



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica del Ecuador*

## **Banca y finanzas**

“Fortalecimiento de Microcréditos, para pequeños productores y grupos asociativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, Ltda., a través del Sistema Nacional de Fomento de Microfinanzas”

Tesis de Grado previa a la obtención del título de Ingeniero en Banca y Finanzas.

**AUTORA:**

*Diana Aldáz Guazhima*

**DIRECTORA:**

*Eco. Diana Espinoza*

**Loja – Ecuador**

**2010**



## CERTIFICACIÓN

Economista:

Diana Espinoza

**CATEDRÁTICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE  
LOJA**

Certifica:

Que la tesis titulada “Fortalecimiento de Microcréditos, para pequeños productores y grupos asociativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, Ltda., a través del Sistema Nacional de Fomento de Microfinanzas”, desarrollada por la egresada: Diana Aldáz Guazhima, previa a la obtención del título de Ingeniero en Banca y Finanzas, ha sido dirigida y revisada prolijamente por mi persona en calidad de Director y cumple con todos los requisitos y reglamentos establecidos.

Por lo que autorizó su presentación

Eco. Diana Espinoza

**DIRECTORA DE TESIS**



## CESIÓN DE DERECHOS

Yo Diana Aldáz Guazhima, declaro conocer y aceptar las disposiciones del Art. 67 del Estado Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente dice: “Formarán parte del Patrimonio de la Universidad, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajo científico, técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad.”

Diana Aldáz Guazhima



## **AGRADECIMIENTO**

Considero que es deber ineludible como seres humanos, expresar mi sentimiento de gratitud a las siguientes personas:

A todos los funcionarios, dirigentes y profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, modalidad presencial y de manera particular a la señora Economista Diana Espinoza, Directora de Tesis, quien sin escatimar esfuerzo alguno, supo desprenderse de sus intereses personales y familiares, para dedicarse a la cristalización de esta noble causa.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, en especial al señor Gerente y al departamento de Crédito, por su decidido aporte personal durante la obtención de la información, entrevistas y consultas que se requerían para el desarrollo de la presente tesis

## **LA AUTORA**



## **DEDICATORIA**

A mis padres y maestros, como fruto  
de  
la semilla que ayer sembraron. A mis  
hermanos como preludio de los  
grandes  
logros que ellos esperan

Diana Aldáz Guazhima



## **AUTORÍA**

Las opiniones, críticas, conclusiones y recomendaciones contenidas en la presente tesis, así como las prácticas, procedimientos y pruebas ejecutadas en el titulada “Fortalecimiento de Microcréditos, para pequeños productores y grupos asociativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, Ltda., a través del Sistema Nacional de Fomento de Microfinanzas”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Diana Aldáz Guazhima



## **INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas de ahorro y crédito en nuestro país se encargan únicamente de captar recursos y ofrecer créditos, debiendo ser necesario que las mismas se enfoquen hacia nuevas estrategias de captación de ahorros brindando un nuevo servicio financiero como lo es el fortalecimiento de micro créditos, para pequeños productores y grupos asociativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE –ZAMORA, Ltda., a través de un Sistema Nacional de Micro Finanzas”.

Dichos micro créditos se enfocan a solucionar una de las grandes problemáticas locales, como es la de tener un empleo; orientado a los sectores rurales y urbano marginales, dado que actualmente estos sectores, no cuentan con los recursos necesarios para emprender un negocio propio, si no más bien son subvencionados como por ejemplo bono de la pobreza. Dentro de este contexto, la presente investigación se enfoca hacia el “fortalecimiento de micro créditos, para pequeños productores y grupos asociativos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE –ZAMORA, Ltda., a través de un Sistema Nacional de Micro Finanzas”, dirigido a solucionar uno de los problemas sentidos de la provincia de Zamora Chinchipe, financiando pequeños negocios, mediante el instrumento de micro créditos a personas o grupos de personas que no pueden acceder a créditos en los bancos. Con ello, el sistema cooperativo no solo demostrará que está en capacidad tanto organizativa como financiera de prestar un servicio a este nivel, si no también, que tiene la capacidad de proporcionar a sus socios los recursos necesarios para financiar estas actividades productivas, y diversificar los productos financieros que hasta la fecha viene ofreciendo.

En este marco, la presente tesis tiene como objetivo diseñar y presentar la propuesta de Fortalecimiento de Micro Créditos, para pequeños



productores y grupos asociativos en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE –ZAMORA” Ltda. Para el cumplimiento de dicho objetivo, la investigación se divide en cuatro capítulos. En los tres primeros capítulos se desarrolla todo el fundamento teórico que servirá de sustento para la aplicación de este mecanismo financiero, en el cuarto capítulo se encuentra desarrollada la propuesta de los micro créditos y como parte final de la tesis tenemos las conclusiones y recomendaciones.

En la primera parte de la investigación, se realiza una descripción de la situación actual de la “Cooperativa Ahorro y Crédito CACPE –ZAMORA” Ltda., haciendo un estudio de marco legal en la que se describen los servicios financieros que ofrece y la organización administrativa, incluyendo las funciones que realizan los miembros de la cooperativa. La segunda sección, contempla una revisión de los fundamentos teóricos de los temas relacionados con el diseño y propuesta, como son las principales funciones del área financiera, en las que se incluye las unidades de contabilidad, presupuesto y caja general entre otras.

En el tercer apartado, se desarrolla un estudio de fortalecimiento de micro créditos, en la primera de ellas se analiza los antecedentes y características del programa, luego se continúan con las operadoras y beneficiarios del sistema; acto seguido se describe los requisitos, suscripción, condiciones, tasas, plazos, modelos e importancia de la calificación del programa de micro finanzas. Como cuarta sección, la investigación contiene el caso práctico, en la cual se describe su funcionamiento de los diferentes modelos, los beneficios que producirán, las características así como tres modelos o alternativas de elección a las que el socio podrá acceder si opta por dicho producto financiero.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones servirán de punto de partida para investigaciones.





# CAPITULO I



## **1. MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE ZAMORA”**

### **1.1 BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE-ZAMORA”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE-ZAMORA, Ltda.” gracias a la organización de un grupo de emprendedores comerciantes y trabajadores de la localidad de Zamora inicia sus operaciones el 18 de Septiembre de 1989, cuya finalidad principal fue acceder a créditos para emprender pequeños negocios.

Sin embargo, este primer intento de aunar esfuerzos, con un fin social para formar la Cooperativa, no satisfacía el anhelo de viabilizar soluciones prácticas, de las diversas necesidades de las personas que menos recursos poseían.

#### **GRAFICO Nº 1**



Edificio CACPE Zamora Ltda.

Fue entonces el nacimiento pionero del sistema financiero de la provincia de Zamora Chinchipe, con el funcionamiento de una entidad financiera propia del lugar como lo es “CACPE ZAMORA”, cuya matriz desde un inicio se constituye



en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, extendiendo su influencia posteriormente a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritzza, Chinchipe, Valladolid, Palanda y Paquisha, y actualmente en la provincia de Loja.

Sin embargo, es importante señalar que hasta agosto de 1991 la Cooperativa tenía una oficina administrada por dos personas quienes cumplían los roles de Gerente y Cajera. A partir de septiembre se incorporo una nueva persona y se abrió la oficina en Yacuambi. Por su gran crecimiento, fue necesario la ampliación de servicios fuera de la provincia, es así como en el año 2006 inaugura su primera agencia en la ciudad de Loja provincia de Loja.

Actualmente cuenta con 29 empleados entre Matriz y Agencias. Suma aproximadamente 16.400 socios, con un total de Activos de USD 11'300.000,00, una de sus principales expectativas es lograr incorporarse en el 2010 al control de la Superintendencia de Bancos, para de esta forma afianzar más la confianza y fidelidad que tienen sus clientes.

Los derechos y obligaciones de los socios y las actividades de la Cooperativa, se regirán: Por las normas establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, al Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que realizaran intermediación financiera con el publico, sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos, publicado en el decreto Ejecutivo # 354 del 28 de Julio del 2005, el Estatuto de la Cooperativa. Reglamentos Especiales; y, por los valores y principios cooperativos.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA**

Según los estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.” pretende alcanzar los siguientes objetivos como producto de sus actividades<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Estatutos de Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, Pág.; 3



- ✓ Promover la cooperación económica y social entre sus asociados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo que realicen los socios, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el fortalecimiento de la Cooperativa crediticia, dentro del marco legal permitido para las Cooperativas.
- ✓ Otorgar préstamos a sus miembros, de conformidad al Reglamento que para el efecto se establezca.
- ✓ Proporcionar a sus asociados mayor capacitación en lo económico y social, mediante una adecuada educación cooperativista.
- ✓ Establecer anexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la Cooperativa.
- ✓ Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución.
- ✓ Establecer otros servicios y realizar otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento de Cooperativas y otras leyes que le fueren aplicables, que contribuyan al mejoramiento económico y social de sus miembros.

Así mismo la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.” regulará sus actividades de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios<sup>2</sup>:

- ❖ Igualdad de obligaciones y derechos de los socios
- ❖ Adhesión y retiro voluntario
- ❖ Control democrático: un socio, un voto

---

<sup>2</sup> Estatutos de Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, Pág.; 4



- ❖ Distribución de excedentes económicos en proporción a las operaciones de trabajo de los socios en la Cooperativa
- ❖ Interés limitado al capital de los socios, que en ningún momento caso será mayor al señalado por la Ley de Cooperativas
- ❖ Neutralidad política y religiosa
- ❖ Fomento de la educación cooperativista
- ❖ Integración cooperativista
- ❖ Variabilidad del Capital Social

### **1.3 FINANCIAMIENTO DE LA COOPERATIVA**

Para su financiamiento la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.” contará con los siguientes aportes<sup>3</sup>:

- a. Las aportaciones de los socios
- b. Del fondo irrepartible de las reservas, y de las reservas facultativas
- c. De las subversiones, donaciones, legados y herencia que la Cooperativa reciba, debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.” se disolverá por la voluntad de las dos terceras partes de los representantes legalmente constituidos en Asamblea General, y conforme al Art. 98 de la Ley de Cooperativas, que indica el trámite Legal.

---

<sup>3</sup> Estatutos de Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, Pág.; 6



## **1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CACPE ZAMORA**

Con el propósito de armonizar el desarrollo empresarial de la Cooperativa, presentamos al Consejo de Administración, los cambios requeridos para que defina su Estructura Organizacional y Manual de Funciones; instrumentos que permitirán delimitar las funciones, atribuciones y responsabilidades de todos los estamentos de la Cooperativa de sus funcionarios y trabajadores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la “Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.”, sustenta su Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones, en las directrices que refieren la Misión Institucional, la Visión cooperativista y los Objetivos Generales.

### **1.4.1 Misión institucional**

“Ofrecer servicios y productos de calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región”

### **1.4.2 Visión institucional**

“Ser una de las instituciones financieras líderes en la presentación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora Chinchipe y Región Sur del Ecuador”

### **1.4.3 Manual de funciones**

El Manual de Funciones, representa la delimitación de funciones, así como las actividades que cada funcionario ejecuta en la Cooperativa, cuyos niveles son:

#### **❖ Alta Dirección**

El nivel Directivo de la Cooperativa estará constituido por la Asamblea General de Socios, la Presidencia; y, los Consejos de Administración y Vigilancia



❖ **Nivel Asesor**

**Asesoría Técnica:** Por las características de la Cooperativa, la asesoría puede ser eventual y polifacética, de acuerdo a sus necesidades. Constituye parte de este nivel la Asesoría Jurídica

❖ **Nivel de Control**

**Auditoría Interna:** Por el nivel de activos alcanzados por la Cooperativa, se instituyó la Unidad de Auditoría Interna, como órgano de control permanente

❖ **Nivel Ejecutivo**

Los estamentos ejecutivos están conformados por la Gerencia General y la Comisión de Crédito

❖ **Nivel de Apoyo**

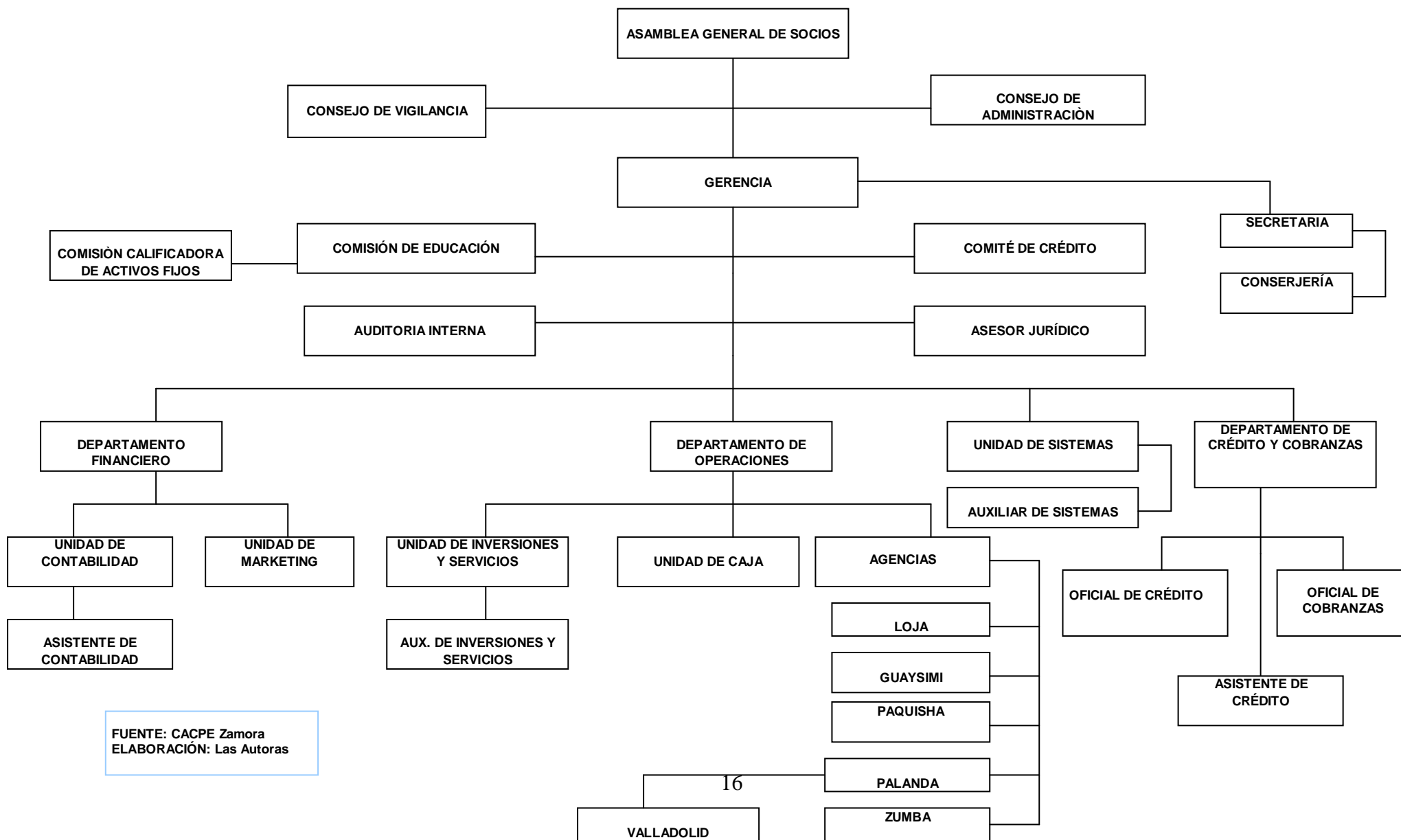
Se encuentran conformadas por la Unidades de Sistemas Computacional y Secretaría

❖ **Nivel Operativo**

Lo conforman los Departamentos de Administración, Finanzas, Operaciones, Tesorería, Operaciones de Crédito y Cobranzas



### GRAFICO Nº 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CACPE ZAMORA







## **1.5 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA PARA MICRO FINANZAS**

Comparando el organigrama estructural actual de la Cooperativa con el organigrama propuesto, se observa que la modificación que se realiza al mismo se encuentra en el área de crédito y cobranzas, puesto que para manejar los ingresos que se recibirán por parte del Sistema Nacional de Micro-finanzas y colocarlos a los socios que opten por los microcréditos, cuya operación está dirigida a pequeños productores y grupos asociativos, los cuales requieren un tratamiento especial.

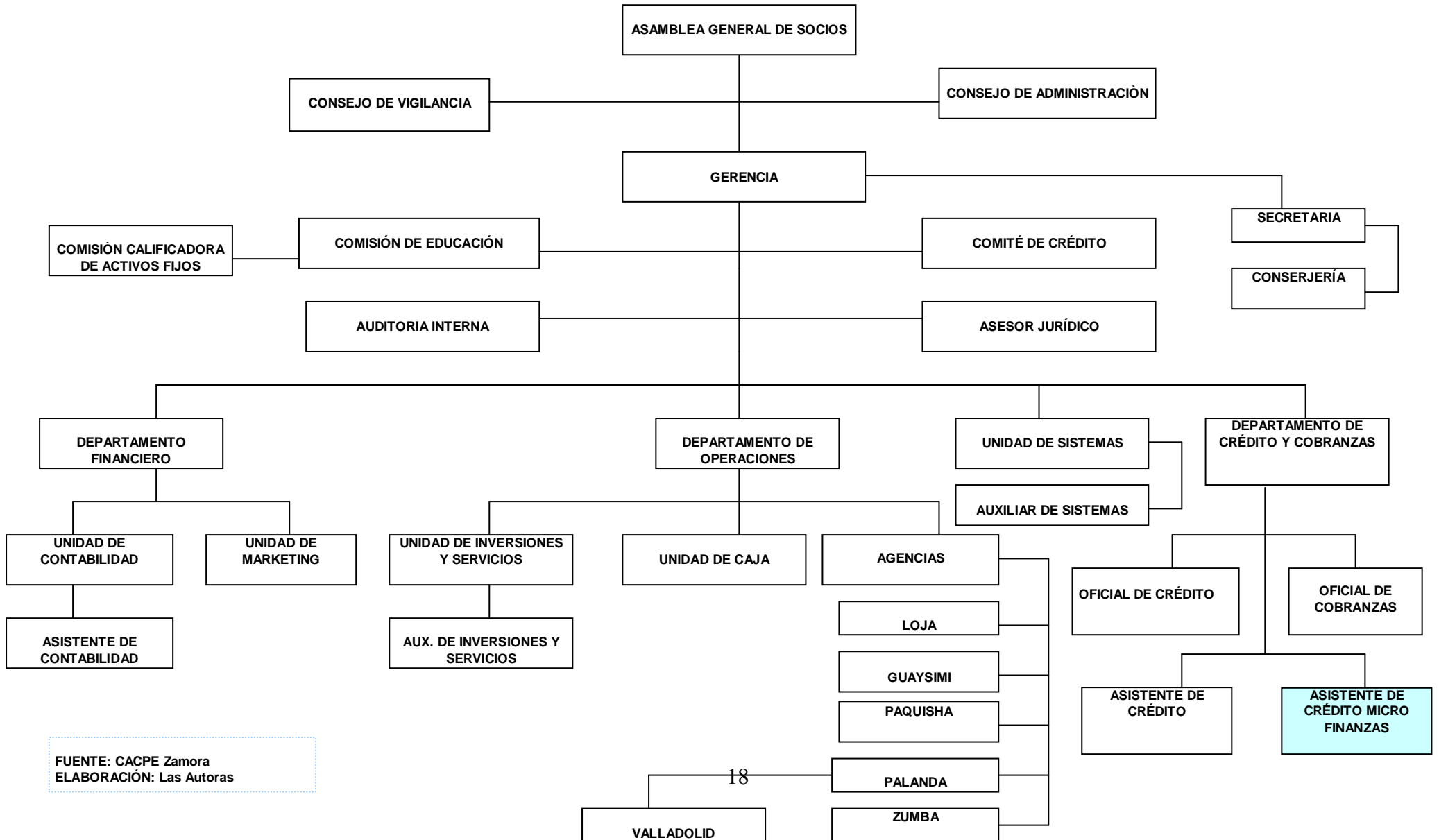
Como se señala, los microcréditos del Sistema Nacional de Micro-finanzas, estarán destinados a personas naturales o jurídicas, grupos solidarios bancos comunales o fondos locales, entre otros, que tengan la calidad de microempresarios, artesanos y pescadores artesanales, elegibles por la Cooperativa, los cuales previamente deberán optar por ser socios.

Pero la puesta en marcha de la presente propuesta no solo requiere la ampliación de personal para su manejo, si no también requiere reunir características; ya sea en su estructura física, computacional, así como en la distribución y redistribución de la Cooperativa, en este contexto tenemos:

- Debido a su naturaleza y funcionamiento es imperioso implementar un sistema electrónico a fin de integrarse y abrir su radio de acción bajo acuerdos establecidos con el del Fidecomiso del Programa (PYMES), lo que se conseguirá gracias al apoyo del Sistema Nacional de Microfinanzas del gobierno nacional como banca de segundo piso, ver anexo N°2.
- Dentro de la Cooperativa, en el área de crédito y cobranzas, para el manejo del Sistema Nacional de Microfinanzas, es necesario incrementar una persona encargada para los microcréditos, como lo representamos en el organigrama estructural, dicha sección se encargará de brindar el asesoramiento y otorgar los préstamos a los socios.



**GRÁFICO N. 3**  
**PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA PARA MICRO FINANZAS EN LA CACPE ZAMORA**



FUENTE: CACPE Zamora  
 ELABORACIÓN: Las Autoras



# CAPITULO II



## **2. PRINCIPALES FUNCIONES DEL ÁREA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE ZAMORA”**

La trascendencia e importancia de la función administrativa financiera depende del tamaño de la Cooperativa. En Cooperativas pequeñas, la función financiera es por lo general desempeñada por la Unidad de Contabilidad, conforme crece la misma, la importancia de la función financiera culmina con la creación de varios departamentos relacionados entre sí, según las necesidades de la Cooperativa. Para el presente caso, la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora cuenta con el área financiera conforme al organigrama estructural. Aquí se hace conocer que la meta del Jefe de la Unidad Financiera es la de lograr los objetivos de los socios de la Cooperativa juntamente con los del nivel Directivo. En la mayoría de los casos si el Jefe Financiero tiene éxito en esta actividad también logrará sus objetivos financieros y profesionales.

El Jefe de la Unidad Financiera debe enfrentar y escoger el camino más apropiado, de tal manera que se llegue a un acuerdo entre conflictos generados por los objetivos de los socios y las actividades de la administración. Algunos socios creen que el objetivo de la Cooperativa es maximizar los excedentes obtenidos para incrementar el fondo irrepartible de reserva, sin embargo para lograr aquello el Jefe de la Unidad Financiera de la Cooperativa deberá seleccionar una de las varias alternativas, con la expectativa de alcanzar las metas propuestas por sus Directivos, en el sentido de alcanzar rendimientos monetarios mayores. Para las instituciones financieras privadas, las utilidades son comúnmente medidas en términos de UPA (utilidades por acción), pero en el presente caso las utilidades se conocen como excedentes, que son destinados conforme a los estatutos de creación de la Cooperativa.

### **2.1 FUNCIONES DEL ÁREA FINANCIERA**

1. Planificación de ingresos y salidas de efectivo para inversión, en capitales permanente o de otros activos (flujo de fondos), para determinar el fondeo



2. Presupuesto y costeo de operaciones de la Cooperativa, dan a conocer la eficiencia administrativa
3. Evaluación de inversiones, como indicador de rentabilidad
4. Distribución de recursos y generación excedentes para fondos disponibles (portafolio de inversiones), que muestren la liquidez de la Cooperativa
5. Evaluación financiera de la Cooperativa, indicando la eficiencia financiera
6. Control de la gestión contable, relacionada con la veracidad de la información financiera

## **2.2 OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA**

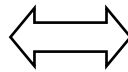
1. Determinar de excedentes de recursos; y, posibles fuentes de financiamiento
2. Optimizar el uso de los recursos tratando de aumentar los ingresos y minimizar los gastos
3. Determinar financieramente la factibilidad de las inversiones
4. Contar con estructura de captaciones de bajo costo y de colocaciones de alta rentabilidad, minimizando el riesgo, procurando un óptimo aprovechamiento de los recursos y del valor de la Cooperativa
5. Identificar los indicadores financieros deficientes y proponer medidas para corregirlos
6. Presentar saldos reales en las cuentas contables



## FUNCIÓN

## OBJETIVO

- Planificación de ingresos y salidas de efectivo para inversión, en capitales permanente o de otros activos (flujo de fondos)

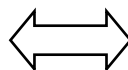


- Determinar de excedentes de recursos; y, posibles fuentes de financiamiento.

## FUNCIÓN

## OBJETIVO

- Presupuesto y costeo de operaciones de la Cooperativa.



- Optimizar el uso de los recursos tratando de aumentar los ingresos y minimizar los gastos.

## FUNCIÓN

## OBJETIVO

- Evaluación de inversiones

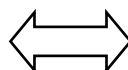


- Determinar financieramente la factibilidad de las inversiones.

## FUNCIÓN

## OBJETIVO

- Distribución de recursos y generación excedentes para fondos disponibles (portafolio de inversiones)



- Contar con estructura de captaciones de bajo costo y de colocaciones de alta rentabilidad, minimizando el riesgo, procurando un óptimo aprovechamiento de los recursos y del valor de la Cooperativa .

## FUNCIÓN

## OBJETIVO

- Evaluación financiera de la Cooperativa



- Identificar los indicadores financieros deficientes y proponer medidas para corregirlos.

## FUNCIÓN

## OBJETIVO

- Control de la gestión contable



- Presentar saldos reales en las cuentas contables



## **2.3 DEPARTAMENTO DEL ÁREA FINANCIERA-FUNCIONES.**

### **2.3.1 Contabilidad**

Los fines y objetivos de la Contabilidad son los siguientes:

- Resumir la gran cantidad de operaciones en pocas cuentas, las que a su vez permitan conformar los estados financieros.
- Proporcionar información oportuna a los interesados, sobre la situación financiera de los negocios.
- Determinar los resultados obtenidos en cada ejercicio económico.
- Medir la eficiencia de las operaciones a través del análisis de los estados financieros.
- Facilitar la administración de la actividad económica de las empresas.
- Permitir a los administradores del negocio, a través de los informes de carácter financiero, un mejor control y dirección del mismo.<sup>4</sup>

Adicionalmente, la Federación Nacional de Contadores expidió las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) de la No. 1 a la 15 publicadas en el Registro Oficial No. 291 de octubre 05 de 1999 y de la 18 a la 27 publicada en el Registro Oficial. Edición Especial 4, de septiembre 18 del 2002 y aprobadas por el Servicio de Rentas Internas y publicadas en el Registro Oficial No. 273 de septiembre 9 de 1999 y el Registro Oficial No. 740 de enero 8 del 2003 en su orden, en la que obligatoriamente las cooperativas estarán sujetas a estas Normas, que se detallan a continuación:

---

<sup>4</sup> COTTALLAT GIME SANTIAGO. Recepción sobre Análisis de Estados Financieros. Pág. 1



**a) Libros contables básicos:** La Contabilidad se llevará básicamente en cuatro libros que son:

- Libro Diario de la Cooperativa.
- Libro Mayor de la Cooperativa.
- Libro de Inventarios, relacionado con los Activos de la Cooperativa.
- Libro de Caja, relacionado con el efectivo de la Cooperativa.

