

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2021-2022 (Modalidad Virtual)

Tesina para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de
Cooperativas de Ahorro y Crédito

Propuesta para mejorar el control interno administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Surangay Ltda.,

Marcelo Fernando Angamarca Garcés

Asesor: Iván Velastegui

Lector: Javier Álvarez

Quito, abril de 2022

Dedicatoria

A mis padres Luis Angamarca y Yolanda Garcés, a mi hermana Karen Angamarca, quienes me han apoyado incondicionalmente en los momentos más difíciles. De todo corazón muchas gracias, a ustedes les debo todas mis metas alcanzadas.

Epígrafe

El ideal cooperativo es tan antiguo como la sociedad humana. Lo que es nuevo es la idea de conflicto y competencia como principio del progreso económico.

—Pioneros de Rochdale

Tabla de contenidos

Resumen	X
Agradecimientos.....	XI
Introducción	1
Capítulo 1	3
Revisión de la literatura.....	3
1. Inclusión Financiera	3
2. El Cooperativismo.....	5
3. Control Interno	8
3.1 Componentes y principios	9
3.1.1 Entorno de control.....	10
3.1.2 Evaluación de riesgos.....	12
3.1.3 Actividades de control.....	12
3.1.4 Información y comunicación.....	13
3.1.5 Actividades de supervisión.....	13
3.2 Efectividad del control interno.....	14
Capítulo 2	15
Definición del Problema.....	15
1. Diagnóstico situacional	15
1.1 Situación socioeconómica.....	16
1.2 Población objetivo	17
1.3 Diagrama del diagnóstico situacional	18
2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema.....	19
2.1 Delimitación del problema	21
2.2 Causa y efectos del problema.....	21
2.2.1 Explicación del Árbol de Problemas	21
2.3 Matriz de involucrados.....	21
2.4 Árbol del problema.....	24
3. Objetivos de la investigación/proyecto	26

3.1 Explicación del Árbol de Objetivos	26
3.1.1 Objetivo general	26
3.1.2 Objetivos específicos.....	26
3.2 Árbol de objetivos	27
4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/ proyecto.....	28
4.1.1 Explicación del Diagrama de Alternativas	28
4.1.2 Estrategia Óptima de solución.....	28
4.2 Árbol de objetivos y alternativas.....	29
4.3 Estructura analítica del proyecto	30
4.3.1 Explicación Estructura Analítica del proyecto (EAP).....	30
Capítulo 3	33
Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/ proyecto.....	33
1. Matriz de Marco Lógico.....	33
Paso 1. Análisis de involucrados.....	34
Paso 2. Análisis del problema	34
Paso 3. Análisis de objetivos.....	35
Paso 4. Selección de la estrategia óptima.....	35
Paso 5. Elaborar la estructura analítica del proyecto	35
Paso 6. Resumen narrativo de objetivos y actividades.....	35
Paso 7. Indicadores.....	36
Paso 8. Medios de verificación	36
Paso 9. Supuestos	36
Explicación Matriz Marco Lógico	37
2. Plan Operativo.....	40
2.1 Cronograma de Actividades	44
2.2 Presupuesto del proyecto.....	48
3. Evaluación ex ante	52
3.1 Análisis de pertinencia del proyecto	52
3.2 Análisis de la consistencia interna del proyecto.....	54
3.3 Evaluación de la viabilidad política del proyecto	56

3.4 Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto	57
3.5 Evaluación de la viabilidad económica financiera	59
Capítulo 4	61
Conclusiones y recomendaciones.....	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones.....	63
Anexos.....	64
Acrónimos y siglas	66
Lista de referencias.....	67