Es importante llevar todos los auxiliares necesarios para reflejar con claridad todas las transacciones económicas de la Cooperativa CACPE Zamora, en donde los mayores auxiliares respaldan las partidas registradas en el libro mayor.

**b) Forma de llevar los libros:** Los libros básicos, se le llevaran de acuerdo a las siguientes reglas:

- ✓ Las transacciones económicas se registraran en orden cronológico.
- ✓ No serán alteradas en los respectivos asientos.
- ✓ No dejar espacios en blanco en el cuerpo de los asientos o a continuación de ellos.
- ✓ Está prohibido incluir asientos al margen o realizar interlineaciones, raspaduras o enmiendas.
- ✓ Los asientos no podrán ser borradores en todo o en parte. Cualquier error u omisión cometido se salvara en un asiento posterior con la fecha que se termina dicho error.





- ✓ Los libros se mantendrán íntegros sin alteración de encuadernación, foliatura o mutilación
- c) Estados financieros y componentes básicos:** Los Estados Financieros son una presentación estructurada de la posición financiera y las transacciones económicas realizadas por la Cooperativa CACPE Zamora, cuyos Estados Financieros básicos serán los siguientes:
- Balance General.
  - Estado de Resultados.
  - Estado de Evolución del Patrimonio.
  - Estado de Flujo del Efectivo.
  - Políticas Contables.
  - Notas Explicativas.
- d) Responsabilidad:** El Gerente en calidad de representante legal de la Cooperativa CACPE Zamora y el contador, son quienes legalizan y autorizan los Estados Contables, siendo responsables por la veracidad de los datos contenidos en los mismos. En caso que se establezca falsedad en la contabilidad de la Entidad, se aplicará el artículo 143 de la Ley de Cooperativas.
- e) Funciones del departamento de contabilidad:** Las funciones específicas que debe realizar la matriz de la Unidad de Contabilidad, de la Cooperativa CACPE Zamora<sup>5</sup>, son:
1. Llevar o supervisar el registro contable de todas las operaciones de la Cooperativa.

---

<sup>5</sup> Manual de Procedimientos para la Presentación de Balances: Dirección Nacional de Cooperativas Pág.:20



2. Llevar los libros de contabilidad general y supervisar e implementar registros contables que dispone la Dirección Nacional de Cooperativas y Superintendencia de Bancos, controlando sistemáticamente todas las operaciones realizadas.
3. Elaborar el balance general, balances confidenciales mensuales, estados de pérdidas y ganancias y otros documentos contables requeridos por los organismos de control y por los niveles superiores de la Cooperativa.
4. Mantener actualizado el plan de cuentas de la Cooperativa CACPE Zamora.
5. Realizar conciliaciones contables de la matriz y agencias, así como de las cuentas de que la Cooperativa mantiene en las instituciones financieras y en el Banco Central o quien haga sus veces.
6. Determinar las obligaciones impositivas y preparar las declaraciones y pagos, referente a impuestos directos y a retenciones en la fuente.
7. Intervenir en la proyección del presupuesto de la Cooperativa y el planeamiento de sus actividades y analizar los costos y rentabilidades generales por sectores, y ver los aspectos vinculados con la organización y métodos aplicados en cada dependencia.
8. Coordinación con Sistemas, de las necesidades propias y de los sectores de la Cooperativa en materia de procesamiento de datos.
9. Implementación y control de una contabilidad de costos compatible a las actividades de la Cooperativa, así como de acuerdo a los requerimientos de un efectivo control de costos y gastos.
10. La responsabilidad mayor recae en la digitación, validación, conciliación y reportes e información financiera de la Cooperativa CACPE Zamora.



### **2.3.2 Presupuesto**

El proceso presupuestario no implica sólo el cálculo de cifras, podríamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de sus objetivos con bases en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

Un buen empresario debe planificar en forma inteligente tanto sus ingresos y gastos como sus operaciones, con el objeto de obtener utilidades, las cuales se logran de manera eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las actividades de la empresa<sup>6</sup>. Le corresponde además establecer un adecuado control para determinar las variaciones, procurando fijar correctivos con el objeto de evitar que en estimaciones futuras se hagan cálculos desproporcionados.

En tal virtud, la Contabilidad registrará la ejecución de los ingresos y gastos previstos en el Presupuesto de la Cooperativa para lo que utilizará los clasificadores de ingresos y gastos presupuestarios. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no sujetos al uso de los clasificadores presupuestarios, adoptarán los mecanismos de registro y comparación entre los datos presupuestados y su ejecución, según sus propias características y necesidades de información y control. Por lo señalado, los Contadores de las diferentes Cooperativas enviarán a la Dirección Nacional de Cooperativas un cuadro comparativo de la ejecución Presupuestaria de los dos anteriores ejercicios económicos.

En síntesis, el presupuesto específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- Objetivos generales y a largo plazo para la Cooperativa.
- La especificación de las metas de la Cooperativa.

---

<sup>6</sup>DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS: Manual de Procedimiento para la Presentación de Balances



- Un plan de utilidades a largo plazo, desarrollado en términos generales, sin embargo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito se utilizan los excedentes en vez de utilidades.
- Un plan de excedentes a corto plazo, detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos.)
- Un sistema de informe periódico de resultados, detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimiento.

De todo lo comentado, en la Cooperativa CACPE Zamora, la Unidad de Presupuestos debería cumplir lo siguiente<sup>7</sup>:

1. Elaboración del presupuesto anual de gastos e ingresos de la Cooperativa, así como por puntos de comercialización, por áreas y unidades.
2. Programación de la captación de recursos y de la colocación de fondos, así como de su cumplimiento en los diferentes puntos de comercialización.
3. Seguimiento y control del cumplimiento presupuestario, tanto en las metas de captaciones y colocaciones, como en lo concerniente a gastos e ingresos. Así mismo se encarga de su actualización en función de circunstancias externas que así lo aconsejen, confrontado los desvíos con las cifras presupuestadas y analizando sus causas.
4. Recopilación y elaboración de estadísticas e informaciones de todos los sectores de la Cooperativa, de las agencias, que permitan conocer su situación y evolución y posibilitar la toma de decisiones.

---

<sup>7</sup> DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS: Manual de Procedimiento para la Presentación de Balances



5. Con el mismo propósito analiza permanentemente y elabora indicadores de costos y rentabilidad generales por sectores. Se debe efectuar comparaciones con los costos, rendimientos y evolución de otras cooperativas que operan en la Provincia de Zamora o de la Región Sur.
6. Análisis costo-beneficio sobre proyectos de aperturas de nuevas oficinas.
7. Estudio de las tarifas y comisiones aplicadas en las operaciones activas y pasivas, con la opinión de los sectores operativos que corresponda. Le compete, por lo tanto, mantener actualizado el tarifario de servicios y comisiones de la Cooperativa.
8. Proyecta la aplicación de excedentes líquidos y realizados al cierre de cada ejercicio, al igual que las prevenciones, provisiones y reservas.
9. Control de la situación financiera de la Cooperativa.
10. Monitoreo de la plaza en tasas, captaciones y colocaciones.
11. Análisis de evaluación de captaciones (monetarios, ahorros y pólizas) de la Cooperativa, del año presupuestario.
12. Informar al Consejo de Administración sobre la evolución de las principales cuentas de balance y estados de resultado.
13. Elaboración de otros estudios de carácter económico y/o financiero requerido por el Área Financiera o por las instancias superiores de la Cooperativa CACPE Zamora.



### **2.3.3 Mesa de dinero y tesorería**

La Unidad de Tesorería se encarga de la colocación de fondos disponibles de la institución, a través de la mesa de dinero y del manejo de portafolio de documentos.

En la mesa de dinero se realiza la captación e intermediación en la compra venta de papeles y divisas, mediante el manejo de recursos de la entidad financiera y sus socios inversionistas, así como el manejo del portafolio propio (conjunto de inversiones que tiene la Cooperativa en otras instituciones).

Por lo que las transacciones serán registradas al costo de adquisición, producción, construcción o intercambio, representado por la suma de dinero pactada al momento de su ocurrencia. Cuando se reciban bienes sin contraprestación, el registro contable será efectuado a su valor estimado a la fecha de la transacción. Es importante señalar que la información presentada y procesada por la Contabilidad incluirá aquellos aspectos de significación susceptibles de cuantificarse o cuya revelación sea importante para las decisiones que deban tomar los administradores o terceros, al evaluar las actividades financiera de la entidad.

Todo cambio de importancia en la aplicación de los principios, políticas y normas técnicas, será revelado en notas a los Estados Financieros que cuantifiquen su efecto y expliquen las razones del mismo. Por lo que es necesario adjuntar las respectivas Notas Aclaratoria a los Estados Financieros.

Por lo tanto cuando la Cooperativa deba elegir entre más de una alternativa para medir y registrar una transacción o hecho financiero, optará por aquella que ofrezca resultados más prudentes o conservadores. Por lo expuesto en el principio en mención el Consejo de Vigilancia deberá cumplir estrictamente su labor fiscalizadora, conforme la Contabilización de la ejecución presupuestaria,



que estipula el Art. 39 de la Ley y el 34 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas<sup>8</sup>.

En virtud de ello, el objetivo fundamental de la Unidad de Tesorería es el uso eficiente de recursos y de terceros para obtener, seguridad, satisfacción del servicio y rentabilidad, evitando la existencia de activos improductivos.

Las acciones de Tesorería que habitualmente se desarrollan son las siguientes:

- ✚ Compra y venta de papeles, tales como: pagarés, bonos, avales, aceptaciones bancarias, acciones, etc.
- ✚ Captación y colocación de recursos, vía operaciones de reporto.
- ✚ Captación y colocación de recursos interbancarios.
- ✚ Maximización de la utilización de recursos mediante el control del encaje bancario e índice de liquidez<sup>9</sup>.

En la Cooperativa CACPE Zamora, las funciones de la Unidad de Tesorería en su conjunto son:

1. Mantener actualizada la información sobre tasas de interés, tanto activa como pasiva, de las entidades financieras que representan competencia para la Cooperativa.
2. Estudio y propuesta de tasas activas y pasivas de la Cooperativa.
3. Negociación de inversiones: interbancarios, reepos, certificados de ahorro y otros de portafolio de corto plazo.
4. Control de efectivo mínimo de liquidez.

---

<sup>8</sup> VILLACIS VILLACIS JUAN. Guía Práctica de Administración y Control

<sup>9</sup> Burbano Ruiz Jorge. Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.



5. Análisis del estado de liquidez de la plaza y de la Cooperativa.
6. Control de caja diario.
7. Cálculo de las necesidades diarias de liquidez, teniendo en consideración factores estacionales, retiros, pagos, depósitos, y amortizaciones previstas.
8. Vigilancia y actualización permanente de seguros por el dinero disponible en tesorería, caja, ventanilla y en tránsito.
9. Custodio de valores invertidos en Tesorería.
10. Control de los niveles mínimo y máximos de cajas, en coordinación con el Cajero General.
11. Fijación de cotizaciones.
12. Realizar operaciones afines al mercado de capitales, a través de operaciones activas y pasivas de mediano y largo plazo.
13. Interviene en la compra venta de valores mobiliarios, públicos y privados ordenados por la clientela o por la superioridad, con respecto a la cartera de la Cooperativa. A la vez efectúa su control y liquidación.
14. Custodia de los valores entregados por sus tenedores con ese fin o como garantía.
15. Control permanente de inversiones realizadas y de vencimientos próximos<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS: Manual de Procedimiento para la Presentación de Balances





En la Cooperativa CACPE Zamora, adicionalmente a estas unidades se propone la inclusión de las unidades de: Caja General, Inversiones y Riegos.

#### **2.3.4 Caja general**

La delimitación de la Unidad de Caja general, la cuál está a cargo del manejo del dinero en efectivo de la institución cooperativista, tanto en al matriz como en las agencias, hace posible que la Gerencia General y la Unidad Financiera tomen las decisiones pertinentes del caso, respecto a las operaciones de Tesorería. De esta manera se lleva un estricto control sobre el circulante para la atención al público y la colocación de sus excedentes entre otras instituciones bancarias, en el caso de existir.

Las principales acciones que tiene que efectuar la Caja general, en su conjunto son las siguientes:

- ❖ Entrega y recepción de efectivo de cajeros.
- ❖ Recepción y control de valores (de cupos máximos) en la matriz y agencias.
- ❖ Coordinación en los viajes de blindado para el transporte del dinero.
- ❖ Manejo de las claves telegráficas para giros con las agencias y bancos Nacionales y Extranjeros.
- ❖ Cuadre de Caja General.

#### **2.3.5 Inversiones.**

Este departamento se encarga de la información al cliente y manejo de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, concretamente en pólizas de acumulación.



Entonces correspondería al Consejo de Administración analizar las posibles inversiones, para elaborar la proforma presupuestaria detallando los gastos de conformidad con el Art.21311 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, en concordancia con el Estatuto y Reglamento Interno.

Por lo expuesto, las principales acciones que se desarrollan en esta Unidad son:

- Fondear a la Cooperativa a través de un mecanismo complementario de las captaciones de bajo costo.
- Emisión, renovación, capitalización y cancelación de los certificados de depósito a plazo.
- Mercadeo de productos de captación a plazos.
- Control de inversiones por oficina.

### **2.3.6 Riesgos**

La unidad de Riesgos es indispensable, ya que la solidez de la Cooperativa depende de este componente, si bien es cierto que esta unidad no existe en la CACPE, pero si se cuenta con un Comité permanente de Mora, de inversiones, etc., en virtud de ser la encargada de prever los posibles riesgos frente a futuras inversiones y concesión de préstamos a los diversos sectores de la economía.

La Cooperativa CACPE Zamora, debería considerar la creación de una unidad de riesgos, la cual tendría las siguientes funciones:

- ✓ Implementación de esquemas de manejo de riesgos de liquidez, tasas de interés, tipo de cambio, así como de escenarios de comportamiento en corto, mediano y largo plazo.

---

<sup>11</sup> Ley de Cooperativas y su Reglamento para Cooperativas no reguladas por la Superintendencia de Bancos.



- ✓ Implementación de esquemas de evaluación de títulos financieros y de emisión de los mismos.
  
- ✓ Mantener un estricto control de la gestión gerencial, en lo que la Gerencia General lo estime pertinente.



# CAPITULO III



### **3. PLAN DE FORTALECIMIENTO DE MICRO FINANZAS PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES Y GRUPOS ASOCIATIVOS.**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

La economía social y solidaria constituye un eje de los cambios que impulsa el actual gobierno para el período 2007-2011.

Cabe indicar también, que la economía social y solidaria se encuentra actualmente conformada por un conjunto amplio y heterogéneo de actividades de producción, reproducción, comercialización, de servicios y consumo, tanto en zonas rurales como urbanas, que incluyen variadas unidades económicas de carácter asociativo, cooperativo, mutual, comunitario y autogestionario, y otras<sup>12</sup>. Desde estas perspectivas, se ubican las comunas y cooperativas, las asociaciones, los talleres artesanales, las pequeñas y medianas empresas, las entidades de finanzas solidarias, las iniciativas de consumo alternativo y los mismos hogares como unidades económicas de reproducción, que podrían acceder a los micro créditos en la CACPE Zamora.

Por lo señalado, se determina que las unidades económicas, no están determinadas necesariamente por su tamaño, sino por sus objetivos y modalidades de funcionamiento, que combina relaciones de mercado con otros tipos de intercambios, colaboración y reciprocidad. Este amplio espacio no está exento de desigualdades y asimetrías, de manera particular en el caso de los hogares y las actividades de reproducción, que se basan de modo preponderante en el trabajo no reconocido y no retribuido de las mujeres.

Ahora bien, esta diversidad de actividades económicas cumplen la función de asegurar la reproducción de las unidades familiares pobres y, además, de amortiguar los efectos de las crisis que han afectado al país y la de mantener empleos, ante las limitaciones estructurales que presentan tanto el mercado como el Estado para crearlos.

---

<sup>12</sup> Boletín N° 21 Micro Finanzas Anual de la Red Financiera Rural diciembre 2008, Pág.29



### **3.2 CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

La característica principal del Programa Nacional de Micro Finanzas<sup>13</sup> que se propone, es la de facilitar, promover de manera amplia, la creación de productos, potenciado las actividades junto con las capacidades emprendedoras de la población de Zamora Chinchipe, apoyando técnica y financieramente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE Zamora”, con el objeto de fomentar la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros, que genera el sector de la economía social y solidaria, con la expansión de dichos productos, hacia sectores y localidades geográficas, en condiciones que permitan un rápido acceso, con un costo moderado, a un plazo adecuado y con una capacidad de repago exitosa.

Ahora bien, cabe indicar que la banca no cubre la mencionada demanda y, de esta manera, limita la expansión del sector, la generación de empleo y la reducción de la pobreza, pues la oferta de servicios financieros que genera la banca hacia el sector de la economía popular solidaria es limitada y costosa.

En tal sentido y con la finalidad de cumplir, con este cometido, hay que considerar el riesgo implícito que lleva este producto financiero, al estar asociado a los objetivos de la política económica del Gobierno los cuales pueden variar en el corto o mediano plazo tanto en su entorno interno o externo, sin embargo este proyecto de micro-finanzas considera cinco ejes prácticos que se exponen a continuación:

- 1) Fomento sustentable de la producción nacional, orientada prioritariamente a la satisfacción de las necesidades fundamentales de la población, potenciando la economía familiar, comunitaria, asociativa, de base local y territorial, y las pequeñas y medianas unidades económicas.

---

<sup>13</sup> Corporación Financiera Nacional Programa Nacional de Micro finanzas- Zamora abril 2008



- 2) Generación de empleo digno, estímulo y reconocimiento al trabajo productivo y reproductivo como base de la economía y del bienestar de la población.
- 3) Redistribución de la riqueza, para modificar tendencias concentradoras, reparar injusticias y reducir las inequidades económico sociales vigentes.
- 4) Fortalecimiento de la institucionalidad pública para lograr un manejo eficiente, descentralizado y transparente de las finanzas públicas, que se enmarque en la planificación nacional, garantice la inversión social y el fomento de la producción, e impida toda forma de corrupción.
- 5) Los pequeños productores constituyen particular preocupación de la acción pública, misma que se encuentra enfocada en el mejoramiento de las necesidades básicas de la población que actualmente se encuentran desatendidas.

Por lo expuesto, el micro-crédito debe apoyar propuestas que favorezcan el intercambio entre productores y consumidores, sin la necesidad de intermediarios, en tal sentido, es imperante el apoyo a los pequeños productores organizados, para que desarrollen redes estratégicas, hasta alcanzar una economía a escala a fin de exportar productos tradicionales del país demandados en los mercados internacionales por su calidad y exclusividad como ya lo hacen APECAP<sup>14</sup> y APEOSAE, asociaciones de los Cantones de Palanda, Chinchipe, Zumbí, Nangaritza y Panguí, con el café orgánico y chifle que exportan a Canadá, Australia, Estados Unidos y Francia con precio justo y sello de garantía certificada.

Queda muy claro entonces, que la sustentabilidad de las iniciativas económicas debe considerar cómo éstas contribuyen a garantizar un **trabajo digno** a los promotores del proyecto y de ser posible a los demás miembros de la comunidad, en la tarea de superar la desigualdad de asignación de recursos.

---

<sup>14</sup> Asociación de Caficultores de Zamora Chinchipe: Revista Caficultor Orgánico Pág. 15



Vemos como históricamente existen territorios desatendidos cuyo aporte a la diversidad cultural y económica del país no han sido tomados en cuenta, un claro ejemplo de ello constituyen las **comunidades indígenas** asentadas en los páramos de la sierra y en la región oriental, los **afro ecuatorianos** de la provincia de Esmeraldas y el Valle del Chota y otras realidades geográficas y sociales cuya población ha estado excluida de la posibilidad de acceso a recursos.

### **3.3 OPERADORAS DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

Los micros créditos se entregarán a los beneficiarios finales en condiciones sostenibles, por intermedio de instituciones micro financieras reguladas o no, por la Súper Intendencia de Bancos, pero, que previamente sean calificados por el Programa a través de mecanismos de segundo piso, dado que los operadores actuarán como banca de primer piso. Para una mejor comprensión, a las instituciones financieras<sup>15</sup>, se la agrupa en la forma siguiente:

a) Instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros:

- Bancos privados
- Sociedades financieras
- Cooperativas de ahorro y crédito

b) Instituciones no supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros:

- Cooperativas de ahorro y crédito
- Organismos no gubernamentales

---

<sup>15</sup> Superintendencia de Bancos Publicación Anual de Instituciones financieras marzo 2007





- Estructuras financieras locales: Cajas de ahorro y crédito, bancos comunales, comités de crédito.

En tal virtud, el Programa Nacional de Micro Finanzas, pone a disposición de las operadoras, con experiencia en la materia y voluntad de expandir sus productos en calidad y cobertura para el apoyo a procesos de economía social y solidaria, una línea de financiamiento de segundo piso, atractiva en condiciones de mercado y sostenible, condicionada al cumplimiento del objetivo del programa.

Desde esta perspectiva, la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, Ltda., dado que constituye una alternativa válida podría ofrecer a sus socios nuevos productos financieros, puesto que, es una operadora calificada por la Súper Intendencia de Bancos, con experiencia en créditos comunes, y con el afán de dedicarse al campo de las micro finanzas, cuyo fin específico es la de canalizar nuevas líneas de crédito, que cumplan con las condiciones y requisitos de elegibilidad establecidos en la Metodología de Calificación de Operadoras aprobada por la Junta de Fideicomiso, al cual previamente la Cooperativa debe suscribir, el convenio de Colocación y Recuperación de Fondos, puesto que en la actualidad no ofrece este servicio a sus socios.

Con estas observaciones, podemos concluir que el monto máximo que el Fideicomiso podrá otorgar a la Cooperativa, será determinado de acuerdo con la metodología que la Junta de Fideicomiso aprobará para el efecto.

### **3.4 BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

Los beneficiarios de los micros-créditos, serán personas naturales o jurídicas, grupos solidarios bancos comunales o fondos locales, entre otros, que tengan la calidad de microempresarios, artesanos y pescadores artesanales, elegibles por las Operadoras, hacia quienes se canalizan los recursos del patrimonio autónomo del Fideicomiso.

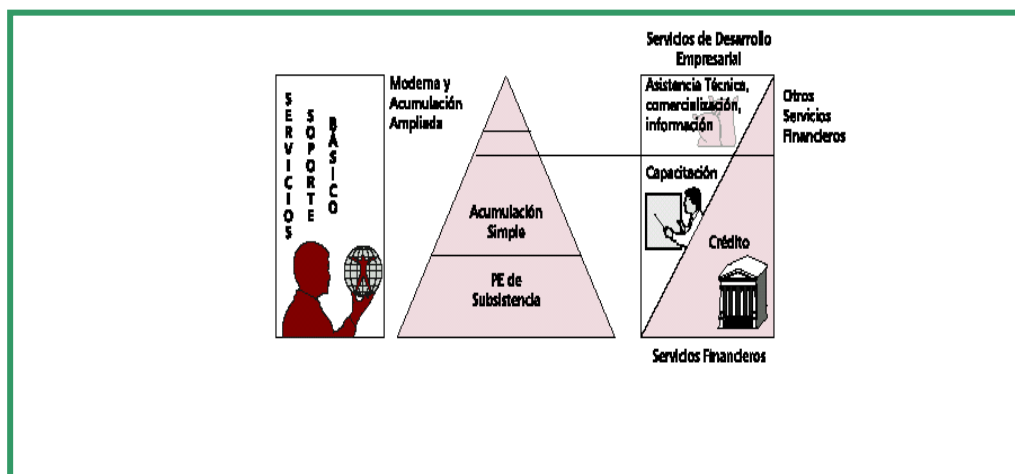


Dentro de este contexto, los socios de la Cooperativa, deben cumplir con el perfil determinado por el contrato de constitución del Fideicomiso, e instrucciones específicas determinadas por la Junta de Fideicomiso, que contempla los siguientes parámetros:

- 1) Un Máximo de diez trabajadores,
- 2) Un Capital total, sin considerar bienes inmuebles, que no deben superar los US\$ 30.000 (treinta mil dólares),
- 3) Sus ventas o ingresos brutos anuales no deben ser mayores a US \$ 80.000 (ochenta mil dólares) y,
- 4) Su endeudamiento total, alcanzará un máximo de US\$ 20.000 (veinte mil dólares).

Cabe indicar también que, los potenciales beneficiarios de los micros créditos, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE Zamora”, deberán utilizar los recursos, ya sea para la adquisición de activos fijos o financiamiento de capital de trabajo, conforme se muestra en el cuadro N° 4.

**Grafico N° 4**  
**SEGMENTOS DE BAJA PRODUCTIVIDAD Y LOS SERVICIOS**



FUENTE: Servicio de Desarrollo Empresarial. UTPL. Loja  
ELABORACIÓN: Las Autoras



### **3.5 REQUISITOS PARA ACCEDER AL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

A continuación se detalla, los requisitos básicos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE Zamora”, debe reunir para ser calificada, ante la Corporación Financiera Nacional, para operar con este sistema, los cuales son<sup>16</sup>:

- Copias de los estados financieros, información financiera suplementaria y carta a la gerencia sobre control interno o certificación de una institución que haya prestado apoyo para el fortalecimiento institucional y/o financiero, con corte al 31 de diciembre de los dos anteriores años (auditado o certificado por la Institución de Apoyo) y el último disponible del trimestre,
- Debe mantener provisiones constituidas adecuadas y suficientes frente a las requeridas,
- Los mismos estados financieros en el formato provisto por la Fiduciaria en medio magnético,
- Cálculo del patrimonio técnico y de los activos ponderados por riesgo,
- Calificación de la Cartera en el formato provisto por la Fiduciaria, impreso con firmas de responsabilidad y en medio magnético,
- Distribución de cartera por sector económico en el formato provisto por la Fiduciaria, impreso con firmas de responsabilidad y en medio magnético,
- Flujo de caja proyectado a 12 meses (junio y diciembre), o Presupuesto del último período,

---

<sup>16</sup> Normativa de operación y de canalización de recursos: Fideicomisos Programa Sistema Nacional de Micro finanzas



- Calificación de riesgo del último periodo, la Cooperativa deberá proporcionar además la siguiente información, con una periodicidad anual o cuando existan cambios importantes en la institución<sup>17</sup>,
- Copias de los estatutos vigentes,
- Organigrama funcional,
- Copia de la cédula de los representantes de la Cooperativa (Gerente y Presidente),
- Copia de los nombramientos del Gerente y Presidente,
- Copia del RUC,
- Copia del Acuerdo Ministerial de creación de la Cooperativa,
- Copia del Acta de Consejo de Administración aceptando la participación de la Cooperativa en los Programas,
- Número de empleados con los que cuenta, incluyendo sus ejecutivos,
- Autonomía de aprobación de operaciones por niveles administrativos,
- Descripción de los programas de asistencia técnica que reciba la Cooperativa,
- Informe del Comité de Vigilancia, correspondiente al último período económico,
- Política crediticia de la Cooperativa,
- Hoja de vida de los principales Ejecutivos y Consejo de Administración,
- Otra información que de ser el caso, se considere pertinente para el análisis cuantitativo o cualitativo de la entidad participante.

---

<sup>17</sup>Normativa de operación y de canalización de recursos: Fideicomisos Programa Sistema Nacional de Micro finanzas



### **3.6 SUSCRIPCIÓN DEL FIDECOMISO DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

Como se ha comentado anteriormente, para poner en marcha este servicio, la Cooperativa, debe celebrar el contrato en virtud del cual CACPE Zamora, transfieren de manera temporal e irrevocable, a título de fideicomiso mercantil, la propiedad de sus activos, sumas de dinero, recursos, valores, o especies al patrimonio autónomo del Fideicomiso del Programa del Sistema Nacional de Micro finanzas, para que la Corporación Financiera Nacional, que es su Fiduciaria, en calidad de tal, su representante legal, cumpla con las instrucciones generales y específicas, establecidas en el contrato, que por su origen, puede ser un:

- ❖ Fideicomiso Mercantil, que es un Fideicomiso del Programa Nacional de Micro Finanzas (PSNM – CFN 01), manejado por la Corporación Financiera Nacional CFN.

Por otro lado, en cuanto a las garantías, que están relacionadas con las cauciones, reales o personales que la Fiduciaria exigirá a la Cooperativa en representación del Fideicomiso, las cuales, tienen por objeto garantizar las operaciones de conformidad con lo establecido en la normativa y en la metodología de calificación conocida, y aprobada por la Junta del Fideicomiso. En este ámbito también se contemplan aquellas garantías que la Cooperativa solicitará a los socios de lo micro créditos, según sea el caso, para precautelar el buen uso de los recursos, enmarcados dentro de la normatividad legal, creada para este propósito. Ver anexo 2 el modelo de convenio.

En efecto estos créditos están orientados, a los grupos solidarios, los cuales deberán integrarse por un mínimo de cinco personas debidamente calificadas como socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, orientados a los micro-créditos del Fideicomiso, quienes deberán garantizarse solidariamente por las obligaciones en que incurran en la Cooperativa, de cuyo resultado da origen, a la formación de un modelo de ahorro común en la



organización, la cual deberá ser controlado al interior del grupo, para efectos de honrar las obligaciones contraídas con las misma.

Es primordial resaltar, a la Junta del Fideicomiso, la cual vendría a constituirse en el Directorio del Programa Nacional de Micro finanzas, el cual se constituirá en el organismo máximo del mismo, quien definiría e impartiría las políticas, que debe seguir la Cooperativa, en el marco de este convenio.

Otra aspecto importante a señalar son los esquemas crediticios mediante los cuales se colocarán los recursos que forman parte del Fideicomiso, a través de mecanismos que defina y autorice la Junta del Fideicomiso; por tanto es elemental considerar, a las microempresa en las iniciativas de los beneficiarios de los micro-créditos, en las que participen como trabajadores y propietarios, los sectores productivos, comerciales o de servicios.

En este mismo convenio, se encontraría como operadora la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, la cual es una entidad financiera, regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), en tal sentido tiene personería jurídica, contemplada según el Art. 564 del Código Civil, que textualmente indica "... se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente...". Para el presente caso, se entiende como persona natural a todo ecuatoriano mayor de edad, en pleno goce y ejercicio de sus derechos de ciudadanía<sup>18</sup>.

Desde esta perspectiva, es fundamental cumplir con las políticas, acto que se refiere al conjunto de instrucciones, reglamentos, metodologías, normas y demás disposiciones de carácter regulatorio que dictará la Junta del Fideicomiso para el cumplimiento del convenio, en la que hay que tener en cuenta que las políticas legalmente adoptadas serán de cumplimiento obligatorio de la Fiduciaria y de los Comités Técnicos y constituirán el marco dentro del cual desarrollarán su administración.

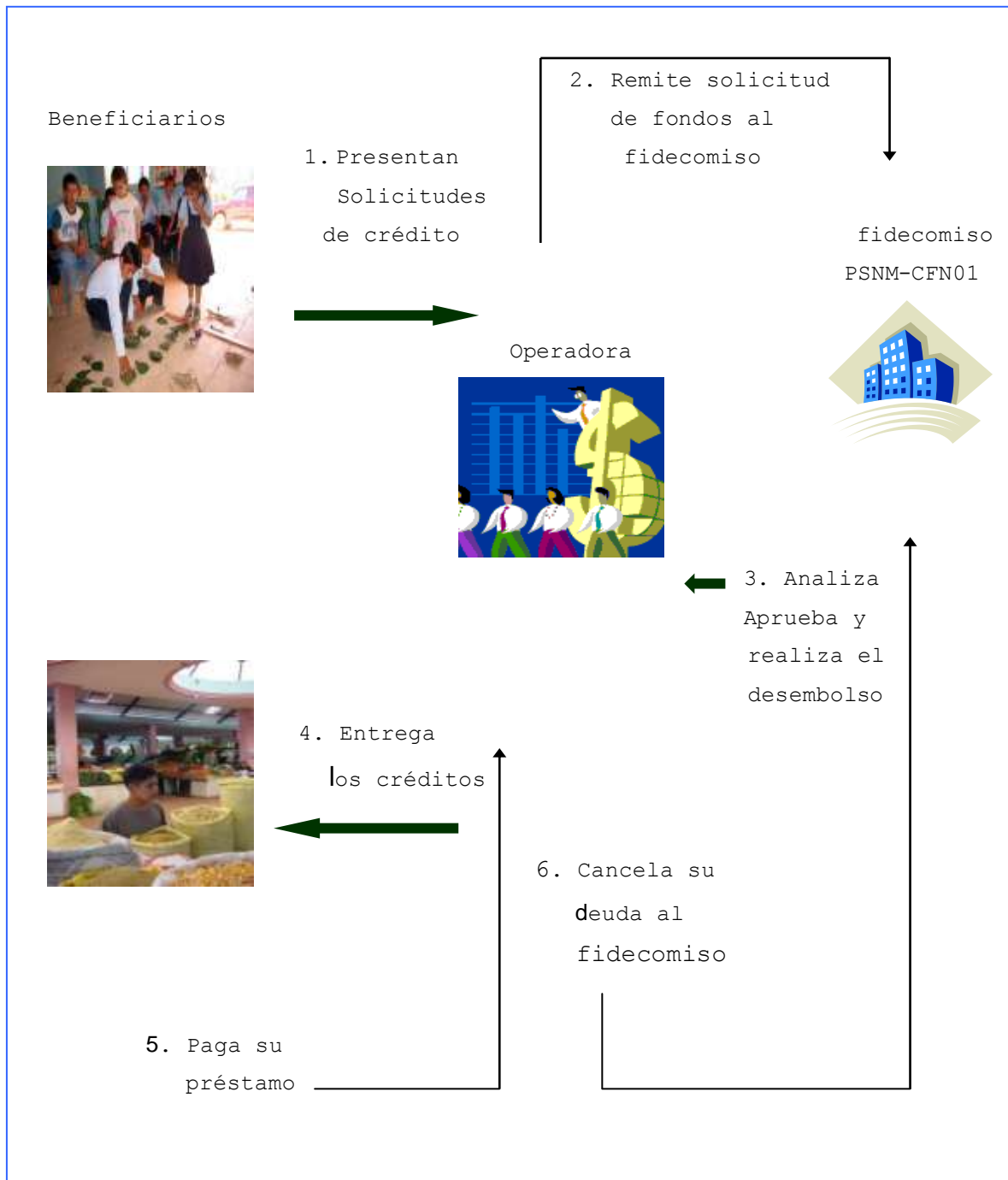
---

<sup>18</sup> Normativa de operación y de canalización de recursos: Fideicomisos Programa Sistema Nacional de Micro finanzas



Grafico Nº 5

Funcionamiento del Fidecomiso



FUENTE: Corporación Financiera Nacional 2008  
ELABORACIÓN: Las Autoras

Finalmente el convenio debe definir las Provisiones, que se imputa a las sumas de dinero que el Fidecomiso debe reservar contablemente para cubrir una carga o pérdida eventual, con ocasión de las operaciones que realizará la Cooperativa, para este fin. Las solicitudes de desembolso individual, que corresponde al documento mediante el cual CACPE Zamora presentan el



requerimiento de recursos a la Fiduciaria, al cual le acompañan un listado de los potenciales socios de los micro-créditos, los mismos que serán valoradas por la Unidad de Evaluación, que es un organismo técnico para cada Programa, cuya finalidad es analizar la factibilidad económica y social de las solicitudes presentadas por la Cooperativa, para optar por un desembolso, previa la aprobación del Comité técnico.

### **3.7 CONDICIONES PARA LAS OPERADORAS DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

Se deberá, considerar que la entrega de los micro-créditos, vayan destinados a los beneficiarios finales en condiciones de mercado, establecidas por la operadora responsable de seleccionar, en este caso CACPE Zamora, siempre y cuando dichas condiciones no se contrapongan a los objetivos del programa, y a las limitaciones que establece el convenio suscrito entre las partes, establecidas por la Junta de Fideicomiso en el reglamento vigente que de dicte para esta finalidad.

En tal virtud, en las condiciones de crédito, se comprometerán a realizar especial énfasis en lo siguiente:

- ✓ Facilitar las condiciones de acceso al crédito tanto en tiempo como en requerimientos adecuados al público meta.
- ✓ Introducción de colaterales sustentados en capital social (como grupos solidarios).
- ✓ Introducción de incentivos para facilitar la renovación de crédito a los prestatarios que no tengan obligaciones de pago vencidas por más de 30 días.
- ✓ Tecnologías intensivas en información con facilidades para ser compartidas.





En nuestro país, desde la perspectiva de incrementar la eficiencia y el impacto del mercado crediticio sobre el desarrollo económico y social, de un Sistema de Fondos para la Estabilización y el Desarrollo y desde la necesidad de la reactivación productiva desde la mediana, pequeña y micro producción, el Banco Central del Ecuador<sup>19</sup> impulsó la creación de un **Fondo Nacional de Micro finanzas**, que tiene como objetivo incrementar la competencia en el segmento de crédito micro financiero, con la finalidad de reducir las tasas de interés vigentes en este segmento crediticio, y mejorar la profundización financiera en áreas urbano marginales y rurales.

Complementariamente, el Banco Central del Ecuador propone aprovechar la infraestructura informática del **Sistema de Pagos Interbancarios (SPI)** como un mecanismo para integrar a los operadores del sector de las micro finanzas al sistema financiero, a fin de incrementar los servicios financieros y no financieros al segmento de microempresarios, y, adicionalmente, desarrollar en base a esta integración la información que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a estas actividades crediticias. Eventualmente, las experiencias obtenidas de la implementación de estos proyectos, permitiría desarrollar una propuesta alternativa de **normatividad y reglamentación** adecuada a los principios y características de los operadores del sector de micro finanzas.

La Cooperativa, debe cumplir con las siguientes condiciones de operación del programa, que se exponen a continuación:

1. Cumplir los parámetros de elegibilidad establecidos,
2. Obtener al menos la calificación mínima requerida por la metodología de calificación de operadoras (evaluación de riesgo y desempeño social),
3. Haber suscrito los convenios de operación previstos,

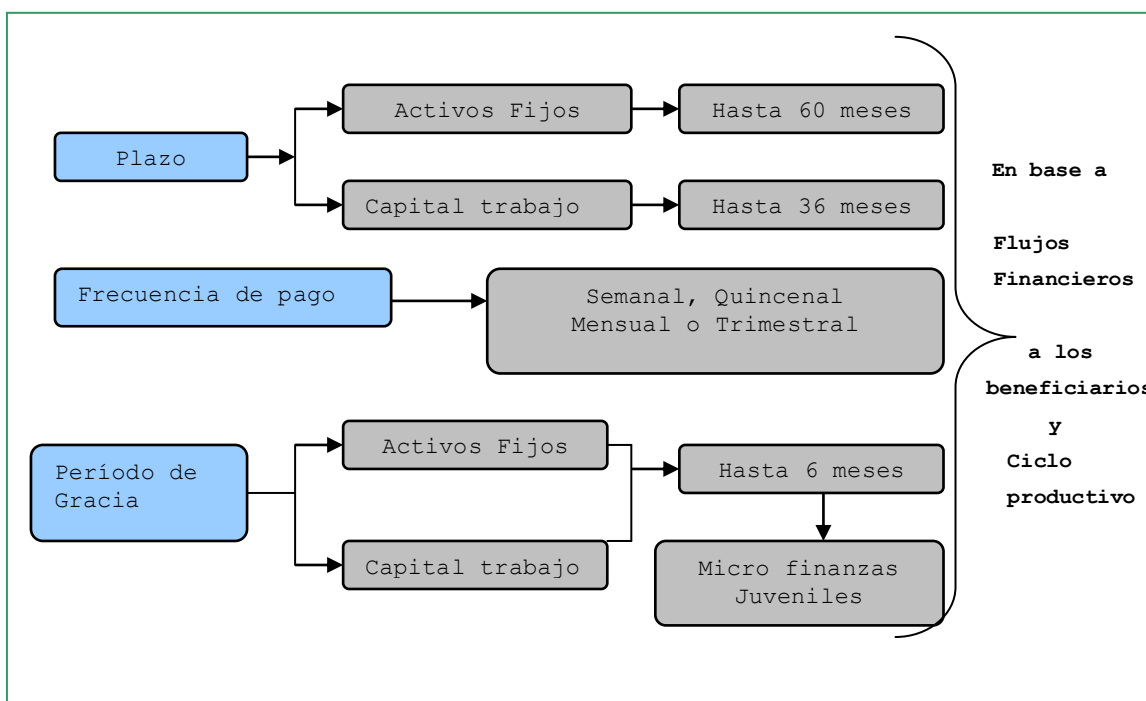
---

<sup>19</sup> Banco central del Ecuador y el sector de las Micro finanzas. Enero 2008



4. Mantenerse operativa,
5. No mantener pagos vencidos con el Fidecomiso o reportado en el buró de crédito; y
6. Haber suscrito los documentos y otorgar las garantías necesarias (tabla de amortización, pagaré, por el 140% del monto.

**Grafico Nº 6**  
**Condiciones a las operadoras en Micro-finanzas**



FUENTE: Corporación Financiera Nacional 2008  
ELABORACIÓN: Las Autoras

### 3.8 PLAZOS, FRECUENCIA DE PAGO, PLAZO DE GRACIA DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS

En finanzas, la expresión período se refiere al tiempo establecido para cancelar los mecanismos de crédito por parte de las operadoras. Este plazo deberá ser concordante con el plazo de pago otorgado a los beneficiarios de los microcréditos.



Para establecer el plazo la Cooperativa deberán tomar en cuenta el tipo de actividad y la calificación de riesgo que obtenga el socio, para lo cual solo podrá operar con clientes cuya calificación de riesgo sea “A”, “B” y “C”, excepto para los afectados por la erupción del volcán Tungurahua, razones que, por la ubicación geográfica de la provincia de Zamora Chinchipe, no se presentará ninguna excepción por estos inconvenientes demográficos a sus socios, pues el ámbito de la Cooperativa cubre las provincias de Zamora Chinchipe y Loja.

De lo anterior, podemos concluir que la frecuencia de pagos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, deberá ser libremente pactada con la fiduciaria, para lo cual se tomará en cuenta la calificación de riesgo y las actividades a ser financiadas, de acuerdo al objeto del convenio suscrito entre las partes.

### **3.8.1 Plazo de gracia**

En el planteamiento de los productos o servicios financieros que se presentan en las economías de los países, existe el período de gracia, el mismo que podrá tener dos acepciones:

1. Es el plazo en el que la operadora está exento de todo pago.
2. Es el plazo en el que la operadora paga sólo los intereses devengados del mecanismo de crédito mas no lo correspondiente al capital.

El período de los créditos de micro-finanzas, entregados por la Cooperativa, deberá ser concordante con el período de gracia otorgado a sus socios, beneficiarios de este producto financiero. En cambio la Cooperativa tendrá un plazo de hasta 60 meses, con amortizaciones mensuales, trimestrales, semestrales de capital e interés, para cancelar cada una de las operaciones concedidas a partir de la fecha de desembolso, encontrándose acorde al plazo y periodicidad de pago de los beneficiarios de los micro créditos, la misma que deberá ser definido por la Unidad de Evaluación y aprobadas por el Comité Técnico.



### **3.9 TASAS DE INTERÉS DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

La economía de los hogares pobres, de la provincia de Zamora Chinchipe, se sustenta en actividades económicas autónomas de pequeña escala, como la minería, agricultura y ganadería, que requieren con frecuencia la inversión de capital a riesgo.

Una de las condiciones que favorece su reproducción es el acceso regular y seguro a mecanismos de provisión de capital, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, brindará a sus socios, la misma que consiste en ampliar la cobertura a estos hogares pobres, que enfrentan muchas barreras para acceder al sistema financiero formal.

Por tanto, el desarrollo de mecanismos de ahorro y crédito autogestionados es una alternativa para la dinamización de flujos de capital para estas actividades, dado que estos recursos están sujetos a pérdidas o ganancias, en donde debe existir una clara estructura de propiedad, pues quienes aportan el capital son dueños de la empresa, con derecho a participar de las decisiones y de las utilidades.

Por la utilización de los recursos, la Cooperativa reconocerá al Fidecomiso una tasa de interés, que será establecida por el Comité Técnico y aplicada por la Fiduciaria; para la determinación de la tasa se aplicará la política vigente para ello, de acuerdo al siguiente cuadro N° 1.



**Cuadro N° 1**  
**Tasas de interés**

CALIFICACIÓN	TASA OPERADORA	PARROQUIAS NIVEL DE POBREZA	TASA BENEFICIARIO FINAL VS. TASA ACTIVA MÁXIMA VIGENTE	EJEMPLO DE TASA MÁXIMA ACUMULACIÓN SIMPLE
<b>Tipo A</b>	<b>5.0 %</b>	$\geq$ a 65%	<b>0.8</b>	<b>31.2%</b>
<b>Tipo B</b>	<b>6.5 %</b>	de 38% a 65%	<b>0.65</b>	<b>25.33%</b>
<b>Tipo C</b>	<b>8.0%</b>	$\geq$ a 38 %	<b>0.5</b>	<b>19.5%</b>

FUENTE: Corporación Financiera Nacional 2008  
ELABORACIÓN: Las Autoras

### **3.10 MODELO DE CALIFICACIÓN DE LAS OPERADORAS DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

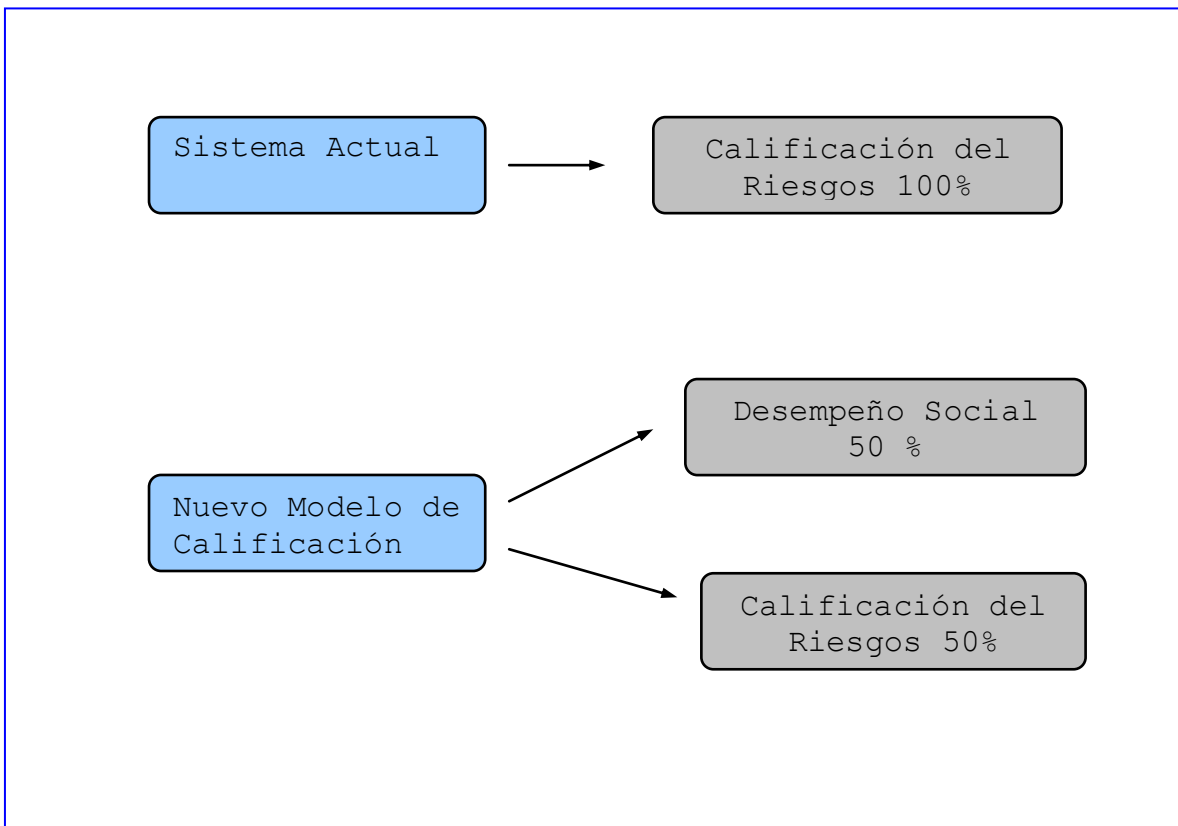
Las misión principal del modelo de calificación, es la referida a la prevención por medio del ahorro colectivo, la asociación, el apoyo mediante formación de grupos solidarios u otras formas de contingencia para reducir el riesgo de enfrentar situaciones de escasez de capital (dinero, alimentos, bienes... etc.) en el futuro o contingencias en los negocios que emprenden, por los micro créditos que entrega la Cooperativa a sus socios.

Una característica de este modelo de calificación, es la implementación de este programa que dará tratamiento preferente al financiamiento de créditos, presentadas por la Cooperativa, que apoyen o apalanquen la colocación de sus créditos con estrategias mancomunadas de minimización de riesgos: como las asociaciones, los grupos solidarios, los bancos comunales, entre otros. Para entenderlo mejor el modelo de calificación de operadoras se desarrolla un ejemplo:



## Grafico N° 7

### Modelo de calificación de operadoras



FUENTE: Corporación Financiera Nacional 2008  
ELABORACIÓN: Las Autoras

En el cuadro expuesto, se da a conocer como el sistema financiero actual pondera, con una calificación del cien por ciento al riesgo, mientras que el Sistema Nacional de Micro-finanzas, califica al riesgo en un 50%, dando mayor énfasis en el desempeño social, bajo los siguientes argumentos:

#### 1. Focalización sobre los pobres.

- ✓ Enfoque en áreas pobres o desatendidas,
- ✓ Enfoque en personas pobres o excluidas,
- ✓ Enfoque en metodologías pro acceso a los pobres.

#### 2. Adaptación de productos y servicios.



- ✓ Diversificación en productos y condiciones financieras,
- ✓ Calidad de los servicios,
- ✓ Servicios adicionales.

3. Mejoramiento de capital político y social.

- ✓ Confianza e intercambio de información con clientes,
- ✓ Participación de clientes y reinversión en mejora de sus beneficios,
- ✓ Empoderamiento de clientes,
- ✓ Impacto social.

4. Responsabilidad social

- ✓ Responsabilidad social con recursos humanos,
- ✓ Responsabilidad social con clientes,
- ✓ Responsabilidad social con la comunidad.

**3.11 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE MICRO FINANZAS**

En toda institución financiera es fundamental que el recurso humano, tenga una capacitación básica relacionada con la banca y de acuerdo a la función que desempeña, una preparación específica.



En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, dentro de su política interna está el de brindar a sus funcionarios y empleados una continua capacitación, de tal manera que la institución cuente con personal eficiente, que le asegure a la entidad una mayor productividad. Dada la importancia y papel fundamental que desarrollará el área de crédito, en el tema de los micro créditos, consideramos que sus Oficiales, deben tener una capacitación especial, que le permita constituirse en verdaderos asesores financieros, contribuyendo así a la productividad y eficiencia en los negocios de sus clientes y con ello asegurar la recuperación de los préstamos otorgados, de acuerdo al cuadro N° 2:

**Cuadro N° 2**  
**Definición temas de capacitación**

Dimensiones De Gestión	C A R G O			
	Gerente	Oficial de Crédito	Contadora/a	Cajero/a repcionista
Finanzas				
Mercado/ Producto				
Estrategia				
Recursos Humanos				

FUENTE: Corporación Financiera Nacional 2008  
ELABORACIÓN: Las Autoras

En cambio la capacitación para los beneficiarios del Sistema Nacional de Micro Finanzas, será Política de Estado el desarrollo de las capacidades de emprendimiento, y el fomento a la creación de empresas innovadoras que utilicen el conocimiento como base de la creación de nuevos productos y servicios. Estas capacidades servirán para el incremento de la productividad, mejoramiento de la gestión y generación de nueva riqueza en el país.





Esta política hará que el Estado sea el líder integrador de un sistema nacional orientado a estimular y coordinar los esfuerzos de las Universidades y Escuelas Politécnicas, los gobiernos seccionales, PYMES y las empresas en general, tendiente a alcanzar objetivos de innovación, desarrollo de tecnología y emprendimiento.

Esta política ayudará a disminuir el problema de desempleo sobre todo en el ámbito profesional, mediante el fomento a la creación de empresas como nuevas fuentes de ingreso y de trabajo.

Esta política de Estado, de fomento al emprendimiento y las PYMES será desarrollada en cuatro ejes:

1. Educación y capacitación
2. Apoyo administrativo
3. Apoyo económico-financiero
4. Apoyo tecnológico

### **3.12 EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN**

- ✓ En alianza con Universidades y Escuelas Politécnicas podrá desarrollarse un Programa nacional de educación, de cultura emprendedora, mediante cátedras, seminarios, etc., para la provincia de Loja y Zamora Chinchipe.
- ✓ El objetivo de este Programa será contribuir en la formación de profesionales líderes, capaces de crear y desarrollar proyectos innovadores exitosos, así como descubrir y apoyar a jóvenes interesados en la creación de sus propias fuentes de ingresos mediante la formación de nuevas empresas.



### 3.13 APOYO LOGÍSTICO Y ADMINISTRATIVO

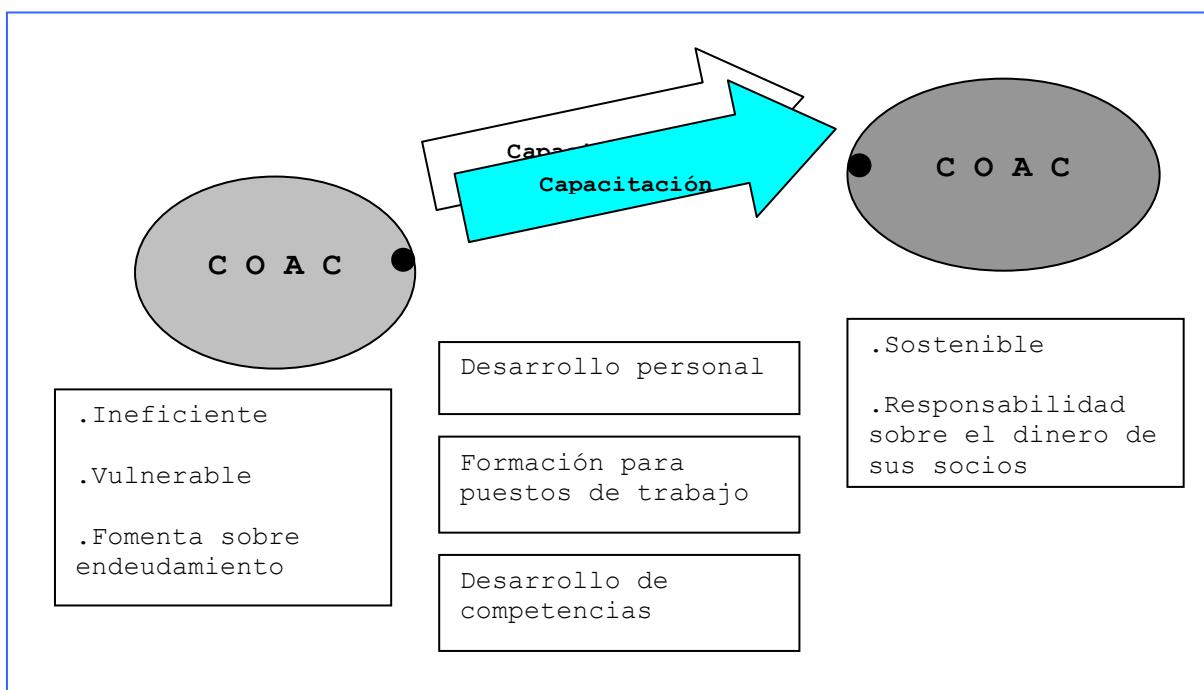
- ✓ En alianza con las Cámaras de la Producción, las Universidades y Escuelas Politécnicas, Gobiernos seccionales, ONGs, podrán establecerse programas concretos para la creación y fomento de nuevas empresas, ideadas y gestionadas por emprendedores, empresas que comercializaran productos y servicios innovadores con alto porcentaje de valor agregado.

### 3.14 APOYO TECNOLÓGICO

- ✓ Masificación del acceso de las PYMES al uso de nuevas tecnologías, las TICs y redes digitales.
- ✓ Apoyo a las iniciativas de las Universidades y Escuelas Politécnicas, asociadas con los gobiernos seccionales y las Cámaras de la producción para la creación de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológico.

Gráfico N°8

Resumen de la importancia de la capacitación



FUENTE: Corporación Financiera Nacional 2007  
ELABORACIÓN: Las Autoras



# CAPITULO IV



#### **4. CASO PRÁCTICO**

##### **4.1 PLAN OPERACIONAL DE MICRO FINANZAS EN LA CACPE ZAMORA**

###### **4.1.1 Filosofía estratégica**

En este capítulo se tratará de brindar alternativas que sirvan para mejorar los procesos de servicios y administración de la cooperativa, posicionando los servicios, sugiriendo estrategias relacionadas con los microcréditos.

Además como factor prioritario para establecer el plan operacional se ha definido primero la filosofía corporativa de la cooperativa, la misma que servirá de guía y base para el desarrollo y el fortalecimiento. La filosofía propuesta para la cooperativa es:

- Las políticas
- Los valores
- La visión
- La misión
- Los objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Las estrategias

###### **4.1.1.1 Políticas generales de la cooperativa**

- Organización orientada a la satisfacción del socio y sustentada en resultados.
- Liderazgo en todos los niveles de la organización.



- Participación comprometida del personal del área de crédito y cajeros, tendiente a desarrollar una cultura corporativa.
- Enfoque a procesos de atención al socio, sistemas automatizados y mejoramiento continuo.

#### **4.1.1.2 Valores**

- **Honestidad:** Siempre seremos éticos y honestos, pueden poner su confianza en manos profesionales, respetando y apoyándolo entre todos, con el mejor esfuerzo y consideración para la protección de sus ahorros y entrega de créditos oportunos.
- **Mística de servicio:** Siempre servimos a nuestros socios con dedicación y atención personalizada al cliente.
- **Excelencia:** Buscamos desarrollar atención eficiente y amable para garantizar a nuestros socios servicios de calidad.
- **Comunicación y confianza:** La comunicación del personal de la Cooperativa genera confianza tanto con los clientes internos, como con los clientes externos.
- **Trabajo en equipo:** La participación del personal de la cooperativa, tanto administrativo y operativo, conduce al alto grado de interacción y se involucra a dotar del mejor servicio financiero a sus socios.



#### **4.1.1.3 Visión**

“Ser una de las instituciones financieras líderes en la presentación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora Chinchipe y Región Sur del Ecuador”.

#### **4.1.1.4 Misión**

“Ofrecer servicios y productos de calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región”

#### **4.1.1.5 Objetivos Estratégicos de micro finanzas en la cooperativa**

1. Reducir la pobreza
2. Generar empleo
3. Contribuir a los ingresos nacionales
4. Lograr el crecimiento económico
5. Estimular el sector privado
6. Promover el espíritu empresarial

#### **4.1.1.6 Objetivos Financieros de micro finanzas en la cooperativa**

1. Incrementar el valor de la Cooperativa, por medio de la generación de excedentes.
2. Capitalización de la Cooperativa.



3. Diversificación de Ingresos
4. Beneficios estables en periodos de recesión

#### **4.1.1.7 Estrategias de microcréditos en la cooperativa**

- Los oficiales de crédito verificarán que los microcréditos se entreguen a los socios que se encuentren registrados en el bono de desarrollo humano, puesto que con debito automático de estos valores que corresponda a cada socio, se garantiza la recuperación de los mismos, para ello deberá poner en práctica los conocimientos adquiridos para una correcta colocación de crédito como lo es los 5 Cs del crédito y análisis FODA entre otros.
- Atención personalizada a los socios deudores de micro créditos, anticipándose periódicamente al vencimiento de sus obligaciones, garantizando la entrega oportuna de las notificaciones a los socios.

#### **4.2 RIESGO CREDITICIO DEL MICRO CRÉDITO**

La cooperativa de Ahorro y Crédito ha adoptado una correcta política de crédito, puesto que su cartera vencida se mantiene en un nivel del 5% en el 2007, y el 4% hasta la actualidad<sup>20</sup>, lo cual significa que la Cooperativa recupera casi la totalidad de los préstamos otorgados.

#### **4.3 RENTABILIDAD DEL MICRO CRÉDITO**

En relación al cuadro N° 3, se observa el crecimiento de la Cooperativa en cuanto a la actividad crediticia, con el trabajo tesonero de sus funcionarios, directivos y con el apoyo de los miles de socios que son parte fundamental y prioritaria en la

---

<sup>20</sup>Superintendencia de Bancos Publicación Anual de Instituciones financieras marzo 2007



generación de excedentes en la Cooperativa, en comparación con los datos estadísticos del 2008, publicados por la Red Financiera Rural de este mismo año.

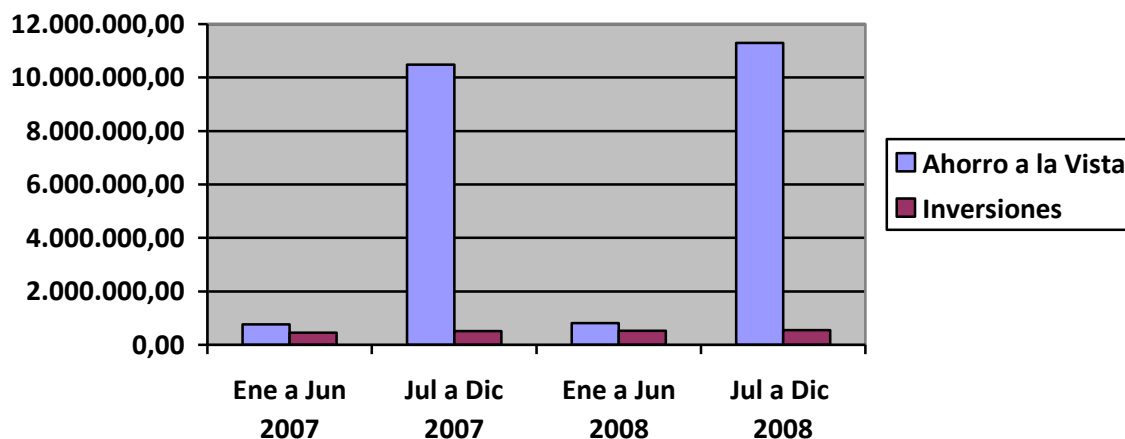
**Cuadro N° 3**  
**Crecimiento CACPE Zamora en el año 2008**  
**Valores totales consolidados de matriz y agencias**

<b>AÑO</b>	<b>AHORRO A LA VISTA</b>	<b>INVERSIONES</b>
<b>Enero a Junio 2007</b>	<b>768.880,75</b>	<b>459.629,79</b>
<b>Julio a Diciembre 2007</b>	<b>10.487.289,70</b>	<b>509.586,52</b>
<b>Enero a Junio 2008</b>	<b>813.994,73</b>	<b>523.725,12</b>
<b>Julio a Diciembre 2008</b>	<b>11.300.000,00</b>	<b>545.400,22</b>

FUENTE: CACPE Zamora año 2008  
 ELABORACIÓN: Las Autoras

**Gráfico N° 9**

**Movimiento financiero**



FUENTE: CACPE Zamora año 2008  
 ELABORACIÓN: Las Autoras





Al observar al cuadro N° 3 y gráfico N° 9, se evidencia que los depósitos a la vista, que registran los recursos recibidos por parte de los socios, los cuales son exigibles en un plazo menor a treinta días, en los años 2007 y 2008, en los dos semestres del año, mantienen un crecimiento importante; que comparado con las inversiones efectuadas por la Cooperativa muestran montos representativos para respaldar los depósitos y la diferencia estaría cubierta con la cartera de crédito y patrimonio técnico que mantiene la misma, para evitar descapitalizarse en momentos que exista demanda de retiros de ahorros. En este contexto, cabe señalar que las inversiones son títulos valores adquiridos por la Cooperativa con la finalidad de mantener reservas secundarias de liquidez.

#### **4.4 LIQUIDEZ DE LOS MICROCRÉDITOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora se ha caracterizado a lo largo de su existencia, por ser una Cooperativa que cuenta con suficiente liquidez, en virtud que sus activos sensibles cubre sus pasivos sensibles, información que es enviada semanalmente a la Superintendencia de Bancos, pese a que, aún no obtiene la calificación final, de este organismo de control, pero debe someterse a las políticas que emane la misma, de acuerdo al Decreto Ejecutivo N° 354.

#### **4.5 EFICIENCIA ADMINISTRATIVA**

En base al análisis que se efectuó se determinará el análisis factorial del sistema financiero, en cuanto al índice de Eficiencia Administrativa<sup>21</sup>, que para la presente propuesta deberá reducir sus Gastos Operacionales y Gastos de Personal. Nuestra sugerencia para la Cooperativa es la de ubicar sus gastos en un 21,32%, que es un estándar del sistema financiero nacional, el cual le permitirá aproximarse a los niveles del sistema financiero. Cabe señalar que este índice se refiere al programa de Micro finanzas, a implementarse y no de la Cooperativa en

---

<sup>21</sup> Revista de la Red Financiera Rural. Año 2008



el ámbito de micro-crédito, el cual se encuentra implementado y está asociado a la cartera de consumo normal y corriente.

#### **4.6 EFICIENCIA FINANCIERA**

Este indicador reflejará básicamente, el margen financiero determinado por la tasa activa y pasiva, el cual hasta 1999 registraba un margen de 46 puntos de diferencia entre dichas tasas. Actualmente con el sistema de dolarización, el margen financiero se reduce a un máximo de tasa de acumulación simple del 31.2% a las parroquias cuyo nivel de pobreza sea mayor a 65%; en un 25.33% cuando la parroquia tenga un nivel de pobreza entre el 38% a 65% y del 19.5% cuando el nivel de pobreza de la parroquia sea del menor a 38%. En este mismo contexto, se aclara que este índice se referirá al programa de Micro-finanzas y no de la Cooperativa en la actualidad, en virtud la naturaleza de la investigación, del nuevo producto que se pretende que la CACPE adopte..

#### **4.7 TECNOLOGÍA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, se decidirá trabajar con la tecnología de crédito de consumo normal y microcréditos que actualmente ostenta, la cual con ciertos cambios deberá implementarse al sistema de micro-finanzas.

##### **4.7.1 Producto**

Bajo esta tecnología, la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, financiaría las actividades económicas legales del sector de la micro-empresa y asalariados tanto en la zona urbana como rural. En este sentido la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora ofrecería el siguiente producto:



#### **4.7.1.1 Microcrédito**

Aquí podemos encontrar tres modalidades que son:

- ❖ Crédito para capital de trabajo en actividades de comercio, artesanales, servicios y agropecuarias.
- ❖ Crédito para capital fijo destinado a la compra de equipos, herramientas de trabajo y otros activos fijos productivos.
- ❖ Crédito para consumo de libre disponibilidad para asalariados y microempresarios.

#### **4.7.1.2 Garantías**

Los créditos deberán, resguardarse con garantías personales, prendarias y/o hipotecarias. Bajo estos parámetros, la Cooperativa al conceder los micro-créditos en el ámbito de la propuesta a los socios, deberán cubrir el 140% del riesgo.

#### **4.7.1.3 Proceso de crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, dentro de su organigrama funcional, contempla el ciclo de crédito compuesto, por ocho etapas<sup>22</sup>:

1. Recepción de solicitud.
2. Análisis de la capacidad de pago, garantías e inspección del negocio (visita).
3. Recomendación del asesor del microcrédito.

---

<sup>22</sup> Ver anexo 3 el gráfico de procedimiento de microcrédito en la CACPE Zamora



4. Ingreso de información.
5. Discusión en el comité de crédito.
6. Formalización del pagaré.
7. Desembolso
8. Seguimiento y recuperación.

#### **4.7.1.4 Requisitos y formatos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, dispone de un formato que contempla los requisitos básicos para las operaciones de los microcréditos; al cual además se debe adjuntar los siguientes requisitos:

- Copia de la cédula y certificado de votación, deudor y garantes.
- Certificado de afiliación a la Cámara de Artesanos, Ganaderos, Registro único de compras, o cualquier sea el gremio afiliado.
- Documento que demuestre sus ingresos, tales como facturas de venta, flujos de caja, etc., etc.

#### **4.8 MODELO DE MICRO CRÉDITOS PARA MICROEMPRESAS Y EMPRENDIMIENTO INDIVIDUALES DE CRÉDITOS DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO**

Estos créditos son entregados a los beneficiarios directos del bono de desarrollo humano que entrega el Gobierno Nacional, los cuales mediante un mecanismo crediticio, son concedidos a prestamistas sean estas, personas naturales o jurídicas, o grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinados a financiar



actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la Cooperativa y las retenciones mensuales de su bono de desarrollo humano, hasta cancelar dicha obligación.

**Ejemplo:** Una persona beneficiaria del bono de desarrollo humano requiere un crédito de USD 600 para emprender un negocio (tienda de abarrotes). Esta persona vive en el Sector San Carlos de las Minas, parroquia que tiene un nivel de pobreza mayor al 65%, un plazo a 2 años. Tasa igual al 27%.

Cuadro Nº 4

a) Cálculo de la fórmula a aplicar

$$C = M \left[ 1 + \frac{i}{M} \right]^{-m \cdot t}$$

**CALCULO DE LA CUOTA MENSUAL  
A PAGAR EN CREDITOS EN CACPE Z.**

Creditos Ordinarios <i>i = 27%</i>			Creditos Emergentes <i>i = 0,00%</i>		
0,			0,0000		
Monto	Plazo	Cuota Mensual	Monto	Plazo	1era. Cuota La + alta
600	24	28,15	0	2	0,00



c) Tabla de amortización:

Cuota	Días	Tasa	Vencimiento	Capital	Abono_capital	Interés	Total	Saldo
1	7	27	17-Sep-09	25	0	3,15	28,15	575
2	7	27	24-Sep-09	25	0	3,15	28,15	550
3	7	27	01-Oct-09	25	0	3,15	28,15	525
4	7	27	08-Oct-09	25	0	3,15	28,15	500
5	7	27	15-Oct-09	25	0	3,15	28,15	475
6	7	27	22-Oct-09	25	0	3,15	28,15	450
7	7	27	29-Oct-09	25	0	3,15	28,15	425
8	7	27	05-Nov-09	25	0	3,15	28,15	400
9	7	27	12-Nov-09	25	0	3,15	28,15	375
10	7	27	19-Nov-09	25	0	3,15	28,15	350
11	7	27	26-Nov-09	25	0	3,15	28,15	325
12	7	27	03-Dec-09	25	0	3,15	28,15	300
13	7	27	10-Dec-09	25	0	3,15	28,15	275
14	7	27	17-Dec-09	25	0	3,15	28,15	250
15	7	27	24-Dec-09	25	0	3,15	28,15	225
16	7	27	31-Dec-09	25	0	3,15	28,15	200
17	7	27	07-Jan-10	25	0	3,15	28,15	175
18	7	27	14-Jan-10	25	0	3,15	28,15	150
19	7	27	21-Jan-10	25	0	3,15	28,15	125
20	7	27	28-Jan-10	25	0	3,15	28,15	100
21	7	27	04-Feb-10	25	0	3,15	28,15	75
22	7	27	11-Feb-10	25	0	3,15	28,15	50
23	7	27	18-Feb-10	25	0	3,15	28,15	25
24	7	27	25-Feb-10	25	0	3,15	28,15	0

FUENTE: Sistema Micro finanzas a implantar en la CACPE Zamora 2008  
 ELABORACIÓN: Las Autoras

**Conclusión:** Una persona con un bono de desarrollo humano, pagará en 36 meses cuotas de 366.54. Esto solo para efectos de una ilustración mejor, dado



que en la realidad los prestamos seràn a lo sumo de 2000 a 3500 como máximo que podrán acceder los mismos.

#### 4.9 MODELO DE MICROCRÉDITOS PARA PROGRAMAS DE COMPRAS PÚBLICAS

Estos créditos serían entregados a las personas naturales o jurídicas, que se encuentren registrados como proveedores directos de compras públicas con el Gobierno Nacional o Instituciones del Estado. Quienes se deberán asociar en pequeñas empresas, para provisionar o entregar bienes y servicios a las Instituciones públicas, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la Cooperativa.

**Ejemplo 2:** Un grupo beneficiario de compras públicas, requiere un crédito de USD 1.000 para emprender un taller para confeccionar uniformes, para las escuelas. Esta persona vive en el Sector Guadalupe, parroquia que tiene un nivel de pobreza entre el 38% al 65%, un plazo a 2 años 8 meses , con tasa igual a 27%

Cuadro N° 5

b) Cálculo de la fórmula a aplicar:

$$C = M \left[ 1 + \frac{i}{M} \right]^{-m \cdot t}$$

CALCULO DE LA CUOTA MENSUAL A PAGAR EN CREDITOS EN CACPEZ.					
Creditos Ordinarios i = 27%			Creditos Emergentes i = 0,00%		
Monto	Plazo	Cuota Mensual	Monto	Plazo	1era. Cuota La + alta
1000	32	34,03	0	0	0,00

**DEP. CREDITO Y COBRANZAS**  
Forjando el desarrollo en el Sur del País.

nico's  
Diseñado por:  
NDGS



**c) Tabla de amortización**

Cuota	días	tasa	Vencimiento	Capital	abono capital	interés	total	Saldo	Días
1	7	27	24-Sep-09	28,78	0	5,25	34,03	971,22	7
2	7	27	01-Oct-09	28,93	0	5,1	34,03	942,29	14
3	7	27	08-Oct-09	29,08	0	4,95	34,03	913,21	21
4	7	27	15-Oct-09	29,24	0	4,79	34,03	883,97	28
5	7	27	22-Oct-09	29,39	0	4,64	34,03	854,58	35
6	7	27	29-Oct-09	29,54	0	4,49	34,03	825,04	42
7	7	27	05-Nov-09	29,7	0	4,33	34,03	795,34	49
8	7	27	12-Nov-09	29,85	0	4,18	34,03	765,49	56
9	7	27	19-Nov-09	30,01	0	4,02	34,03	735,48	63
10	7	27	26-Nov-09	30,17	0	3,86	34,03	705,31	70
11	7	27	03-Dec-09	30,33	0	3,7	34,03	674,98	77
12	7	27	10-Dec-09	30,49	0	3,54	34,03	644,49	84
13	7	27	17-Dec-09	30,65	0	3,38	34,03	613,84	91
14	7	27	24-Dec-09	30,81	0	3,22	34,03	583,03	98
15	7	27	31-Dec-09	30,97	0	3,06	34,03	552,06	105
16	7	27	07-Jan-10	31,13	0	2,9	34,03	520,93	112
17	7	27	14-Jan-10	31,3	0	2,73	34,03	489,63	119
18	7	27	21-Jan-10	31,46	0	2,57	34,03	458,17	126
19	7	27	28-Jan-10	31,62	0	2,41	34,03	426,55	133
20	7	27	04-Feb-10	31,79	0	2,24	34,03	394,76	140
21	7	27	11-Feb-10	31,96	0	2,07	34,03	362,8	147
22	7	27	18-Feb-10	32,13	0	1,9	34,03	330,67	154
23	7	27	25-Feb-10	32,29	0	1,74	34,03	298,38	161
24	7	27	04-Mar-10	32,46	0	1,57	34,03	265,92	168
25	7	27	11-Mar-10	32,63	0	1,4	34,03	233,29	175
26	7	27	18-Mar-10	32,81	0	1,22	34,03	200,48	182
27	7	27	25-Mar-10	32,98	0	1,05	34,03	167,5	189
28	7	27	01-Apr-10	33,15	0	0,88	34,03	134,35	196
29	7	27	08-Apr-10	33,32	0	0,71	34,03	101,03	203
30	7	27	15-Apr-10	33,5	0	0,53	34,03	67,53	210
31	7	27	22-Apr-10	33,68	0	0,35	34,03	33,85	217
32	7	27	29-Apr-10	33,85	0	0,18	34,03	0	224

FUENTE: Sistema Micro finanzas a implantar en la CACPE Zamora 2008

ELABORACIÓN: Las Autoras

**4.10 MODELO DE MICRO CRÉDITOS PARA PROGRAMAS DE NEGOCIOS SOCIALES INCLUSIVOS**

La Encuesta Nacional de Microempresas (ENAME) estima que en el área urbana existen 643.334 microempresarios (MES), de los cuales casi un 66% corresponden a pequeños negocios de personas de bajos ingresos de los cuales dependen su subsistencia, por lo que la importancia del “sector informal de la





economía” en términos de reducción de pobreza, aumento de empleo y contribución al crecimiento económico es significativo para los intereses del país. Así pues, es necesario que los MES de bajos ingresos o pobres con iniciativas empresariales accedan a fuentes de financiamiento, de manera que puedan aumentar la productividad, ampliar y diversificar sus pequeños negocios, mejorando así sus niveles de ingresos y condiciones de vida, con lo cual las necesidades de otros servicios financieros como ahorro, seguros y transferencias aumenten así como otros no financieros asociados al desarrollo o mejora de capacidades empresariales. En este sentido el sector financiero privado ha asumido favorablemente el reto de desarrollar una industria de microfinanzas, cuyo testimonio constituye la expansión que ha tenido el crédito micro empresarial entre julio de 2002 y noviembre de 2004, de un 405%, ubicándose a esta última fecha en 314 millones de dólares norteamericanos, de los cuales un 52% corresponde a bancos privados, un 34% por ciento a cooperativas de ahorro y crédito y un 14% a sociedades financieras.

Este crecimiento que ha permitido ampliar la cobertura de los MES de bajos ingresos, ha sido motivado por el compromiso y la confianza que el sector privado ha tenido en los más pobres del país, ya que entre noviembre de 2003 y 2004 ingresaron al mercado de las micro finanzas 10 cooperativas de ahorro y crédito, 5 bancos privados y 3 sociedades financieras, lo que explica un aumento de la oferta de entidades que proveen servicios micro financieros de un 78%. En consecuencia, al aumentar la cobertura del sector financiero privado del micro crédito para los MES de ingresos bajos, se podría observar que estas han contado con una favorable contribución para su desarrollo, y que de continuar permitiría una efectiva disminución de la pobreza y un sostenido desarrollo de la pequeña producción de los pobres económicamente activos lo que a su vez generaría una cadena de relaciones que contribuyan a la actividad económica y a la creación de empleo.



**Ejemplo 3:** Un grupo caficultores de negocios inclusivos, requiere un crédito de USD 60.000, para emprender una siembra de café orgánico de exportación. Esta persona vive en el Sector de Palanda, parroquia que tiene un nivel de pobreza mayor a 38%, a un plazo a 4 años, con un año dos años gracia tasa =19.5%

Cuadro Nº 6

a) Cálculo de la formula aplicar:

$$C = M \frac{[1 + \frac{j}{M}]^{-mt}}{M}$$

**CALCULO DE LA CUOTA MENSUAL  
A PAGAR EN CREDITOS EN CACPE Z.**


**Creditos Ordinarios**  
*i =27%*  
0,0

**Creditos Emergentes**  
*i =0,00%*  
0,0000

Monto	Plazo	Cuota Mensual	Monto	Plazo	1era. Cuota La + alta
5000	3,3	138,91	0	1	0,00

Ingrese los datos:  
Tasa de interes  
Monto y Plazo

**DER. CREDITO Y COBRANZAS**



**Forjando el desarrollo en el Sur del País.**

nico's



Diseñado por:  
**NDGS**

FUENTE: Sistema Micro finanzas a implantar en la CACPE Zamora 2008  
ELABORACIÓN: Las Autoras



**b) Tabla de amortización:**

cuota	días	Tasa	vencimiento	capital	abono capital	interés	total	Saldo
1	7	27	24-Sep-09	112,66	0	26,25	138,91	4887,34
2	7	27	01-Oct-09	113,25	0	25,66	138,91	4774,09
3	7	27	08-Oct-09	113,85	0	25,06	138,91	4660,24
4	7	27	15-Oct-09	114,44	0	24,47	138,91	4545,8
5	7	27	22-Oct-09	115,04	0	23,87	138,91	4430,76
6	7	27	29-Oct-09	115,65	0	23,26	138,91	4315,11
7	7	27	05-Nov-09	116,26	0	22,65	138,91	4198,85
8	7	27	12-Nov-09	116,87	0	22,04	138,91	4081,98
9	7	27	19-Nov-09	117,48	0	21,43	138,91	3964,5
10	7	27	26-Nov-09	118,1	0	20,81	138,91	3846,4
11	7	27	03-Dec-09	118,72	0	20,19	138,91	3727,68
12	7	27	10-Dec-09	119,34	0	19,57	138,91	3608,34
13	7	27	17-Dec-09	119,97	0	18,94	138,91	3488,37
14	7	27	24-Dec-09	120,6	0	18,31	138,91	3367,77
15	7	27	31-Dec-09	121,23	0	17,68	138,91	3246,54
16	7	27	07-Jan-10	121,87	0	17,04	138,91	3124,67
17	7	27	14-Jan-10	122,51	0	16,4	138,91	3002,16
18	7	27	21-Jan-10	123,15	0	15,76	138,91	2879,01
19	7	27	28-Jan-10	123,8	0	15,11	138,91	2755,21
20	7	27	04-Feb-10	124,45	0	14,46	138,91	2630,76
21	7	27	11-Feb-10	125,1	0	13,81	138,91	2505,66
22	7	27	18-Feb-10	125,76	0	13,15	138,91	2379,9
23	7	27	25-Feb-10	126,42	0	12,49	138,91	2253,48
24	7	27	04-Mar-10	127,08	0	11,83	138,91	2126,4
25	7	27	11-Mar-10	127,75	0	11,16	138,91	1998,65
26	7	27	18-Mar-10	128,42	0	10,49	138,91	1870,23
27	7	27	25-Mar-10	129,09	0	9,82	138,91	1741,14
28	7	27	01-Apr-10	129,77	0	9,14	138,91	1611,37
29	7	27	08-Apr-10	130,45	0	8,46	138,91	1480,92
30	7	27	15-Apr-10	131,14	0	7,77	138,91	1349,78
31	7	27	22-Apr-10	131,82	0	7,09	138,91	1217,96
32	7	27	29-Apr-10	132,52	0	6,39	138,91	1085,44
33	7	27	06-May-10	133,21	0	5,7	138,91	952,23
34	7	27	13-May-10	133,91	0	5	138,91	818,32
35	7	27	20-May-10	134,61	0	4,3	138,91	683,71
36	7	27	27-May-10	135,32	0	3,59	138,91	548,39
37	7	27	03-Jun-10	136,03	0	2,88	138,91	412,36
38	7	27	10-Jun-10	136,75	0	2,16	138,91	275,61
39	7	27	17-Jun-10	137,46	0	1,45	138,91	138,15
40	7	27	24-Jun-10	138,15	0	0,76	138,91	0

FUENTE: Sistema Micro finanzas a implantar en la CACPE Zamora 2008  
ELABORACIÓN: Las Autoras



#### **4.11 MICROCRÉDITO: ¿USURA O APOYO?**

El panorama socio económico del Ecuador, está caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMEs) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.

A esta situación se suma el hecho de que en el ámbito internacional los países y las empresas exitosas son aquellas que basan su ventaja competitiva en factores innovadores y tecnológicos, que cuentan con un recurso humano capacitado y que realizan inversiones en investigación y desarrollo con carácter de largo plazo.

Estas condiciones limitan el accionar de las PYMEs debido a la carencia de recursos que las caracteriza, pero al mismo tiempo abren un importante espacio dada su facilidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Estos hechos justifican que nuestro gobierno ponga especial atención en estas empresas y desarrolle Programas de fomento y apoyo del espíritu emprendedor. Por estas razones se implantara una Política de Estado y se inculcara a los ecuatorianos, especialmente a los jóvenes, los valores y capacidades emprendedoras.

Los Centros de Educación, tienen varias tareas: principalmente la de ofrecer una educación de calidad y una rendición de cuentas a través de los resultados académicos; pero además, tienen el deber fundamental de entregar a la sociedad buenos ciudadanos, con una personalidad sana, honrados, con sólidos valores morales, con **capacidad de generar riqueza** con lo que han aprendido, que les permita tener una vida digna, decorosa y poder contribuir al desarrollo económico del país.



Para el señalamiento final, es fundamental realizar esfuerzos para fomentar una cultura emprendedora.

#### **4.11.1 Fomento a las PYMEs y al emprendimiento**

Será Política de Estado el desarrollo de las capacidades de emprendimiento, y el fomento a la creación de empresas innovadoras que utilicen el conocimiento como base de la creación de nuevos productos y servicios. Estas capacidades servirán para el incremento de la productividad, mejoramiento de la gestión y generación de nueva riqueza en el país.

Esta política hará que el Estado sea el líder integrador de un sistema nacional orientado a estimular y coordinar los esfuerzos de las Universidades y Escuelas Politécnicas, los gobiernos seccionales, PYMEs y las empresas en general, tendientes a alcanzar objetivos de innovación, desarrollo de tecnología y emprendimiento.

Esta política ayudará a disminuir el problema de desempleo sobre todo en el ámbito profesional, mediante el fomento a la creación de empresas como nuevas fuentes de ingreso y de trabajo.

Esta política de Estado, de fomento al emprendimiento y las PYMEs será desarrollada en cuatro ejes:

1. Educación y capacitación
2. Apoyo administrativo
3. Apoyo económico-financiero
4. Apoyo tecnológico



**CONCLUSIONES**

**Y**

**RECOMENDACIONES**



## **CONCLUSIONES**

1. El fortalecimiento de micro créditos, para pequeños productores y grupos asociativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE –ZAMORA Ltda., es factible, así lo demuestran las propuestas de micro créditos, cuyos modelos crediticios, son formulados por la Corporación Financiera Nacional, y empleados por las investigadoras.
2. La elección del tipo de micro crédito, es libre y voluntaria según la realidad y posibilidades económicas de cada socio en particular, el cual está en función a la capacidad de pago de los pequeños productores y grupos asociativos, los cuales previamente deben ser socios para beneficiarios de este producto.
3. Con la investigación desplegada, se potenciará el desarrollo de las Micro-finanzas en la provincia de Zamora Chinchipe, que no debe ser confundida con el micro-crédito, que actualmente tiene la Cooperativa a una tasa del 17%. En virtud, de que el micro-crédito bajo el paraguas de Micro-finanzas tiene el objetivo de impulsar el emprendimiento del micro-empresario en los tres casos que exige el Fideicomiso de la Corporación Financiera Nacional, cuya tasa de interés deberá observar el nivel de pobreza de la zona. Aclarando que este estudio es una propuesta que la Cooperativa deberá decidir sobre la conveniencia o no del mismo, de incorporar el microcrédito.
4. La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE ZAMORA Ltda., afianzará su calidad de cooperativismo a sus socios, con la implementación de los microcréditos bajo el Fideicomiso de la Corporación Financiera Nacional, el cual permitirá mejora la situación socioeconómica de sus miembros, a través del acceso a los microcréditos.



## **RECOMENDACIONES**

1. Deberá la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE –ZAMORA Ltda., llevar a cabo la implementación del micro-crédito, para pequeños productores y grupos asociativos, para lo cual debe elaborarse un reglamento que norme el funcionamiento de la entrega a los socios beneficiarios de esta propuesta.
2. La Cooperativas de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, deberá ampliar los servicios que ofrecen en la actualidad a sus socios, para constituirse en una alternativa válida para financiar la capacitación del capital humano y así potencializar tanto los recursos humanos, económicos del Programa de Micro finanzas, como de sus demás socios.
3. Deberá buscarse un equilibrio entre la tasa de colocación y captación, en virtud de que la tasa de interés que devenga los microcréditos es atractiva para la Cooperativa y no para el beneficiario (Socios), dado que el sistema de crédito es elevada, por existir un riesgo mayor comparado con un crédito normal o un microcrédito que mantiene actualmente la Cooperativa.
4. La aplicación del Sistema Nacional de Microfinanzas, impulsará el comportamiento organizacional y por ende profesional en la Cooperativa, para cumplir con esta finalidad deberá incorporar personal que tenga conocimientos del sector rural como oficial de créditos, los cuales visitarán y dotarán a los beneficiarios de este producto, en virtud de ser indispensable que todo su personal tenga clara la visión y misión de la Entidad; y, se identifique con su ideología, porque de esta manera la Cooperativa contaría con personal comprometido con sus intereses.






# ANEXOS



**ANEXO 1**

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA. MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS</b>
Nivel:	Directivo
Estamento a su mando:	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia

La Asamblea General, es el máximo organismo interno de la cooperativa; está representado por delegados, en concordancia a los alcances de lo que prescribe el Reglamento de la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Supervisar, evaluar y sancionar la gestión ECONÓMICA, FINANCIERA y ADMINISTRATIVA de la Cooperativa a través de informes que presenten los órganos de dirección, gerencia y control.

**III. FUNCIONES GENERALES**

Son atribuciones de la Asamblea General las siguientes:

1. Conocer y resolver sobre las reformas al estatuto, las que entrarán en vigencia una vez que sean aprobadas por la Superintendencia de Bancos.
2. Conocer y aprobar el presupuesto anual, en el que hará constar un detalle pormenorizado de las adquisiciones de los bienes muebles e inmuebles.



3. Conocer y resolver sobre los Estados Financieros y los informes del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de Gerencia General, Auditoría Interna y Auditoría Externa.
4. Autorizar la adquisición o ampliación de bienes muebles e inmuebles, observando lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero decidir sobre su enajenación, sin perjuicio de los procedimientos establecidos para estos casos.
5. Elegir y remover, con causa debidamente fundamentada, a los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia.
6. Conocer y resolver sobre la distribución de los excedentes en virtud de los resultados financieros.
7. Resolver sobre la capitalización de los excedentes para convertirlos en certificados de aportación, dichos certificados emitidos por la capitalización de los excedentes, se entregarán a cada uno de los socios en la proporción que les corresponda.
8. Acordar la disolución y la liquidación voluntaria de la cooperativa, en los términos previstos en este reglamento.
9. Acordar la fusión con cualquier otra institución del sistema financiero privado a acordar el traspaso de la totalidad de los activos y pasivos.
10. Fijar honorarios, dietas y demás gastos para los miembros de los Consejo Administrativos y Vigilancia y sus respectivos presidentes.
11. Designar a propuesta del Consejo de Administración, al auditor interno y al auditor externo y resolver fundamentadamente su remoción.
12. Conocer y sancionar los estados financieros e informes complementarios presentados por la administración.
13. Resolver en apelación, los conflictos de los socios con la cooperativa; y,
14. Las demás que le otorga la Ley, Reglamento a la Ley y el Estatuto.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>
Nivel:	Directivo
Reporta a:	Asamblea General
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

**III. FUNCIONES GENERALES**

Precautelar los intereses de los socios y de la Cooperativa, mediante acciones de control en la administración, manejo financiero y gestión operacional de la Cooperativa, en concordancia con lo que establece la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Reglamento sobre el funcionamiento de Cooperativas, el Estatuto, Normativa interna y, específicas complementarias.

**IV. ACTIVIDADES**

1. Supervisar e informar al Consejo de Administración el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
2. Participar en la preparación del plan estratégico y el plan anual de la Cooperativa.



3. Controlar el movimiento económico-financiero, estados financieros, reclamos, entre otros importantes.
4. Elaborar y presentar por escrito a la Asamblea General, informes relacionados a su función de control, básicamente sobre la gestión económico-financiera, estados financieros, reclamos, entre otros importantes.
5. Ejercer control sobre los eventos económicos que realice la Cooperativa, la actividad crediticia, verificando el beneficio social y económico de sus resultados; de comprobación de registro y documentos contables.
6. Verificar la adecuada aplicación de las normas de solvencia y prudencia financiera, asimismo, supervisar la razonabilidad de la relación que deberá existir entre los activos, riesgo y el Patrimonio Técnico, que esté enmarcado en la normativa que refiere la Ley General de Entidades del Sistema Financiero.
7. Coordinar con la unidad de auditoría interna, la información implementación y la aplicación del sistema de control interno, el cual preverá mecanismos de control interno, preventivos y concurrentes sobre los eventos económicos-financieros que realice la Cooperativa.
8. Las demás funciones de su competencia, que explicita la Ley de Cooperativas, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, los Estatutos vigentes; y, demás normas que comprenden la actividad de la cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>
Nivel:	Directivo
Reporta a:	Asamblea General
Personal directo a su mando:	Gerente General

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Definir las Políticas Institucionales, dirigir y supervisar la gestión empresarial, en el marco de la misión, visión y objetivos de la Cooperativa, procurando su permanente desarrollo en el contexto local y nacional.

**III. FUNCIONES GENERALES**

Son funciones del Consejo de Administración:

1. Dictar Reglamentos internos, orgánico funcional, de elecciones, de crédito, y demás normas con sujeción a las disposiciones contenidas, en la Ley de Instituciones del sistema Financiero y el Reglamento.
2. Sancionar a los socios que infringen las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias.
3. Nombrar y remover con causa debidamente fundamentada, al gerente general, y determinar su remuneración. A propuesta del gerente general, nombrar y remover a los gerentes o jefes de sus oficinas operativas.



4. Fijar la caución que debería rendir el gerente general o jefes de oficina operativa y demás personal, en función del total de activos bajo su responsabilidad. Dichas cauciones no podrán ser inferiores a l uno pro ciento de los activos en referencia.
5. Establecer políticas crediticias en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto.
6. Elaborar conjuntamente con la gerencia, la proforma presupuestaria anual y someterla a consideración y aprobación de la Asamblea General.
7. informar y presentar para aprobación de la Asamblea General, los estados financieros y los informes de los Consejos de Administración, Vigilancia, de la Gerencia, Auditoria interna; y, Auditoria externa.
8. Resolver en última instancia las apelaciones de los socios, de acuerdo a lo que establece el estatuto, una vez que el gerente general se haya pronunciado.
9. Resolver sobre la apertura y cierre de oficinas operativas, previo informe del gerente general, sujetándose para el efecto a las disposiciones impartidas por la Superintendencia de Bancos.
10. Conocer y resolver sobre los informes y resoluciones del Consejo de Vigilancia.
11. Proponer a la Asamblea General la designación de los auditores internos y externos.
12. Participar en la elaboración del plan estratégico y el plan operativo anual de la Cooperativa.
13. Designar al presidente y vicepresidente.
14. Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación o gravamen total o parcial de los bienes de la Cooperativa, cuando excedan las facultades de la gerencia general, y no sobrepasen las atribuciones de la Asamblea General.
15. Elaborar cuando las circunstancias y exigencias de desarrollo requieran, el proyecto de reformas al Estatuto de la Cooperativa y someter a consideración de la Asamblea General.



16. Realizar el seguimiento del plan de actividades de la Cooperativa para adoptar oportunamente las medidas correctivas que sean necesarias y/o reforzar las dictadas; y,
17. Las demás funciones de su competencia en concordancia con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, su Reglamento, la Ley de Cooperativas, los Estatutos y demás normativa interna.

#### **DEL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA**

1. Convocar y Presidir las asambleas y las reuniones del consejo de administración.
2. Dirimir con su voto en caso de empate en las votaciones.
3. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa, y
4. Las demás previstas en el Estatuto Social que no contravenga disposición legal o reglamentaria alguna.





	<p align="center"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA. MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES</b></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>GERENTE GENERAL</b>
Nivel:	Gerencia
Reporta a:	Consejo de Administración
Personal directo a su mando:	Jefes de las Unidades de: Administración, Financiera, Operaciones, Crédito, Cobranzas, Auditor Interno, Marketing, Sistemas, Secretaria, etc.

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Planificar, coordinar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, proponiendo a un uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la institución, de acuerdo a las políticas generales de la Institución y bajo criterios de solvencia, prudencia, disponibilidad financiera de los recursos y rentabilidad.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Formular y controlar la implantación de políticas, normas y procedimientos de los sistemas operativos de prestación de servicios y administrativos, su control financiero y administrativo, con el objeto de asegurar la correcta utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.
2. Definir, coordinar y controlar la formación, implantación y cumplimiento de los sistemas y procedimientos en las operaciones de la Cooperativa, con el objeto



de asegurar su homogeneidad y coherencia con los objetivos institucionales propuestos.

3. Formular y controlar la implantación de los planes y presupuestos operativos en coordinación con las diferentes áreas de la Cooperativa.
4. Coordinar y controlar la vigencia de las políticas de los servicios financieros y complementarios que ofrece la Cooperativa, con el objeto de asegurar su competitividad.
5. Dirigir, coordinar y controlar la implantación de los subsistemas de Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa, y,
6. Dirigir, controlar la conformidad y oportunidad de los sistemas de información contable, financiera y de la gestión empresarial y mantener informados a los órganos directivos y Asamblea General sobre la situación institucional.

#### **IV. ACTIVIDADES**

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
2. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración los resultados.
3. Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
4. Custodiar y ejecutar, si fuere el caso, las cauciones que se rindan y que hubieren sido fijadas por el Consejo de Administración, así como actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes de la entidad.
5. Nombrar, remover y sancionar a los empleados de la cooperativa con observancia a lo dispuesto en el Código del Trabajo y fijar sus remuneraciones.
6. Suministrar la información que le soliciten los socios, organismos internos de la cooperativa, la Superintendencia de Bancos y otras instituciones, de acuerdo con su competencia.
7. Conformar de entre los empleados operativos de la cooperativa y presidir la comisión de crédito para analizar y aprobar los créditos.
8. Delegar o revocar ciertas funciones a él asignadas a otros funcionarios de la cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración, para realizar



- operaciones específicas y para asuntos oficiales conferir la autorización respectiva.
9. Informar por escrito al Consejo de Administración sobre los créditos concedidos, cuyos montos por socio o sujeto de crédito alcancen o superen el 2% del patrimonio técnico de la cooperativa, siempre y cuando excedan, en cada caso, el monto de mil UVC, individualizando los montos garantías.
  10. Entregar, dentro de los treinta días posteriores a su designación, la caución fijada por el Consejo de Administración.
  11. Actuar como secretario de la Asamblea General, del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia, con voz pero sin voto y suscribir conjuntamente con el presidente de las respectivas actas.
  12. Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación y sus correspondientes transferencias.
  13. Proponer al Consejo de Administración las políticas que permitan la operatividad de la cooperativa.
  14. Ejecutar las políticas de tasas de interés y comisiones por servicio de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.
  15. Coordinar la elaboración del Plan y Presupuesto Operativo Anual para someterlo a consideración del Consejo de Administración y su puesta en vigencia.
  16. Dirigir, organizar, controlar y evaluar la correcta aplicación de las normas y procedimientos de gestión financiera, los subsistemas de administración de recursos humanos, a fin de garantizar un uso adecuado de los recursos económicos, humanos y materiales de la institución.
  17. Efectivizar políticas de control financiero, administrativo y de personal de la Cooperativa.
  18. Diseñar y aplicar las políticas, normas y procedimientos para el adecuado funcionamiento de los servicios que presta la Cooperativa.
  19. Supervisar y coordinar actividades de obtención, análisis y consolidación de las informaciones contables financieras de la Cooperativa, mediante la oportuna y eficaz auditoría de las operaciones.



20. Supervisar la labor de las diferentes áreas operativas mediante evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos, a través de los informes que presenta la Cooperativa.
21. Legalizar y realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General y Consejo de Administración.
22. Analizar con el área de Crédito y Cobranzas la calidad de la cartera de crédito, su morosidad, para arbitrar las medidas correctivas.
23. Legalizar con su firma los contratos de fianza, contratos de trabajo, actas de finiquito, solicitudes de visto bueno, y además documentos administrativos para el desenvolvimiento de la Cooperativa.
24. Suscribir con el presidente certificados de aportación.
25. Presentar el informe de actividades y estados financieros de la Cooperativa a la Asamblea General; y,
26. Las demás actividades compatibles con la naturaleza de su cargo, en el marco de lo establecido por la Ley de Instituciones Financieras, el Reglamento de Cooperativas, y demás normatividad interna de la institución.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular es el representante legal y extrajudicial de la Cooperativa.
- Reporta al Consejo de Administración.
- Es responsable por la correcta gestión empresarial de la Cooperativa, la proyección, desarrollo y crecimiento futuro de la empresa, mediante adecuadas decisiones.
- Tiene a su cargo el manejo de la información confidencial en gran proporción.
- Para su gestión administrativa y de control mantiene relación funcional directa con el Consejo de Administración y Vigilancia; y, el equipo Gerencial.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con todas las áreas de la Cooperativa para supervisar y coordinar la buena marcha de la institución.
- Con el Consejo de Administración participando en sus reuniones para informar sobre la marcha institucional y orientar sobre la adecuada toma de



decisiones en los planes y políticas administrativas financieras de la Cooperativa.

- Con el Consejo de Vigilancia informando sobre la marcha institucional cuando sea requerido.

#### **EXTERNAS**

- Con los representantes de los organismos de control, a fin de tratar asuntos relacionados con la gestión de la institución y su relación con disposiciones legales.
- Con organismos públicos y privados a fin de relacionar y promocionar la institución.
- Con los organismos de integración y servicios del sistema cooperativo.

<b>VII. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Título Profesional en Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Economía, Contabilidad y Auditoria o afines.
Capacitación	En Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Calidad.
Experiencia	4 años mínimos en la administración o dirección de instituciones financieras
Habilidades	Liderazgo. Confiabilidad. Iniciativa.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>SECRETARIA</b>
Nivel:	Gerencia
Reporta a:	Gerente General
Personal a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Ejecutar labores de secretaria a todas las áreas de la Cooperativa, coordinando las relaciones de los titulares con el personal interno y/o externo. Administrar el archivo documentario de la Gerencia y Consejos, garantizando la existencia de información oportuna y necesaria para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de las áreas de la Cooperativa.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Preparar documentos y escritos para asegurar la existencia de comunicación necesaria de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y necesidades específicas de la Gerencia.
2. Coordinar entrevistas y reuniones del Gerente con el personal interno y/o externo de la Cooperativa, con el propósito de colaborar en la consecución de los objetivos de la Gerencia.
3. Administrar el archivo a fin de garantizar información y actualizada a todas las áreas de la Gerencia.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**



1. Tomar notas, transcribir y remitir comunicaciones o documentos de la Cooperativa internos y/o externos.
2. Revisar la correspondencia diaria interna y externa y distribuirla a quien corresponda en forma inmediata.
3. Receptar y/o establecer comunicaciones telefónicas nacionales e internas.
4. Organizar, controlar y mantener el archivo de su responsabilidad.
5. Organizar audiencias, citas y reuniones del Gerente y Directivos con personal interno y/o externo.
6. Custodiar documentos confidenciales, actas de reuniones del Gerente y Directivos.
7. Preparar y enviar fax.
8. Realizar reservaciones de pasajes aéreos y hoteles de acuerdo a las necesidades de la gerencia.
9. Mecanografiar informes para presentar a los Consejos de Administración y Vigilancia.
10. Manejar el fondo de caja chica de acuerdo al reglamento interno.
11. Conferir certificaciones a los Socios que soliciten a Gerencia; y,
12. Realizar otras labores inherentes al cargo sugeridas por un inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- Reportará al Gerente General.
- Tiene responsabilidad por la administración del archivo documentario y el correcto manejo y confidencia de información interna de la Cooperativa.
- Tiene responsabilidad por los equipos y máquinas que utiliza para el desempeño de sus funciones.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con el Presidente de los Consejos, el Gerente, Jefes de Área y unidades operativas.



## **EXTERNAS**

- Con personal de organismos de control, de integración y de servicios técnicos, empresas públicas y privadas, para la coordinación interinstitucional, citas de trabajo, reuniones.

<b>VII. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Título Profesional en Secretariado Ejecutivo o Bachiller en Secretariado Superior o afines.
Capacitación	En temas afines a su cargo, Relaciones Humanas, atención al cliente.
Experiencia	2 años mínimos
Habilidades	Liderazgo. Confiabilidad. Iniciativa.
Valor (Puntos)	





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>AUDITORIA INTERNA</b>
Nivel:	Auditoria Interna
Reporta a:	Gerente General
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Planificar, dirigir, implementar y supervisar los mecanismos de control interno de las actividades financieras y administrativas con el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los recursos de la Cooperativa, sujetándose a las normas y procedimientos de auditoria de general aceptación y regulaciones que establezca la Dirección nacional de Cooperativas y Superintendencia de Bancos.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Elaborar los programas de auditoria interna de la Cooperativa, presentándola para conocimientos del Consejo de Administración, Vigilancia, Gerencia y Superintendencia de Bancos.
2. Evaluar procedimientos de control utilizados, a fin de determinar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron diseñados.
3. Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos, Leyes de Control establecidas, a fin de proteger los recursos y patrimonio Institucional.



4. Implementar los mecanismos de control en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, a través de las unidades operativas y administrativas precautelando los recursos de la Institución.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Participar en la planificación operativa anual de la Cooperativa y en la preparación del correspondiente presupuesto.
2. Elaborar y presentar el plan anual de auditoria a Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia General, Dirección Nacional de Cooperativas y Superintendencia de Bancos.
3. Planificar, coordinar, dirigir y ejecutar trabajos de auditoria y elaborar informes respectivos para la Asamblea, Consejos, Gerencia y Organismos Gubernamentales.
4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias, reglamentarias, políticas, normas de auditoria y resoluciones que disponga la Dirección Nacional de Cooperativas.
5. Verificar la exactitud de los valores y de los resultados de las operaciones que figuran en los informes sobre determinados periodos.
6. Determinar la confiabilidad de la información contable y de los demás sistemas de gestión desarrollados por la Cooperativa.
7. Participar en el comité de evaluación de activos de riesgo y cartera de crédito y constitución de provisiones.
8. Realizar investigaciones especiales y análisis de diversas áreas de la Cooperativa.
9. Diseñar, implementar, supervisar, evaluar y actualizar el sistema de control interno de la Cooperativa.
10. Efectuar arqueos de caja y valores de los recursos y documentos que son manejados por las diferentes áreas de la Cooperativa.
11. Comunicar oportunamente y por escrito el incumplimiento de Leyes, Reglamentos, instrucciones y directiva, analizándole efecto de las mismas a los consejos de administración y vigilancia.



12. Reportar a la Dirección Nacional de Cooperativa trimestralmente, la información requerida y/o establecida en la normativa de control.
13. Analizar los estados financieros para determinar puntos débiles de control interno y orientar a la correcta administración financiera.
14. Asesorar a todas las instancias de la Cooperativa para el correcto cumplimiento de la normativa empresarial dentro de lo operativo-financiero.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Gerente General.
- Mantiene permanente coordinación con el Consejo de Vigilancia.
- Sus informes tiene alcance a los Consejos de Vigilancia, Administración, Gerencia y Dirección Nacional de Cooperativas.
- Es responsable por el manejo confidencial de importante información interna y de los hallazgos que detectare en el ejercicio de sus funciones.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con todas las áreas de la Cooperativa para fines de auditoria.

##### **EXTERNAS**

- Con los representantes auditores y fiscalizadores de la Dirección nacional de Cooperativas.
- Con la Auditoria Externa

#### **VII. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Título a nivel superior en Contabilidad y Auditoria, Contador Público Autorizado.
Capacitación	En Auditoria Financiera y de Gestión, Análisis Financiero.
Experiencia	2 años mínimos
Habilidades	Analítico. Juicio Superior. Relaciones Interpersonales. Práctico. Con un alto concepto moral. Metódico
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>COMITÉ DE CRÉDITO</b>
Nivel:	<b>Directivo</b>
Reporta a:	Consejo de Administración
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Evalúa y sanciona las solicitudes de crédito de los socios, de conformidad con las normas establecidas por el Consejo de Administración, políticas definidas y Reglamentos de Créditos vigentes, en el contexto de la Ley General de Instituciones Financieras, Ley de Cooperativas y su Reglamento.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Participar coordinadamente con el Consejo de Administración en la planificación estratégica y operativa anual de la Cooperativa.
2. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Crédito de la de la Cooperativa.
3. Resolver sobre la concesión de créditos a los usuarios, en base a la opinión técnica de profesionales independientes y del Departamento de Cartera en los montos que corresponda.
4. Elaborar y presentar al Consejo de Administración iniciativas y/o proyectos de reformas al Reglamento de Crédito.
5. Emitir informe bimensual al Consejo de Administración sobre lo relacionado con su gestión.
6. Coordinar con el Departamento de Cartera y Gerencia todos los asuntos relacionados con la actividad crediticia de la Cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>
Nivel:	<b>Unidad Administrativa</b>
Reporta a:	Gerente General
Personal directo a su mando:	Personal de Servicios Generales y de Apoyo.

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Alcanzar la mayor productividad y colaboración del Recurso Humano de la Cooperativa, así como lograr su satisfacción y profesionalización mediante una adecuada planificación, coordinación, desarrollo de políticas de personal y en general la implementación de sistemas de administración de los Recursos Humanos que contribuyan en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos y en el desarrollo de la Institución.

Velar por el buen estado de locales, equipos, bienes y en general de los recursos físicos de la Institución.

Cubrir con oportunidad las necesidades materiales y suministros de oficina de las diferentes áreas operativas para contribuir en una eficiente prestación de servicios, bajo una cultura organizacional de control y ahorro.

Mantener una alta calidad y oportunidad de los servicios sociales y lograr la satisfacción de los asociados.

**III. FUNCIONES GENERALES**

**Administración de Personal**



1. Implementar los subsistemas de administración de recursos humanos. Planificar, dirigir, controlar los procesos de reclutamiento, selección e inducción con el propósito de asegurar la disponibilidad del personal idóneo para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.
2. Planificar, dirigir, controlar los programas de capacitación y desarrollo personal, con el objeto de contar con recursos humanos calificados y motivados para el cumplimiento de sus obligaciones.
3. Coordinar y vigilar el desarrollo del sistema de administración salarial definido por la alta dirección de la Cooperativa, con el objeto de asegurar una remuneración coherente con las responsabilidades de los cargos, desempeño individual y posición de competitividad del mercado.
4. Definir, implantar y coordinar programas de actividades de bienestar social, con el objeto de desarrollar y mantener una adecuada identidad Institucional, óptimo ambiente laboral y desarrollo integral de los empleados.
5. Supervisar la aplicación correcta de las Leyes laborales, Reglamento interno de la Cooperativa, con el objeto de asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones, garantía de un adecuado clima laboral.
6. Realizar y mantener actualizada la clasificación y valoración de puestos, para la buena administración del sistema salarial de la Institución.
7. Administrar los bienes, equipos y suministros de la entidad.
8. Coordinar, controlar las labores de mantenimiento de Instalaciones y equipos de la Cooperativa., a fin de asegurar su preservación y buen funcionamiento.

#### **Administración de servicios sociales**

1. Mantener alta calidad de los servicios sociales que brinda la Cooperativa a sus asociados a través de una administración adecuada.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Planificar y desarrollar procesos de selección de personal de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.
2. Revisar documentos de ingresos del personal a ser contratado y efectué seguimiento de estos.



3. Controlar periodos parciales de contratos a prueba y estudia las evaluaciones correspondientes.
4. Mantener estadísticas de entradas y salidas, ascensos, traslados y otros datos del personal de la Cooperativa.
5. Efectuar análisis de necesidades de capacitación del personal de toda la Cooperativa.
6. Planifica, programa y controla actividades de capacitación.
7. Informar resultados de capacitación interna y externa.
8. Evalúa programas, instructores y participantes de eventos de capacitación que se efectúen.
9. Realizar charlas de inducción del personal de reciente ingreso.
10. Participar en la elaboración y revisión del presupuesto anual de capacitación.
11. Organiza, mantiene y controla el archivo de carpetas de personal y de ofertas de trabajo.
12. Controlar la asistencia, faltas justificadas, permisos por enfermedad y otros en forma mensual.
13. Elaborar y presentar el calendario de vacaciones para su aprobación posterior y su distribución.
14. Participar y supervisar la aplicación de los procedimientos de evaluación al desempeño, procesar la información y prepararlos informes respectivos para uso de Gerencia.
15. Brindar apoyo logístico para el desarrollo de los eventos promocionales, cursos, seminarios, visitas y otros.
16. Supervisar el buen estado de los locales, bienes y equipos de la Cooperativa y disponer las acciones de mantenimiento que consideren necesarias.
17. Coordinar el plan de abastecimiento de suministros de oficina.
18. Realizar cotizaciones correspondientes para las compras de materiales de oficina para la Cooperativa.
19. Receptar los materiales de oficina adquiridos, sumilla las facturas respectivas de conformidad a los recibidos.



20. Entregar los materiales solicitados por los jefes de áreas previa orden de entrega.
21. Llevar en forma correcta y ordenada el archivo de la existencia de materiales de oficina.
22. Implementar mecanismos de control de la prestación de servicios sociales que mantiene la Cooperativa.
23. Receptar, calificar el cumplimiento de requisitos y de trámites de solicitudes de prestación de servicios sociales de los empujados de la Cooperativa; y,

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Gerente General.
- Es responsable por la confidencialidad de la información que maneja como políticas de personal y presupuestos, datos personales de oferentes, resultados de selección, evoluciones y carpetas del recurso humano, así como de la información relativa a concurso de precios existente en la Cooperativa.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con todas las áreas de la Cooperativa, en su oficinas matriz, sucursales y agencias, para la coordinación de sus diferentes responsabilidades en recurso humano, administración de bienes y la prestación de los servicios sociales.

##### **EXTERNAS**

- Con empresas proveedoras de materiales, bienes y equipos para la Institución.

#### **VI. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Profesional en Administración de Empresas, Administración de Personal, Psicología Industrial o afines.
Experiencia	2 años mínimos
Habilidades	Analítico. Juicio Superior. Relaciones Interpersonales. Práctico. Objetivo.
Valor (Puntos)	





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>CONSERJE- MENSAJERO</b>
Nivel:	<b>Unidad Administrativa</b>
Reporta a:	Jefe de Administración
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Brindar un oportuno apoyo logístico en trámites administrativos que requiera la Cooperativa en diferentes instituciones y en la distribución de la correspondencia y comunicaciones internas y externas. Velar por la buena presencia Institucional ejecutando las tareas de limpieza de las oficinas.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Entregar y/o retirar mensajes, correspondencia enviada y demás encomiendas destinadas a la Cooperativa desde o hasta otras empresas, instituciones u oficinas.
2. Ejecuta tareas de preparación y atención del personal en lo referente al servicio de cafetería.
3. Ejecutar tareas de limpieza y apoyo logístico a las oficinas a su cargo con el propósito de dar una buena imagen de la institución.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**



1. Retirar notas de débito y estados de cuentas de los bancos.
2. Realizar depósitos bancarios cuando sea requerido.
3. Recibir y distribuir la correspondencia interna y externa.
4. Entregar convocatorias para las reuniones de directivos de la Cooperativa, haciendo registrar su recepción.
5. Atender a los Consejos de Administración y Vigilancia, delegados sectoriales durante las asambleas, sesiones ordinarias y extraordinarias; y,
6. Realizar otras labores inherentes al cargo de acuerdo a disposición del Jefe inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de Recursos Humanos.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con todos los empleados y funcionarios de la Cooperativa para atender los requerimientos internos fuera de esta siempre que sean de la institución.

##### **EXTERNAS**

- Con personal de bancos privados para trámites varios.
- Personal de ventanilla y recepción de instituciones públicas y privadas en donde tramita correspondencia.

#### **VI. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Bachiller.
Experiencia	1 años mínimos
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales. Confiabilidad. Responsabilidad.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"CACPE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>VIGILANTE</b>
Nivel:	<b>Unidad Administrativa</b>
Reporta a:	Jefe de Administración
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Garantizar la seguridad de los empleados y socios de la Cooperativa y mantener la integridad del edificio, instalaciones, equipos y demás bienes de la Institución. Ejecutar labores de vigilancia, permanente diurna y nocturna en la custodia del edificio.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Resguardar la integridad de empleados y socios, edificio, instalaciones, equipos, bienes y derechos de la Cooperativa.
2. Velar por el orden en el área de atención al público.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Vigilar que los socios respeten el turno guardando la debida distancia frente a caja, mientras realizan sus transacciones.
2. Controlar la entrada y salida de las personas que visitan la Cooperativa y alertar inmediatamente en caso de presentarse casos sospechosos.
3. Operar el dispositivo de seguridad cuando fuera necesario.



4. Abrir y cerrar las puertas de acceso Genaro a la Cooperativa en las horas de atención al público.
5. Precautelar la seguridad física de las cajas y dinero recaudado, del personal de la Cooperativa de los socios.
6. intervenir en los casos de emergencia; y;
7. Realizar otras labores inherentes al cargo de acuerdo a disposición del jefe inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de Administración.
- Responsable por el orden, seguridad e integridad física del personal y edificio de la Institución.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con todos los empleados y funcionarios de la Cooperativa para precautelar su integridad física.

##### **EXTERNAS**

- Con todo el público en general que ingresa a las instalaciones de la Cooperativa.

#### **VI. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Bachiller.
Experiencia	1 año mínimo, preferentemente haber pertenecido a fuerzas armadas, ejército o Policía Nacional.
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales. Confiabilidad. Responsabilidad. Conocimiento de armas y defensa personal.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DE SISTEMAS</b>
Nivel:	Unidad de Sistemas
Reporta a:	Gerente General
Personal directo a su mando:	Analista - Programador

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Apoyar en la presentación oportuna y de calidad de los servicios financieros que brinda la Cooperativa y en la administración, implementación, evaluación y mejoramiento de los sistemas computacionales y programas especiales de gestión.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Administrar el sistema computacional de procesamiento de información que dispone la Cooperativa.
2. Brindar el soporte técnico en el área de sistemas a las diferentes áreas operativas a fin de optimizar el proceso automático de datos y el desarrollo de reportes de gestión.
3. Planificar, desarrollar e implantar modelos o sistemas informáticas de procesamiento de información en la Cooperativa, así como asesorar técnicamente a empleados y directivos en el área de sistemas.
4. Diseñar el sistema de políticas de respaldos, bibliotecas de sistemas.



5. Coordinar y ejecutar las acciones de mantenimiento del hardware y software disponible en la Institución.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Planificar actividades informáticas a corto, mediano y largo plazo necesario para la gestión financiera y administrativa de la matriz y sucursales.
2. Supervisar el funcionamiento del sistema informático en la Cooperativa.
3. Atender requerimientos de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, directamente o a través de personas o empresas especializadas.
4. Controlar y programar el rendimiento operacional de los equipos y auxiliares de computación buscando niveles óptimos de utilización.
5. Desarrollar programas o modelos computacionales de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa y/o que responda a la exigencia del procesamiento y reportes del organismo de control.
6. Coordinar con Gerencia General la implementación de sistema, métodos, procedimientos técnicos administrativos que permiten optimizar la gestión empresarial, asegurando la confidencialidad de la información.
7. Diseñar y revisar archivos, base de datos y sus respectivos mecanismos de accesos y aplicar los mismos para su mantenimiento y actualización.
8. Emitir informes técnicos sobre procedimientos específicos de desarrollo administrativo computarizado, empleando técnicas y estructurado la programación adecuada y su uniformidad metodológica.
9. Preparar mecanismo, instrucciones y reportes los métodos de procesamiento de la información administrativa financiera de la Cooperativa, en coordinación con los responsables de las diferentes unidades operativas y administrativas.
10. Administrar las claves de acceso del personal usuario del sistema computacional; y;
11. Realizar otras labores inherentes al cargo de acuerdo a disposición del jefe inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de Administración.
- Es responsable por la eficiencia de los sistemas computacionales



- Es responsable por la adecuada administración y confidencialidad de los respaldos de la información contable y financiera de la Cooperativa.
- Responder por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

## **VI. RELACIONES**

### **INTERNAS**

- Con todo el personal de la Cooperativa, apoyándolos en el manejo del sistema computacional, uso de programas utilitarios, uso de equipos, etc.

### **EXTERNAS**

- Con empresas privadas comerciales proveedores de hardware y software.

<b>VI. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Título de Ingeniero de Sistemas o Licenciado en Sistemas.
Experiencia	3 años mínimo,
Habilidades	Iniciativa. Responsabilidad. Conocimiento de ingles técnico. Criterio. Capacidad para trabajar bajo presión. Ética.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>ANALISTA- PROGRAMADOR</b>
Nivel:	Unidad de Sistemas
Reporta a:	Jefe de Unidad de Sistemas.
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Brindar soporte técnico y operativo en los sistemas computacionales de procesamiento de datos y en los sistemas de gestión empresarial, a fin que la Cooperativa cuente con una herramienta eficaz en la prestación de sus servicios financieros a su grupo asociado y con información oportuna para la toma de decisiones.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Mantener respaldos de la información contenida en los diferentes sistemas, archivos de las transacciones diarias y demás becarios.
2. Preparar modelos de reportes estadísticos sobre la administración y prestación de los servicios, a partir de la información disponible en el sistema de procesamiento.
3. Mantener en operación el sistema computacional, a través de una permanente revisión de sus componentes y programas.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Operar los equipos de computación que dispone la Institución.





2. Controlar permanentemente el correcto funcionamiento del sistema computacional.
3. Atender requerimientos de procesamiento de información que requieren los diferentes departamentos solicitados.
4. Sugerir mejora para la adecuada sistematización, de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.
5. Cuidar el manejo de los equipos y su correcto mantenimiento.
6. Emitir diariamente los reportes de cuadratura de préstamos otorgados, reportes de caja de ingresos y egresos y otros para su revisión por las áreas operativas previo a efectuar el cierre de día.
7. Emitir los reportes necesarios requeridos por la Dirección Nacional de Cooperativas.
8. Facilitar toda la información requerida por auditoria interna y externa.
9. Mantener un archivo organizado de información manuales, cintas, etc, y,
10. Realizar otras labores inherentes al cargo de acuerdo a disposición del jefe inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de la Unidad de Sistemas.
- Es responsable por los equipos y sistemas computación a su cargo.
- Es responsable por la confidencialidad en el manejo de la información a la que accede en el desempeño de sus funciones.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con todas las áreas de la Cooperativa, para entregar y receptor información e instruir a los usuarios.

#### **VI. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Título de Tecnólogo en Computación o Licenciado en Sistemas.
Experiencia	2 años mínimo,
Habilidades	Iniciativa, responsabilidad.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE FINANCIERO</b>
Nivel:	Departamento Financiero
Reporta a:	Gerente General.
Personal directo a su mando:	Jefes de las Unidades de Contabilidad, Análisis y Planificación

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Supervisar, organizar, el sistema contable, de planificación y análisis de la Cooperativa, a fin de garantizar el correcto manejo contable y financiero de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, de prudencia y solvencia financiera y las de ética profesional, así como las disposiciones emitidas por la Dirección Nacional de Cooperativas.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Supervisar el registro contable de los eventos económicos que realiza la Cooperativa, la formulación oportuna y confiable de los estados y reportes financieros, así como administrar la tesorería.
2. Aplicar mecanismos de gestión financiera que coadyuven en un manejo financiero eficiente de los recursos económicos, como preparación de flujo de caja, análisis financiero y control presupuestario.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Participar en la formulación del plan operativo anual y presupuesto programático, analizar su comportamiento en la ejecución, proponer acciones correctivas de ser necesarias.



2. Dirigir y supervisar la formulación de los Estados Financieros y reportes económicos financieros gerenciales, en concordancia a principios contables y normativa jurídicamente que le comprende.
3. Cuidar se cumplan con las normas de solvencia y prudencia financiera dispuesta por la Ley de Entidades Financieras y la Dirección Nacional de Cooperativas.
4. Mantener una adecuada relación entre los activos de riesgo y patrimonio técnico.
5. Administrar adecuadamente los recursos monetarios de la Cooperativa, a través de un eficiente manejo de la tesorería.
6. Realizar con una periodicidad al menos semanal los correspondientes análisis financieros aplicando índices emitidos por la Dirección Nacional de Cooperativas, y de ser necesarios implementar los correctivos necesarios, que garanticen la solvencia y adecuado manejo económico-financiero.
7. Efectuar el correspondiente control de cuentas de acuerdo al presupuesto establecido.
8. Realizar la planificación del flujo de caja al menos de manera mensual.
9. Las demás tareas acordes a su cargo que disponga el gerente.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al gerente general.
- Es responsable de la oportunidad, calidad y confiabilidad de los estados financieros y reportes gerenciales, así como de la administración de la tesorería.
- La función exigen mantener la adecuada reserva de la documentación.
- Participa en reuniones de planificación de actividades del departamento.
- Para apoyar en el desarrollo de sus funciones tiene a su responsabilidad los jefes de las unidades de contabilidad y de la unidad de análisis y planificación.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**



**INTERNAS**

- Con todas las áreas de la Cooperativa, matriz, sucursales y agencias de la Institución.

**EXTERNAS**

- Con personal ligadas a la administración financiera del Sistema Financiero.
- Con la Dirección Nacional de Cooperativas y Superintendencia de Bancos en la entrega oportuna de la información financiera.

<b>VI. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Profesional Titulado en Economía, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o carreras a fines a la administración financiera.
Experiencia	3 años mínimo,
Habilidades	Analítico. Juicio Superior. Relaciones Interpersonales. Práctico. Objetivo.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>CONTADOR</b>
Nivel:	Contabilidad
Reporta a:	Jefe financiero.
Personal directo a su mando:	Asistente Contable

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la Cooperativa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las de ética profesional, así como dar cumplimiento con las disposiciones emitidas por la Dirección Nacional de Cooperativas.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
2. Efectuar el control previo concurrente de las transacciones financieras de la Cooperativa, de acuerdo a las disposiciones y las normas vigentes.
3. Disponer oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**



1. Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.
2. Planificar, organizar y distribuir entre el personal a sus cargo los diferentes subsistemas contables de la matriz, agencias y sucursales.
3. Supervisar el adecuado manejo, registro, control y emisión de información contable cada sucursal o agencia de cooperativa.
4. Elaborar y consolidar los balances de la Cooperativa, APRA su envío a la Superintendencia de Bancos y análisis de Gerencia y Directivos.
5. Elaborar las conciliaciones bancarias.
6. Revisar los libros auxiliares y de mayor.
7. Supervisar las actividades del personal de unidad de Contabilidad, a fin de que los procedimientos y operaciones contables se ejecuten correctamente.
8. Coordinar con los Gerentes la ejecución presupuestaria y presentar informes a los Consejos y Gerente General.
9. Elaborar y legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Cooperativa y Organismos de Control.
10. Revisar y legalizar los roles de pago.
11. Proveer información y asesoramiento a la gerencia y a organismo de control en las áreas que le compete y cuando sea requerido.
12. Desarrollar la Reexpresión monetaria de los activos fijos, capital, patrimonio, depreciaciones y, devengando observando las disposiciones legales de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
13. Revisar y autorizar la cancelación de las declaraciones de pagos por concepto de retención de impuestos, seguro social, SOLCA, IVA, IMPUESTO A LA RENTA, y otras obligaciones legales.
14. Analizar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el Sistema de Contabilidad de la Cooperativa, siempre que propendan a mejorar el mismo cumpliendo con las normas de Contabilidad General Aceptación.
15. Efectuar constataciones de inventarios físicos en forma semestral, anual o cuando se lo requiere, de todos los bienes de la Cooperativa, así como la existencia de materiales y mercaderías.



16. Cumplir las recomendaciones emitidas por auditoria interna y externa.
17. Llevar la contabilidad de los servicios complementarios que mantenga la Cooperativa.
18. Cumplir con las tareas comunes de los contadores y las demás que le sean asignadas por la Ley, Reglamentos, y de Gerencia General.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe Financiero.
- Es responsable por la correcta aplicación de los sistemas contables y de la confiabilidad de sus resultados.
- Es responsable por actuar con máxima confiabilidad sobre información y datos que maneja.
- Participa en reuniones de información y planificación de actividades del departamento.
- Para apoyar en el desarrollo de sus funciones tiene a cargo personal de apoyo. (Asistente Contable).

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con todas las áreas de la Cooperativa, matriz, sucursales y agencias de la Institución.

##### **EXTERNAS**

- Con Auditoria externa, coordinado y disponiendo información.
- Con la Dirección Nacional de Cooperativas y Superintendencia de Bancos en la entrega oportuna de la información financiera.

#### **VI. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Profesional Titulado en Doctorado, Ingeniería o Licenciatura en Contabilidad y Auditoria.
Experiencia	3 años mínimo,
Habilidades	Analítico. Juicio Superior. Relaciones Interpersonales. Práctico. Objetivo.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD</b>
Nivel:	Contabilidad
Reporta a:	Contador
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Mantener actualizado los registros contables de las transacciones económicas de la Cooperativa, cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, las disposiciones legales y reglamentarias, bajo el mandato del Contador General.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Garantizar el correcto análisis e introducción de datos contables de las cuentas a su cargo, con el fin de actualizar, informar y controlar el movimiento de las mismas.
2. Elaborar reportes con el fin de dar información del movimiento de los mismos.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Realizar el control previo de las diferentes operaciones y la exactitud de los registros.
2. Verificar y codificar las cuentas contables afectadas en las operaciones financieras e ingresa al sistema computacional la información contable para su procesamiento.





3. Elaborar los comprobantes de egreso para su control contable y bancario.
4. Elaborar comprobantes de contabilidad para respaldar los reportes diarios de caja.
5. Elaborar, revisar y contabilizar los comprobantes de depósito y recaudación diaria de caja.
6. Revisar los comprobantes de ingreso y egreso, transferencias y otros documentos contables.
7. Procesar mensualmente los reportes, balances de comprobación, general, presupuestario, estado de perdidas y ganancias y otros anexos respectivos de las oficina (s) a su responsabilidad.
8. Preparar comprobantes de ajuste contable como cartera vencida, la ejecución presupuestaria y presentar informes a los Consejos, para revisión y aprobación del Contador General, previo a su contabilización.
9. Elaborar comprobantes de ajuste contable por concepto de depreciación, reexpresión de activos y pasivos no monetarios, precisión de intereses, provisión de pago de beneficios salariales de la Ley y otros, para revisión y aprobación del Contador General previa a sus contabilización.
10. Cuadrar en forma mensual los estados bancarios con los saldos que reportan las diferencias cuantas que mantiene la Cooperativa y efectuar conciliaciones bancarias.
11. Verificar y cuadrar las planillas de aportes al IESS del personal de la Cooperativa.
12. Preparar las declaraciones de pago por concepto de retenciones de impuesto a la renta, aportes al IESS, SOLCA y otras obligaciones legales, para su revisión y aprobación del Contador General previo al pago respectivo.
13. Elaborar el rol de pagos del personal de la institución
14. Participar en la elaboración de los Estados Financieros
15. Llevar el archivo de contabilidad de las sucursales y agencias; y,
16. Otras labores inherentes a su cargo.

## **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- Reportar al Contador General.



- Es responsable por la confiabilidad de la información que maneja, por el adecuado manejo de la documentación contable y los equipos a su cargo.
- Subroga en funciones al contador general cuando el caso lo amerite.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

## **VI. RELACIONES**

### **INTERNAS**

- Con las diferentes áreas operativas de la Cooperativa, a fin de receptar la información de las transacciones económicas y financieras diarias.

### **EXTERNAS**

- Con Auditoria externa, coordinado y disponiendo información, previo mandato del contador general.

<b>VI. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Licenciatura en Contabilidad y Auditoria o estudio superiores en esta Carrera.
Experiencia	2 años mínimo,
Habilidades	Analítico. Juicio Superior. Relaciones Interpersonales. Práctico. Objetivo.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"CACPE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN</b>
Nivel:	Departamento Financiero
Reporta a:	Jefe del Departamento Financiero
Personal directo a su mando:	Asistente Financiero

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Mantener actualizado los registros contables de las transacciones económicas de la Cooperativa, cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, las disposiciones legales y reglamentarias, bajo el mandato del Contador General.

**III. FUNCIONES GENERALES**

Planificar, analizar y los movimientos económicos del periodo que garanticen el buen uso y aplicación de los recursos monetarios de la Cooperativa que mantenga bajo control la disponibilidad, de acuerdo a criterios financieros de prudencia y solvencia que permita a la Gerencia toma de decisiones acertadas a tiempo.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Elaborar el flujo de fondos, el presupuesto operativo, realizar el análisis financiero y manejar la Cooperativa, con el propósito de eficiente uso de los recursos económicos de la Institución.
2. Controlar las inversiones de la Cooperativa.



3. Controlar la planificación operativa anual de la Cooperativa y el cumplimiento de la pro forma presupuestaria.
4. Programar las actividades de caja respaldado en la aplicación del flujo de fondos.
5. Es responsable de emitir los reportes debidamente documentados que le solicite el jefe del departamento del análisis financiero, flujo de fondos y presupuesto anual.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe del Departamento Financiero.
- Responde por el manejo eficiente de las disponibilidades económicas de la institución.
- Responde por documentos fiduciarios, garantías, pólizas de propiedad de la Cooperativa.
- Tiene a su cargo al Asistente Financiero.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con en el Departamento de Contabilidad, la Unidad de Inversiones y Servicios, Gerencia, Crédito y Auditoría Interna.

##### **EXTERNAS**

- Con los funcionarios de Bancos para mantener información financiera de disponibilidades.
- Con los socios para solucionar problemas que se haya presentado.

#### **VI. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Profesional Titulado en Economía, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o carreras a fines a la administración financiera.
Experiencia	3 años mínimo,
Habilidades	Don de mando Iniciativa. Responsabilidad. Criterio y conocimiento



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b>
Nivel:	Departamento de Operaciones
Reporta a:	Gerente General
Personal directo a su mando:	Jefes de las Unidades de Inversiones y Servicios, Caja, Jefes de Agencia y/o Sucursales.

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Planificar la eficiente prestación de servicios y productos financieros de captaciones que constituyen las fuentes de los recursos, procurando mejorar la calidad y competitividad de los mismos en el mercado financiero.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Garantizar la correcta administración de los valores en efectivo y fiduciarios, garantizar su custodia y velar porque los servicios que reciben los usuarios de los servicios a través de ventanilla o de los auxiliares de inversiones tanto en la matriz como en las sucursales y/o agencias sea óptima.
2. Coordinar y planificar conjuntamente con los jefes de las unidades en la elaboración del Flujo de Caja a fin de asegurar las disponibilidades para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y servicios establecidos.
3. Revisar de manera permanente los productos financieros a fin de optimizarlos e innovarlos y planificar el lanzamiento de nuevos productos, como es el caso del sistema de micro créditos, motivo de investigación.



4. Estudiar el comportamiento del mercado en cuanto a los productos similares de competencia de acuerdo al inicio de mercado objetivo y proponer medidas que garanticen la competitividad en el mercado.
5. Formular estrategias de consolidación de la imagen institucional de promoción y difusión de los servicios que se implementa en coordinación con la gerencia.
6. Administrar con eficiencia los diferentes puntos de venta actuales y futuros de la Cooperativa, no desmejorando de ninguna manera los servicios que se ofrecen en la matriz.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Participar en la planificación estratégica anual de la Cooperativa, y en la elaboración de la correspondiente programación presupuestaria.
2. Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las diferentes unidades bajo su control.
3. Notificar a la gerencia sobre la documentación a su custodia.
4. Realizar la constante revisión de las tasas de interés tanto activas como pasivas que operen en el mercado financiero local y nacional, para mantener competitivas de la Cooperativa.
5. Realizar estudios regulares sobre la marcha de las diferentes agencias y sucursales, y planificar la apertura de nuevas, ampliando el mercado y asegurando el crecimiento de la Institución.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Gerente General.
- Responder por el manejo eficiente de las disponibilidades económicas de la institución.
- Responde por documentos fiduciarios, garantías, pólizas de propiedad de la Cooperativa.
- Responde por el manejo confidencial de documentos, valores e información interna.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.



## VI. RELACIONES

### INTERNAS

- Con en el Departamento Financiero, las Unidades de Inversiones, Servicios, Caja, Gerencia, Crédito y Auditoría Interna.

### EXTERNAS

- Con los funcionarios de Bancos para mantener información financiera de disponibilidades.
- Con los socios para solucionar problemas que se haya presentado.

VI. ESTUDIO DEL PUESTO	
Educación Formal	Profesional Titulado en Banca Y Finanzas, Economía, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o carreras a fines a la administración financiera.
Experiencia	3 años mínimo,
Habilidades	Iniciativa. Responsabilidad. Criterio y conocimiento Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar bajo presión y tolerancia. Conocimiento en computación.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DE LA UNIDAD DE INVERSIONES Y SERVICIOS</b>
Nivel:	Departamento de Operaciones
Reporta a:	Jefe del Departamento de Operaciones
Personal directo a su mando:	Auxiliar de Inversiones y Servicios.

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Planificar, organizar y administrar los servicios financieros de captaciones de recursos tales como Depósitos a Plazo Fijo, Micro créditos, Ahorro Plan y los demás servicios financieros complementarios que brinda la Cooperativa a sus socios y comunidad como la cobranza de los servicios públicos, municipales, luz, agua, teléfono, etc. Y todas aquellas transacciones por cuenta de terceros.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Organizar, ejecutar y supervisar la prestación de captaciones hacia los socios y clientes.
2. Implementar, organizar y administrar servicios financieros complementarios que den una mayor integración e identificación del socio y la comunidad con la Cooperativa.
3. Realizar contactos con los organismos de servicios públicos a fin de brindar el servicio de cobranzas en la Cooperativa.
4. Organizar e implementar el servicio de giros y transferencias de fondos y cobranzas en general y otros servicios por cuenta de terceros.





5. Formular reportes y liquidaciones en forma diaria y cuando sea requerido, para el mejor cumplimiento de los servicios; y,
6. Supervisar el correcto desembolso de los giros y transferencias de los fondos receptados por cuenta de terceros

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Elaborar y planificar las actividades de captación de recursos a través de Depósito a Plazo Fijo, de Ahorro dirigido, para corto, mediano y largo plazo.
2. Organizar, dirigir y supervisar las captaciones de recursos y la devolución de los mismos de acuerdo a los diferentes contratos que los socios mantiene con la Cooperativa.
3. Desarrollar e implementar métodos y procedimientos que permitan evaluar el grado de aceptación que cada producto de captación tiene con los clientes de la Cooperativa, con miras a implementar mejoras que los mantenga atractivos para los socios y competitivos en el mercado financiero.
4. Receptar, revisar y mantener un registro actualizado de depósito a plazo fijo, ahorros dirigidos, negociarlos con aquellos clientes selectos o especiales, que por su condición necesitan un tratamiento especial.
5. Realizar un seguimiento de los depósitos que mantiene los socios e implementar acciones de devolución de las captaciones.
6. Informar mensualmente o cuando el jefe del departamento de operaciones o el nivel superior pertinente lo requiera sobre las gestiones y metas alcanzadas en las captaciones.
7. Revisar los reportes emitidos por el auxiliar de inversiones y servicios emitidos en el sistema y respaldados en los respectivos contratos.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe del Departamento de Operaciones.
- Tiene a su cargo al Auxiliar de Servicios.
- Responde por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**



- Con en el Departamento Financiero, las Unidades de Inversiones, Servicios, Caja, Gerencia, Crédito y Auditoría Interna.

#### **EXTERNAS**

- Con los funcionarios de Bancos para mantener información financiera de disponibilidades.
- Con los socios para solucionar problemas que se haya presentado.

<b>VI. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Profesional Titulado en Banca Y Finanzas, Economía, Administración de Empresas, o carreras a fines a la administración financiera.
Experiencia	2 años mínimo,
Habilidades	Don de mando Iniciativa. Responsabilidad. Criterio y conocimiento Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar bajo presión y tolerancia. Conocimiento en computación.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>AUXILIAR DE INVERSIONES Y SERVICIOS</b>
Nivel:	Unidad de Inversiones y Servicios
Reporta a:	Jefe de Inversiones y Servicios
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Presentar al cliente un servicio de captaciones y de servicios financieros complementarios de calidad, proyectando una imagen institucional de solvencia y confianza, mediante la atención eficiente a los socios y clientes de la entidad en la recepción de Depósitos a Plazo Fijo, Ahorro Plan y cualquier otro tipo de captaciones de esta naturaleza, de acuerdo a las disposiciones Legales, Reglamentarias y administrativas de la Cooperativa.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Ofrecer al público una información de los servicios en depósitos que mantiene la Cooperativa, a plazo fijo y ahorro plan, que permitan a la Cooperativa mantener un alto nivel de captaciones y en general de los servicios financieros y complementarios que ofrece la institución.
2. Atender oportuna, cortés, eficiente y eficazmente al público en las operaciones de negociación y recepción de depósitos a plazo, en la apertura de cuentas por parte de nuevos socios y en general en la celebración de contratos de prestación de los servicios que brinda la institución.



3. Preparar y controlar el reporte de depósitos efectuados por lo socios en las diferentes modalidades al menos de manera semanal, y tener información de disponibilidades.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Atender al cliente brindándoles información de las diferentes modalidades de depósito que mantiene la Cooperativa en lo relacionado a montos, tasas de interés que se pagan y los plazos a los que se puede colocar y retirar.
2. Negociar los valores a receptor por parte del público por concepto de los depósitos a Plazo Fijo, de Ahorro Plan y otras inversiones que el cliente haga vinculadas con los servicios financieros y complementarios que preste la Cooperativa, en concordancia a las políticas y regulaciones vigentes de la institución.
3. Brindar atención para la apertura de nuevas cuentas.
4. Controlar permanentemente en el día las captaciones realizadas a través de su oficina.
5. Registrar en el acto la transacción realizada en el respectivo contrato de depósito a plazo fijo, ahorro plan, etc.
6. Controlar permanentemente en el día las captaciones realizadas a través de su oficina.
7. Elaborar el cuadro diario de depósitos, cotejando el reporte diario u hoja de colecta emitido por el sistema y los respaldos que mantiene en los diferentes contratos hechos durante el día.
8. Elaborar el informe general diario sobre depósitos receptados a plazo fijo y ahorro plan; y, cualquier otra inversión que se haya realizado en la institución.
9. Cotejar los reportes respectivos y entrega al jefe de la Unidad de Inversiones y Servicios para su control.
10. Liquidar los contratos de depósitos a plazos y otras captaciones, previa la presentación de los certificados y documentación de respaldo respectivo por parte del socio.



11. Recpta las solicitudes de los socios referentes a requerimientos de los beneficios y servicios sociales que brinda la Cooperativa para su tramitación a través de la Unidad Administrativa; y,
12. Realiza otras labores inherentes al cargo encomendadas por sus inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de la Unidad de Inversiones.
- Es responsable por la integridad y legalidad de los contratos y documentos de respaldo que recibe a través de su oficina, respondiendo por cualquier alteración o mala negociación efectuada.
- Responde por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con en el resto de personal de captaciones, Caja, Contabilidad para receptor y/o entregar información de los depósitos receptados.

##### **EXTERNAS**

- Con socios y público en general para atender y dar información.

#### **VI. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Estudios superiores en Banca Y Finanzas, Economía, o carreras a fines
Experiencia	1 años mínimo,
Habilidades	Facilidad de palabra. Responsabilidad. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar bajo presión y Conocimiento en computación. Honorabilidad.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DE CAJA</b>
Nivel:	Departamento de Operaciones.
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Personal directo a su mando:	Recibidores-Pagadores

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Administrar y custodiar los valores de caja en efectivo, fiduciarios a su cargo, supervisando la prestación de un eficiente servicio en la recepción, pago, y entrega de valores, cumpliendo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como las políticas emanadas por los Consejos de Administración y Vigilancia; y Gerencia.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Garantizar información oportuna y veraz de las disponibilidades económicas de acuerdo a reportes de estados bancarios y de caja que permitan a la Gerencia la toma de decisiones.
2. Participar en la elaboración del Flujo de Caja a fin de asegurar las disponibilidades para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y servicios establecidos.
3. Administrar el fondo de cambio, caja general y caja chica.
4. Revisar la conformidad de los reportes diarios del movimiento de caja con sus respaldos de papeletas de depósito y retiro y otros documentos de respaldo aceptados en la Cooperativa.



5. Remitir diariamente a contabilidad la documentación referente a ingresos y egresos.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Participar en la planificación operativa anual de la Cooperativa, y en elaboración la programación presupuestaria.
2. Programar, organizar, dirigir, propiedad y confirmación de respaldo, previo el pago, reportando a Contabilidad para su registro.
3. Revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago reportando a Contabilidad para su registro.
4. Notificar a la jefatura de crédito el vencimiento de documentación en garantía a su custodia; cartas, fianzas, o títulos de vencimiento, así como coordinar su ejecución en caos de incumplimiento.
5. Custodiar los valores, papales fiduciarios y otros documentos de propiedad de la Cooperativa.
6. Controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo a su pago reportando a contabilidad para su registro.
7. Presentar el informe diario de disponibilidad financiera.
8. Guardar los valores y el efectivo en la caja fuerte.
9. Entregar y recibir diariamente el fondo de cambio de los recibidores-pagadores, verificando su exactitud.
10. Entregar el resumen diario de las operaciones diarias de caja, desglosado por rubros y entregar a contabilidad.
11. Firmara cheques conjuntamente con el Gerente u otro funcionario autorizado hasta por lo montos establecidos en la reglamentación interna.
12. Solucionar los reclamos que se presentan en caja por parte de los socios.
13. Realizar transferencias por retiros parciales.
14. Cuadrar diariamente cuentas de ahorro, certificados de aportación; y,
15. Realizar otras labores inherentes a su cargo encomendadas por su inmediato superior.



## V. NATURALEZA Y ALCANCE

- El titular reporta al Jefe de Operaciones.
- Responde por el manejo eficiente de las disponibilidades económicas de la Institución.
- Responde por documentos fiduciarios, garantía, pólizas de propiedad de la Cooperativa.
- Responde por el manejo confidencial de documentos, valores e información interna.
- Tiene a su cargo a los recibidores-pagadores.
- Responde por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

## VI. RELACIONES

### INTERNAS

- Con el Departamento de Contabilidad, La Unidad de Inversiones y Servicios, Gerencia, Auditoría Interna.

### EXTERNAS

- Con socios y público en general para atender y dar información.

## VI. ESTUDIO DEL PUESTO

Educación Formal	Estudios superiores en Banca Y Finanzas, Economía, o carreras a fines
Experiencia	3 años mínimo,
Habilidades	Facilidad de palabra. Responsabilidad. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar bajo presión y
Valor (Puntos)	





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nom bre:	<b>Recibidor-pagador</b>
Nivel:	Unidad de Caja.
Reporta a:	Jefe de Caja
Personal directo a su mando:	

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Contribuir en la calidad de servicio al público e imagen institucional mediante la atención eficiente y eficaz a los socios de la institución en las operaciones de caja, receptando, entregando y custodiando los valores a su cargo, de acuerdo a las disposiciones Legales, Reglamentarias y administrativas de la Cooperativa.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Atender oportuna, cortés, eficiente y eficazmente al público en las operaciones de caja, receptando, entregando y custodiando los valores a su cargo, de acuerdo a las disposiciones Legales, Reglamentarias y administrativas de la Cooperativa.

**IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Receptar el fondo de cambio verificando los valores y registros y sumillando su recepción en el formato respectivo.
2. Receptar los valores entregados por el público por concepto de las operaciones de caja vinculadas a los servicios financieros y complementarios, verificando su conformidad con las papeletas de respaldo.



3. Registrar en el acto la (s) transacción (nes) realizada (s) en la libreta de ahorros o documento de respaldo respectivo.
4. Acceder y registrar la transacción en el sistema computacional.
5. Controlar permanentemente en el día las disponibilidades de su caja, entregando los valores excedentarios al Jefe de Caja o requiriendo recursos de mantener niveles menores al fondo de cambio.
6. Elaborar el cuadro diario de caja, cotejando el reporte diario y hoja de colecta emitido por el sistema y los respaldos que mantiene en comprobantes y papeletas de depósito, retiros, pago, etc.
7. Elaborar el informe general diario sobre préstamos cancelados, depósitos, retiros y demás operaciones de caja.
8. Cotejar el dinero recaudado con los reportes respectivos y entregas para su depósito.
9. Elaborar el comprobante de reposición del fondo de cambio, al final del día, para entregar al Jefe de Caja.
10. Realizar otras labores inherentes a su cargo encomendadas por su inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de Caja.
- Responde por la integridad de los recursos monetarios y documentarios que recibe a través de caja, respondiendo por los faltantes que se presenten.
- Responde por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con el personal de tesorería y contabilidad para receptor y/o entregar información y el dinero recaudado.
- Con el Jefe de Caja para la entrega-recepción de dinero y reportes de su función.

##### **EXTERNAS**

- Con socios y público en general para atender y dar información.



<b>VI. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Estudios superiores en Banca Y Finanzas, Economía, o carreras a fines
Experiencia	1 años mínimo,
Habilidades	Responsabilidad. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar bajo presión Conocimiento en computación Facilidad de palabra. Honorabilidad.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"CACPE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DE SUCURSAL</b>
Nivel:	Sucursales
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Personal directo a su mando:	Personal de la Sucursal.

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Lograr un desarrollo sostenible y rentable mediante de la sucursal a su mando y una mayor participación en su mercado de influencia operativa, mediante una adecuada planificación, organización y control de las actividades administrativas de los servicios financieros que presta y de su manejo financieros que presta y de su manejo financiero, cumpliendo con las normas de solvencia y prudencia financiera y las normas, políticas y procedimientos de la Cooperativa.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Administrar los servicios financieros y complementarios que brinda la Cooperativa, potenciando el incremento de la captación y colocación de recursos a través de los diversos productos vigentes.
2. Garantizar el cabal cumplimiento de las políticas de crédito de la Cooperativa en el área de su responsabilidad.
3. Asegurar la buena imagen de la Cooperativa con los socios mediante el contacto con ellos, supervisando la calidad de atención, información y de los servicios prestados; y,



4. Garantizar la oportuna entrega de la información contable financiera de la oficina a su cargo.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Participar en la planificación y presupuestación operativa de la Cooperativa.
2. Establecer los objetivos de la oficina a su cargo en concordancia a los objetivos institucionales de desarrollo.
3. Planificar, organizar, ejecutar y controlar actividades administrativas y de prestación de servicios en su oficina.
4. Supervisar la prestación de los servicios.
5. Atender los requerimientos de servicios de los asociados y clientes de la Cooperativa en su oficina.
6. Supervisar el adecuado registro de las transacciones operativas y financieras que se ejecuten.
7. Preparar reportes mensuales sobre su gestión administrativa, financiera, crecimiento y resultados de la sucursal a su cargo.
8. Llevar registros operativos, conciliados, cuadrados y actualizados en forma puntual, con el fin de obtener información necesaria para la toma de decisiones.
9. Reportar a la matriz las operaciones realizadas, mediante la entrega oportuna de los estados mensuales de situación financiera, presupuestos y otros aspectos económicos para su consolidación.
10. Revisar, controlar y aprobar informes, formularios y otros documentos de la sucursal a fin de garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
11. Controlar la entrega, de registro y depósito oportuno de los recursos en efectivo, cheques y demás valores receptados como producto de las transacciones de la institución.
12. Atender, evaluar y emitir opinión técnica de las solicitudes de créditos tramitadas en su oficina y cuya decisión corresponde a otros niveles resolutivos.
13. Resolver las solicitudes de crédito dentro de los límites establecidos de acuerdo al Reglamento Interno.



14. Ejecutar de acuerdo a sus niveles de autorización, las relaciones de gestos de la sucursal, enmarcado en el presupuesto institucional.
15. Supervisar y evaluar el trabajo del personal a su cargo, con el propósito de asegurar el conocimiento y aplicabilidad acorde con las normas y procedimientos administrativos de la Cooperativa.
16. Supervisar y coordinar la entrega de materiales de oficina, a fin de asegurar el stock necesario, de acuerdo a los requerimientos de la misma; y,
17. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendados por su inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de Operaciones.
- Es responsable por la adecuada gestión administrativa, del personal, situación financiera y resultados de la oficina.
- Es responsable por el manejo adecuado y confidencial de información institucional e individual de los socios.
- Es responsable por la seguridad de los documentos de respaldo de crédito y otros documentos financieros
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **I. VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con el personal de la Sucursal para coordinar actividades.
- Con la Gerencia, Jefe de Operaciones, Auditoria Interna y Jefes de Áreas Operativas y Administrativas en la matriz para coordinación de actividades e información.

##### **EXTERNAS**

- Con funcionarios de Auditoria Externa.
- Con funcionarios del organismo de control de los procesos de control que ejecuten.
- Con representantes de organizaciones públicas y privadas dentro de su área de influencia y promoción de imagen institucional.



- Con los socios y público en general para atender y dar información.

<b>VII. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Título Profesional en Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Economía, Contabilidad y Auditoría o afines.
Capacitación	En Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Calidad.
Experiencia	2 años mínimos en la administración o dirección de instituciones financieras
Habilidades	Liderazgo. Confiabilidad. Iniciativa.
Valor (Puntos)	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>
Nivel:	Crédito
Reporta a:	Gerentes
Personal directo a su mando:	Oficinas de Crédito y cobranzas y Asistentes de Crédito.

**II. PROPÓSITO GENERAL**

Contribuir en la solvencia, rentabilidad y calidad financiera de la Cooperativa y en el continuo mejoramiento de la calidad del crédito y satisfacción de los socios, mediante la administración eficiente y eficaz de los procesos de concesión y recuperación del crédito en la Cooperativa, en concordancia con las normas y procedimientos establecidos, previniendo la cobertura de garantías suficientes para los créditos que se conceden y manteniendo una cartera sana a través de la aplicación oportuna de instrumentos y mecanismos administrativos legales para su recuperación.

**III. FUNCIONES GENERALES**

1. Receptar, revisar y mantener un registro actualizado de las solicitudes de crédito.
2. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento y recuperación de crédito.
3. Administrar la concesión y recuperación de los créditos en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas.





4. Mejorar el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito.
5. Asesorar técnicamente a los usuarios del crédito en sus requerimientos de financiamiento, en concordancia con las políticas de la Cooperativa.
6. Analizar las características financieras de cada solicitante y dar criterios para el visto bueno o calificación de solicitud para el despacho.
7. Supervisar y coordinar con las oficinas de crédito la adecuada evaluación de crédito a fin de garantizar la calidad de cartera; y,
8. Planificar, organizar y controlar las acciones de cobranza de la cartera.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Participar en la planificación y presupuestación operativa de su área y de la institución.
2. Investigar, analizar las líneas de crédito existen en el mercado financiero, proponiendo reformas a las políticas vigentes y/o creación de nuevos productos para mantener y mejorar la competitividad institucional.
3. Planificar y supervisar las actividades del área, distribuyendo las tareas entre el personal a su cargo.
4. Organizar las actividades de promoción, concesión y recuperación de crédito.
5. Supervisar el cumplimiento de las disposiciones estipuladas en el Reglamento de Crédito y disposiciones que sobre este servicio dictamine el Consejo de Administración.
6. Revisar la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del Oficial de Crédito, previo a elevar con su opinión y recomendación al estamento resolutive.
7. Participar con derecho a voz y voto en el Comité de Crédito.
8. Informar y asesorar al socio sobre la negociación de préstamos.
9. Sensibilizar y/o apoyar en la elaboración de proyectos de inversión presentados por los socios y formule propuestas de crédito de producción a la comisión de crédito.
10. Disponer la inspección previa a la concesión del crédito si el caso lo amerita.



11. Verificar, calificar, aprobar o rechazar las garantías ofrecidas en respaldo a los créditos, en conformidad al Reglamento de Crédito de la Cooperativa.
12. Resolver sobre las solicitudes de crédito dentro de los límites establecidos de acuerdo al Reglamento Interno.
13. Disponer la realización de inspecciones o seguimientos posteriores al otorgamiento de crédito, en los casos que considere conveniente, para verificar el cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.
14. Revisar y aprobar la conformidad de la documentación legal de respaldo de crédito y de legalización de garantías, previo a la autorización de entrega de recursos.
15. Diseñar y administrar el archivo de crédito y cobranzas de la institución.
16. Identificar cualquier situación de crisis antes de que esta se presente, evitando por todos los medios posibles de incurrir en una pérdida por la irrecuperabilidad del crédito.
17. Analizar y recomendar la reprogramación de los créditos en los casos que por condiciones particulares justificadas tengan dificultad de recuperación en las condiciones iniciales de otorgamiento.
18. Calificar la cartera de crédito según las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos, a fin de determinar el valor requerido para la constitución de las provisiones.
19. Coordinar con el área de operaciones y financiera para confirmar la disponibilidad de dinero y proceder a la concesión de préstamos, según presupuesto pre-establecido.
20. Organizar, controlar y verificar la entrega oportuna de los avisos de vencimiento y requerimiento de pagos de los créditos.
21. Revisar los reportes de cartera y verificar su cuadro con la información de los balances y demás información existente en el sistema computacional, coordinando con contabilidad para su conformidad.
22. Informar mensualmente a Consejos y Gerencia sobre su gestión.



23. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendados por su inmediato superior.

#### V. NATURALEZA Y ALCANCE

- El titular reporta al Gerente General.
- Es responsable por la calidad del servicio de crédito y la oportuna recuperación de la cartera de crédito.
- Tiene a cargo la custodia de pagarés y otros documentos legales de respaldo de los créditos y de sus garantías.
- Es responsable por el correcto registro de la información de crédito y el manejo confidencial de los datos individuales y generales relativos al servicio.
- Tiene a su cargo como personal de apoyo al equipo de Oficiales y Asistentes de crédito.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### II. VI. RELACIONES

##### INTERNAS

- Con la Gerencia, Contabilidad, Área Financiera y avalúos en aspectos diversos relativos al servicio de concesión de préstamos como evaluación de políticas, información, confirmación de disponibilidad de recursos, etc.

##### EXTERNAS

- Con los socios para asesorar en la petición de créditos.
- Con los abogados que patrocinen demandas para recuperación de créditos.

#### VII. ESTUDIO DEL PUESTO

Educación Formal	Título Profesional en Economía, Banca y Finanzas, Administración, Contabilidad y Auditoría o afines.
Experiencia	3 años mínimos
Habilidades	Iniciativa Ética. Responsabilidad. Criterio analítico. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para trabajar bajo presión.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA.  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES**

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>Asistente DE CRÉDITO</b>
Nivel:	Crédito
Reporta a:	Jefe de Crédito y Cobranzas
Personal directo a su mando:	

## **II. PROPÓSITO GENERAL**

Contribuir en calidad del servicio de crédito y satisfacción de los usuarios mediante una atención oportuna, clara y cordial al socio en sus requerimientos de información sobre las líneas de crédito vigentes en la institución, los requisitos a cumplir, información y documentación a presentar por el solicitante y condiciones generales de otorgamiento.

## **III. FUNCIONES GENERALES**

2. Atender personalmente a los socios ofreciendo información sobre tipos de créditos y la recepción de solicitudes de crédito.
3. Realizar actividades de apoyo administrativo y auxiliar en el área de crédito y cobranzas.

## **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Brindar información a los socios sobre los tipos de crédito vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir e información y documentación de respaldo a presentar por el solicitante.
2. Elaborar los formatos de solicitud de crédito a los socios.
3. Receptar las solicitudes de crédito siempre y cuando se acompañe con toda la información y documentación de respaldo exigida por la



Cooperativa tanto del solicitante como de los garantes incluyendo sus firmas de respaldo.

4. Recabar del archivo la carpeta de crédito del solicitante, si lo tuviera o preparar la misma en caso de tratarse de primera operación crediticia con la Cooperativa.
5. Asignar número a los expedientes y clasificar en función del destino según plan de cuentas, trasladando los expedientes al Oficial de Crédito respectivo.
6. Receptar los expedientes de crédito una vez resueltos por el estamento resolutivo correspondiente.
7. Informar al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud. En caso de aprobación indicará las condiciones de otorgamiento.
8. Preparar los pagarés, contratos de préstamos y otros documentos de respaldo establecidos en la Cooperativa y receiptar en su presencia la firma del prestatario, garante y sus cónyuges.
9. Liquidar el préstamo ingresando los datos al sistema computacional.
10. Actualizar en el sistema los datos de información de los socios como direcciones, número de cédula, actividad, etc.
11. Revisar semanalmente el comportamiento de la cartera de mora, vencida y en demanda judicial a fin de implementar medidas de recuperación.
12. Mantener ordenado el archivo y documentación de la unidad, que facilite el control y seguimiento de la gestión de recuperación; y,
13. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendados por su inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Oficial de Crédito y Cobranzas.
- Es responsable por la calidad de atención a los socios.
- Es responsable por el correcto llenado de los pagarés, contratos y otros documentos legales de respaldo de crédito.
- Es responsable por el correcto ingreso de datos de la liquidación del crédito en el sistema computacional.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.



**III. VI. RELACIONES**

**INTERNAS**

- Con el personal del departamento para cruzar información.


**EXTERNAS**

- Con el público en el proceso de información y tramitación de créditos.

**VII. ESTUDIO DEL PUESTO**

Educación Formal	Estudios superiores en Banca y Finanzas, Administración, Contabilidad y Auditoria o afines.
Experiencia	1 años mínimos
Habilidades	Relaciones interpersonales. Comunicativo. Práctico. Objetivo. Responsable.
Valor (Puntos)	



	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CACPE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA. MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>OFICIAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>
Nivel:	Crédito
Reporta a:	Jefe de Crédito y Cobranzas.
Personal directo a su mando:	Asistentes de Crédito.

## **II. PROPÓSITO GENERAL**

Mantener una cartera sana en los créditos orientados a diferentes líneas, a través de la aplicación de métodos de evaluación administración y seguimiento de crédito adecuados a las características de los sectores a atender, que contribuyan en la satisfacción de los asociados ante el servicio y en concordancia a las normas o Reglamentos, Políticas y procedimientos vigentes en la Cooperativa.

Planificar, dirigir, supervisar y coordinar actividades de avalúos con el departamento de Crédito de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la Cooperativa con el fin de conceder préstamos hipotecarios.

## **III. FUNCIONES GENERALES**

1. Evaluar y calificar las solicitudes de crédito confrontando información, analizando financieramente y proyectando el impacto de crédito en las diferentes líneas de crédito a financiar y así determinar la capacidad de pago al solicitante.
2. Asesorar al solicitante y negociar sobre las condiciones de otorgamiento del crédito.
3. Evaluar las garantías ofrecidas en respaldo del crédito, siempre a conveniencia de la Cooperativa.



4. Mantener un seguimiento permanentemente de los créditos en las etapas anterior y posterior al otorgamiento.
5. Administrar la cartera de crédito bajo su responsabilidad, mantenido un ordenado archivo de los expedientes de crédito; y,
6. Coordinar el avalúo de las propiedades de socios y garantes para la concesión de préstamos hipotecarios.

#### **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Informar y asesorar a los solicitantes sobre las diferentes líneas de crédito que dispone la institución.
2. Receptar y administrar las solicitudes de crédito de producción, consumo, microfinanzas y otras líneas existentes, presentadas a la Cooperativa y revisa la carpeta de crédito del socio a fin de que cuente con toda la información de respaldo exigida y cumpla con los Reglamentos y políticas crediticias vigentes en la institución.
3. Realizar el análisis financiero y de riesgo de la actividad a financiar y del sujeto de crédito a fin de determinar la capacidad de pago y las condiciones de otorgamiento y recuperación del préstamo.
4. Analizar y calificar las garantías que presenta el socio en respaldo a su operación de crédito.
5. Emitir su opinión técnica y calificar las solicitudes de crédito presentadas y traslada su informe al Jefe de Crédito y Cobranzas.
6. Resolver sobre las solicitudes de crédito dentro de los límites establecidos y autorizados por el Consejo de Administración.
7. Participar con voz informativa en las reuniones de Comité de Crédito y otros elementos resolutivos en que sea requerido.
8. Cumplir con el programa de visitas al usuario de crédito, planificando en la unidad, registrando la información relevante en la carpeta de crédito.
9. Hacer seguimiento del crédito, para verificar su uso con el fin para el cual fue solicitado, vigencias de las garantías recibidas y para controlar el cumplimiento de sus pagos o amortizaciones según las condiciones iniciales de otorgamiento.
10. Analizar las principales líneas de crédito del entorno de la Cooperativa y de los socios, para determinar las más rentables y presentar propuestas de políticas que mejore la canalización del crédito hacia la producción.





11. Realizar inspecciones periódicas que aseguren la existencia de garantías adecuadas en los créditos concedidos.
12. Implementar sistemas apropiados para controlar la documentación sobre los préstamos bajo su administración y responsabilidad.
13. Preparar reportes sobre la situación de la cartera bajo su administración y los presente al Jefe de Crédito y Cobranzas.
14. Realizar las acciones primarias de cobranza administrativa de los créditos.
15. Colaborar con Asesoría Jurídica de la Cooperativa en el levantamiento y/o reemplazo de garantías.
16. Coordinar y colaborar con el Oficial de Cobranzas en la recuperación de la cartera a su administración.
17. Recopilar información y elaborar mapas de zonificación de la Provincia, con los valores referenciales por metros cuadrados, hectáreas de terrenos o edificaciones.
18. Revisar los proyectos de inversión de los socios y asesorar en el plan a efectuarse.
19. Asistir a las sesiones de trabajo con la gerencia y Directivos para informar y/o sugerir cambios para la correcta marcha de los programas de crédito.
20. Mantener el archivo permanente de los informes de avalúos de los créditos hipotecarios.
21. Mantener sesiones de trabajo preliminares con los potenciales clientes en las líneas de crédito que así lo requieren (Créditos grupales sistema de microfinanzas).
22. Analizar y precalificar a los potenciales beneficiarios de créditos grupales y asesorar en la conformación de los grupos, asegurando una garantía solidaria.
23. Verificar y evaluar los datos proporcionados por los distintos grupos a su cargo, procurando reducir al máximo el riesgo de recuperación.
24. Oficializar el crédito grupal, llenando la solicitud, la ficha de evaluaciones personales, con informe económico individual, toma declaración juramentada a sus integrantes de la aceptación de la deuda conjunta.
25. Presentar la documentación para su aprobación y canaliza el desembolso, realizando además inspecciones de inversión para garantizar el uso de los recursos en los fines para los cuales fue solicitado el crédito; y,



26. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendados por su inmediato superior.

#### V. NATURALEZA Y ALCANCE

- El titular reporta al Jefe de Crédito.
- Es responsable por la adecuada verificación, estudio y evaluación de las solicitudes de crédito.
- Es responsable por los expedientes de los créditos bajos su administración.
- Es responsable por el tratamiento confidencial de la información que maneja tanto a nivel individual de solicitudes como general; y,
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### IV. VI. RELACIONES

##### INTERNAS

- Con el personal del departamento.


##### EXTERNAS

- Con el público atendiendo los requerimientos de información sobre los créditos, asesorando a los socios y negociando las condiciones de crédito.

#### VII. ESTUDIO DEL PUESTO

Educación Formal	Título Profesional en Economía, Banca y Finanzas, Administración, Contabilidad y Auditoria o afines.
Experiencia	1 años mínimos en funciones similares
Habilidades	Relaciones interpersonales Práctico. Objetivo. Analítico. Responsable. Habilidad para trabajar bajo presión. Conocimientos en computación.
Valor (Puntos)	



	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CACPE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA. MANUAL DE ORGANIZACIÓN FUNCIONES</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **I. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL**

Nombre:	<b>OFICIAL DE COBRANZAS</b>
Nivel:	Crédito
Reporta a:	Jefe de Crédito y Cobranzas.
Personal directo a su mando:	

## **II. PROPÓSITO GENERAL**

Apoyar en el mantenimiento de una cartera sana reflejada en niveles mínimos de morosidad, mediante el diseño y ejecución de estrategias y mecanismos oportunos, permanentes y persistentes de cobranzas en el marco de las regulaciones y políticas vigentes de la Cooperativa.

## **III. FUNCIONES GENERALES**

1. Ejecutar, controlar y mejorar el sistema de cobranza administrativa y extrajudicial.
2. Coordinar y supervisar con la Asesoría Legal interna y/o externa la iniciación de las demandas y acciones judiciales necesarias para alcanzar la recuperación de los créditos.
3. Mantener control permanente de los niveles de cartera de mora, vencida y judicial; así mismo de los bienes embargados a las normas establecidas.

## **IV. ACTIVIDADES PRINCIPALES**

1. Revisar semanalmente el comportamiento de la cartera de mora, vencida y en demanda judicial a fin de implementar medidas de recuperación.
2. Preparar listados de socios a quienes enviar notificaciones de cobranza.
3. Notificar y/o visitar al socio desde el momento en que su crédito ha caído en una cuota en mora o se encuentra vencido (15 días), requiriendo la cancelación del mismo.



4. Controlar la entrega de la (s) notificación (es) de cobranza de los créditos, incorporando los respaldos y sus observaciones al expediente del crédito del socio.
5. Coordinar con su Jefe la iniciación de la acción Legal en los créditos cuya recuperación administrativa ha sido infructuosa, a partir de la tercera cuota de mora o 90 días de vencido.
6. Preparar repotes mensuales sobre la gestión de cobranzas y créditos en demanda judicial, evolución de la cartera bajo su responsabilidad, para su análisis y conocimiento y evaluación de la Jefatura de Área, Gerencia y Consejo de Administración.
7. Coordinar con el Jefe de Crédito y Cobranzas sobre las eventuales refinanciaciones y/o aplazamientos de pagos que pudieran solicitar los socios en mora, a fin de tomar inmediata decisión, en concordancia con las políticas y normas vigentes.
8. Participar con el Jefe de Crédito y Cobranzas en la evaluación técnica y constitución de provisiones sobre la cartera.
9. Mantener ordenado el archivo y documentación de la unidad, que facilite el control y seguimiento en la gestión de recuperación; y,
10. Realizar otras labores inherentes al cargo encomendados por su inmediato superior.

#### **V. NATURALEZA Y ALCANCE**

- El titular reporta al Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Es responsable por la oportuna recuperación de la cartera y el mantenimiento de una cartera sana.
- Es responsable por los documentos legales que se encuentran bajo su control en los fines de cobranza.
- Responsable por equipos, muebles y enseres entregados para la ejecución de su trabajo.

#### **V. VI. RELACIONES**

##### **INTERNAS**

- Con el personal de la unidad de crédito y área legal en las actividades relacionadas a su gestión de recuperación de cartera.



## **EXTERNAS**

- Con los socios para realizar la cobranza de los créditos vencidos.
- Con los abogados externos que tuviera la Cooperativa.
- Con los funcionarios de juzgados en que se tramitan los créditos en demanda.

<b>VII. ESTUDIO DEL PUESTO</b>	
Educación Formal	Egresado en Economía, Banca y Finanzas, Administración, Contabilidad y Auditoría o afines.
Experiencia	1 años mínimos en funciones similares
Habilidades	Relaciones interpersonales Confiabilidad. Responsabilidad. Trabajar bajo presión. Conocimientos en computación.
Valor (Puntos)	



**Anexo 2**

**CONVENIO DE COLOCACION Y RECUPERACION DE FONDOS FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES ENTRE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL Y LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA**

Conste por el presente documento el siguiente “Convenio de colocación y recuperación de Fondos”, por una parte el **FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES**, al que en lo sucesivo se le podrá denominar también " **PSNM – CFN 01**", representada por la Ing. Catalina Vega de Larreátegui, en calidad de Subgerente General y Apoderada Especial del Gerente General de la Corporación Financiera Nacional entidad que a su vez es la representante legal del fideicomiso y, por la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, que en adelante se denominará "OPERADORA", representada por el Lcdo. Wilman Iñiguez, en su calidad de Presidente de la Cooperativa, y por Dr. Nixon González en su calidad de Gerente de la Cooperativa.

**CLÁUSULA PRIMERA.- DECLARACIONES.**

**1. FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS, MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES** declara que:

- a. El fiduciario del fideicomiso **FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES** es la Corporación Financiera Nacional, que en adelante se denominará “CFN”, que se encuentra facultada por el artículo 24, literal r) de su propia Ley, inscrita en el Registro del Mercado de Valores como Administradora de Fideicomisos bajo el No. 2000.1.10.00022 de 12 de enero del 2000.



## **CLÁUSULA SEGUNDA.- DEFINICIONES.-**

Para los fines del presente convenio se establecen las siguientes definiciones:

### **1. COMITÉ TÉCNICO**

Es el organismo técnico de apoyo que se integrará por decisión de la Junta de Fideicomiso, y que tendrá por objeto el seguimiento, control, gestión y evaluación de las POLÍTICAS.

### **2. OPERADORA**

Son las instituciones u organizaciones que realizan actividades de microfinanzas reguladas o no por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); cuyo fin específico es el de canalizar crédito, y que cumplan con las condiciones y requisitos de elegibilidad establecidos en la Metodología de Calificación de Operadoras aprobado por la Junta del Fideicomiso PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES

### **3. BENEFICIARIOS DE LOS MICROCRÉDITOS**

Son las personas naturales o jurídicas, grupos solidarios, bancos comunales o fondos locales, entre otros, que tengan la calidad de pequeños productores agropecuarios y que reúnan los siguientes parámetros:

- (i) máximo 10 trabajadores;
- (ii) capital total, sin considerar sus bienes inmuebles, no supera los US\$ 30.000,00 (Treinta mil 00/100);
- (iii) sus ventas o ingresos brutos anuales no mayores a USD 80.000,00 (Ochenta mil 00/100); y,
- (iv) Su endeudamiento total máximo de US\$ 20.000 (veinte mil 00/100 Dólares).



### **CLÁUSULA TERCERA.- OBJETO**

El presente convenio tiene por objeto formalizar la participación de la OPERADORA en la canalización de recursos proporcionados por el FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES **Eliminado:** ; y será presidida por el Ministro de Economía y Finanzas o su delegado **Eliminado:**3 ARTESANALES, destinados a los beneficiarios, de conformidad con el presente convenio y sus anexos.

### **CLÁUSULA CUARTA.- DESEMBOLSOS DE LOS RECURSOS**

Para efectuar los desembolsos, la OPERADORA debe notificar al fiduciario la cuenta que mantenga en un Banco Privado Nacional ó en el Banco Central del Ecuador en los que se depositarán los recursos destinados a las solicitudes aprobadas por el Comité Técnico. Cualquier tipo de cargo o costos por estos conceptos serán asumidos por la OPERADORA.

### **CLÁUSULA QUINTA.- RESPONSABILIDAD Y OBLIGACIONES DE LA OPERADORA**

En todas las operaciones que efectúe la OPERADORA con recursos del Fideicomiso será de su plena responsabilidad el cumplimiento de lo establecido en el FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES y sus correspondientes reformas.

La OPERADORA asumirá la responsabilidad y riesgo de cada operación realizada con recursos del Fideicomiso y cuidará que el beneficiario cumpla con todas las obligaciones pactadas o derivadas de la canalización de los recursos, se obliga a cancelar con sus propios recursos al FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES **Con formato:** Numeración y viñetas





## **CLAUSULA SEXTA.- GARANTIAS**

### **SEIS PUNTO DE LOS BENEFICIARIOS DE LOS MICROREDITOS**

Las garantías se negociarán libremente entre los beneficiarios de los microcréditos y la OPERADORA.

Durante la vigencia del financiamiento, salvo autorización expresa por escrito del fideicomiso, las garantías entregadas por los beneficiarios en respaldo de las operaciones con cargo al FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES, no podrán ser cedidas, ni los derechos contenidos en ellos transferidos a terceras personas. Su incumplimiento será sancionado con la reversión de la operación. En el caso de producirse dos veces este hecho, será causal para la terminación del presente convenio en forma automática y sin solemnidad alguna.

## **CLÁUSULA SEPTIMA.- GARANTÍAS ADICIONALES DE LA OPERADORA**

De considerarlo necesario, por instrucción del Comité Técnico, la fiduciaria requerirá a la OPERADORA la constitución de garantías adicionales a favor del fideicomiso. La OPERADORA se obliga a constituir las garantías con la sola notificación del fiduciario.

## **CLÁUSULA OCTAVA.- EJECUCIÓN DE GARANTÍAS**

El deterioro de la posición financiera de la OPERADORA que ponga en riesgo su estabilidad o el incumplimiento de las cláusulas contractualmente pactadas, facultarán al Comité Técnico, quien instruirá a la fiduciaria, el iniciar las acciones necesarias para proceder al cobro de lo adeudado.



## **CLÁUSULA NOVENA.- OBLIGACIONES DE LA FIDUCIARIA**

1. Ejercer todas las acciones y derechos inherentes a la calidad de representante legal del FIDEICOMISO PROGRAMA SISTEMA NACIONAL DE MICROFINANZAS – MICROEMPRESARIOS, ARTESANOS Y PESCADORES ARTESANALES.
2. La fiduciaria tiene la responsabilidad de obtener la calificación de idoneidad de la OPERADORA para la canalización de los recursos, con base a las políticas determinadas por la Junta del Fideicomiso.
3. Mantener informada a la OPERADORA de cualquier cambio que se realicen en los documentos que son parte integrante del presente convenio.
4. Proveer los recursos en los términos y condiciones convenidas en el presente instrumento.
5. Efectuar, directa o a través de terceros, el análisis y seguimiento de la aplicación de los recursos.
6. Custodiar los documentos habilitantes de las operaciones recibidas de la OPERADORA.

## **CLÁUSULA DECIMA.- MECANISMOS DE COBRANZA**

Para efectos de cobro de las obligaciones originadas en los desembolsos otorgados a favor de la OPERADORA, derivadas del presente Convenio, la OPERADORA se compromete a transferir los valores adeudados a una cuenta del Fideicomiso en el plazo que corresponda.

## **CLÁUSULA DECIMA SEGUNDA.- VIGENCIA**

El presente convenio tendrá vigencia hasta que cualquiera de las partes, de manera expresa y por escrito, manifiesten su voluntad en contrario. No obstante, las obligaciones que se hayan originado a favor del fideicomiso o de la OPERADORA, en aplicación de este Convenio, permanecerán en plena vigencia, con todo su valor y fuerza legal hasta su total solución y quedarán sujetas a lo aquí acordado.



**CLÁUSULA DECIMA TERCERA.- COSTOS, IMPUESTOS Y GASTOS**

Los costos y gastos que demande el perfeccionamiento de este Convenio, así como aquellos en los que incurra la fiduciaria para exigir el cumplimiento del mismo, inclusive las costas judiciales, correrán a cargo de la OPERADORA.

**CLÁUSULA DECIMA CUARTA.- NOTIFICACIONES**

Cualquier comunicación que las partes deban dirigir con motivo de este convenio, así como cualquier notificación que tuvieren que hacer se efectuará por escrito, inclusive vía fax, al siguiente domicilio:

Quito, xxxxxxxxxxxx

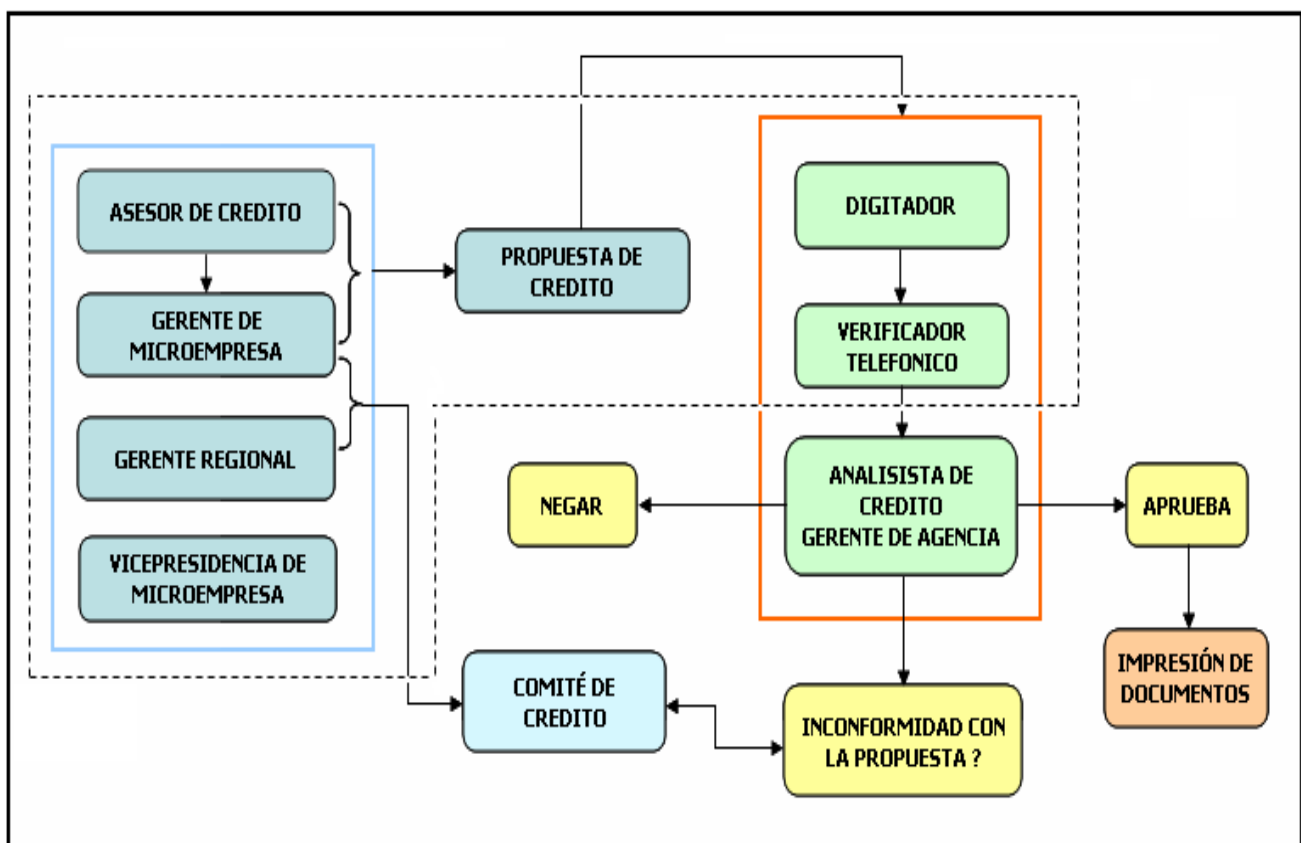
-----  
-  
Gerente de la Corporación Financiera Nacional

-----  
Gerente CACPE Zamora



Anexo 3

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE CREDITO





# BIBLIOGRAFIA



## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Amad, Jaime Manual de Tord, Finanzas para Cooperativas, Ediciones CEAL, Perú, año 2002
- Boulin, Oswaldo Análisis Financiero, Guía Técnica para la toma de decisiones, México DF, Agosto de 1982
- García, M Alberto, Análisis e interpretación de la información, Primera publicación, Séptima Impresión. Continental Año 1984.
- Pierro, Kanzo La Gestión Financiera de la empresa, IV Edición, Editorial Hispano-Europea, Barcelona España 2008.
- Orlin Grabbe, International Financial Marquet; 2001.
- Richard Brealey, Stewart Myres, Principios y Finanzas Corporativos, 2001.
- Robert W. Kolb Futures, Options, and Swaps, 2002
- Luis Diez de Castro, Ingeniería Financiera, 2004.
- Ramón Adell, Gestión de Tesorería, Futuros Financieros, 2002
- José Nicolás Marín Decisiones de inversión, Edición CEAL 2002
- J. Fred Weston, Revista de Finanzas para Ejecutivos, 2005
- FECOAC, Revista Cooperativa, Órgano Oficial de Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador y de los servicios especializados, Mayo y Junio del 1995.



- Estatutos Cooperativa de Ahorro y Crédito de CACPE-Zamora Ltda, 1998.
- Vitalia Sierra V, Revista Inflación y Respuestas, 2002.
- Documentación del programa del Sistema Nacional de Micro Finanzas 2003.



**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

Certificación	2
Cesión de derechos	3
Agradecimiento	4
Dedicatoria	5
Autoría	6
MARCO TEÓRICO	7
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. Marco legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora</b>	<b>10</b>
1.1 Base legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora	10
1.2 Objetivos de la Cooperativa	11
1.3 Financiamiento de la Cooperativa	13
1.4 Organigrama Estructural de la CACPE	14
14.1 Misión Institucional	14
1.4.2 Visión Institucional	14
1.4.3 Manual de Funciones	14
1.5 Propuesta del organigrama para micro finanzas	17
1.6.1 Propuesta del organigrama estructural de micro finanzas CACPE	18
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. Principales funciones del Área Financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora</b>	<b>20</b>
2.1 Funciones del Área Financiera	20
2.2. Objetivos del Área Financiera Presupuesto	21
<b>2.3. Departamento del área financiera-funciones</b>	<b>23</b>
2.3..1 Contabilidad	23
2.3.2 Presupuesto	27
2.3.3 Mesa de dinero y tesorería	30





2.3.4 Caja General	33
2.3.5 Inversiones	33
2.3.6 Riesgos	34
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. Plan de Fortalecimiento de Micro finanzas para pequeños productores y grupos asociativos</b>	<b>37</b>
3.1 Antecedentes	37
3.2 Características del Programa Nacional de Micro-Finanzas	38
3.3 Operadoras del Programa Nacional de Micro-Finanzas	40
3.4 Beneficiarios del Programa Nacional de Micro-Finanzas s	41
3.5 Requisitos para acceder a los Micro-créditos	43
3.6 Suscripción del Fidecomiso del Programa Nacional de Micro-Finanzas	45
3.7 Condiciones para las Operadoras del Programa Nacional de Micro-Finanzas	48
3.8 Plazos, Frecuencia de Pago, Período de Gracia del Programa Nacional de Micro- Finanzas	50
3.8.1 Plazos de Gracia	51
3.9 Tasa de interés del Programa Nacional de Micro- Finanzas	52
3.10 Modelo de Calificación de las Operadoras del Programa Nacional de Micro- Finanzas Plazos de Gracia	53
3.11 Importancia del Programa Nacional de Micro- Finanzas	55
3.12 Educación y Capacitación	57
3.13 Apoyo Logístico y Administrativo	58
3.14 Apoyo Tecnológico	58
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>4. Caso Practico</b>	<b>60</b>
4.1 Plan Operacional de micro finanzas en la CACPE Zamora	60



4.1.1 Filosofía Estratégica	60
4.1.1.1 Políticas Generales de la Cooperativa	60
4.1.1.2 Valores	61
4.1.1.3 Visión	62
4.1.1.4 Misión	62
4.1.1.5 Objetivos Estratégicos de los Micro-créditos	62
4.1.1.6 Objetivos Financieros de los Micro-créditos	62
4.1.1.7 Estrategia de los Micro-créditos	63
4.2 Riegos Crediticos de los Micro-créditos	63
4.3 Rentabilidad de los Micro-créditos	63
4.4 Liquidez de los Micro-créditos	65
4.5 Eficiencia Administrativa	65
4.6 Eficiencia Financiera	66
4.7 Tecnología	66
4.7.1 Producto	66
4.7.1.1 Producto	67
4.7.1.2 Garantías	67
4.7.1.3 Procesos de Crédito	67
4.7.1.4 Requisitos y Formatos	68
4.8 Modelo de Micro-créditos para Microempresas y Emprendimiento individual de Créditos del Bono de Desarrollo Humano	68
4.9 Modelo de Micro-créditos para Programas de Compras Publicas	71
4.10 Modelo de Micro-créditos para Programas de Negocios Sociales Inclusivos	72
4.11 Micro-créditos: ¿Usura o Apoyo?	76
4.11.1 Fomento a las PYMES y al Emprendimiento	77
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Anexos	81
Bibliografía	166
Índice	168



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	53
Cuadro N° 2	56
Cuadro N° 3	64
Cuadro N° 4	69
Cuadro N° 5	71
Cuadro N° 6	74



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	10
Gráfico N° 2	16
Gráfico N° 3	18
Gráfico N° 4	42
Gráfico N° 5	47
Gráfico N° 6	50
Gráfico N°7	54
Gráfico N° 8	58
Gráfico N° 9	64