Ilustraciones

Figuras

Figura 1.1	Ópticas a través de las cuales medir la inclusión financiera	5
Figura 1.2	Marco COSO 2013.....	9
Figura 2.1	Diagnóstico Situacional.....	18
Figura 2.2	Mapa de Involucrados	23
Figura 2.3	Árbol de Problemas Específico	25
Figura 2.4	Árbol de Objetivos	27
Figura 2.5	Diagrama de Alternativas – Objetivos	29
Figura 2.6	Estructura Analítica del proyecto	32
Figura 3.1	Matriz de Marco Lógico.....	39
Figura 3.2	Plan Operativo Componente 1	42
Figura 3.3	Plan Operativo Componente 2	43
Figura 3.4	Cronograma de Actividades Componente 1.....	46
Figura 3.5	Cronograma de Actividades Componente 2.....	47
Figura 3.6	Presupuesto del Componente1	48
Figura 3.7	Presupuesto Componente 2	50
Figura 3.8	Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto.....	52
Figura 3.9	Matriz para la evaluación del análisis inicial del proyecto	54
Figura 3.10	Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto	55
Figura 3.11	Matriz para el análisis de actores y para el análisis de viabilidad política	56
Figura 3.12	Matriz de análisis de la viabilidad institucional	57
Figura 3.13	Matriz de Alternativas – Análisis Costo Efectividad	59

Tablas

Tabla 1.1	Principios y valores cooperativos.....	7
Tabla 1.2	Componentes del Marco.....	10
Tabla 1.3	Principios del componente entorno de control	11
Tabla 1.4	Principios del componente evaluación de riesgos.....	12
Tabla 1.5	Principios del componente actividades de control	13
Tabla 1.6	Principios del componente información y comunicación	13
Tabla 1.7	Principios del componente actividades de supervisión	14
Tabla 1.8	Datos de la Parroquia Huambaló.....	17

Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina

Yo, Marcelo Fernando Angamarca Garcés, autor de la tesina titulada "Propuesta para mejorar el control interno administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Surangay Ltda.," declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialización concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, abril de 2022



Marcelo Fernando Angamarca Garcés

Resumen

La presente tesina tiene como objetivo establecer el proceso para implementar un sistema adecuado de control interno administrativo en la Cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., apoyando a la gerencia y a todas las áreas de la institución en la adopción de buenas prácticas de gestión de riesgos. Observar las normas que dicte el ente regulador, fortalecer el patrimonio y sobre todo la confianza de los socios lo cual contribuirá al cumplimiento de la misión de la cooperativa.

El presente trabajo plantea varias actividades a desarrollarse en la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., ubicada en la parroquia Huambaló cantón Pelileo provincia de Tungurahua, con el fin de contribuir al desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia, acatando las normas dictadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, adicionalmente acoger algunas recomendaciones que plantea COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) en su marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.

Se utilizó la Metodología de Marco Lógico, aplicando secuencialmente sus pasos: el análisis de involucrados, el árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas de solución y selección de la estrategia óptima, la estructura analítica del proyecto identificando de forma adecuada el fin, propósito, componentes y actividades de la matriz. Adicionalmente, se definen los aspectos referentes al monitoreo, se desarrolla el plan operativo de los dos componentes y se detallan sus respectivos cronogramas de actividades en conjunto con el presupuesto por componentes. Finalmente se realiza la evaluación de proyecto, delimitando el problema que dio origen al proyecto, evaluando las actividades, analizando la viabilidad política, viabilidad institucional y analizando el costo efectividad del proyecto.

Agradecimientos

A FLACSO por abrir sus puertas y brindarme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

A la Cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., en especial a la Ing. Sara Paredes por darme el acceso y la confianza para realizar esta propuesta.

A todas las personas que me proporcionaron sus conocimientos y apoyo durante el desarrollo de esta tesina.

Introducción

El sistema de economía popular y solidaria ha crecido notablemente en la última década gracias a las reformas legales planteadas en el año 2008 en la Constitución. La Carta Magna sostiene que Ecuador, por su parte, define a su modelo económico como *social y solidario* [Art. 283], incorporando también la propiedad comunitaria [Art.321] y la orientación hacia el *sumak kawsay* o buen vivir [art. 275] (Constitución de la República del Ecuador 2008).

En mayo de 2012 se creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como ente de supervisión y control, esta ha sido un pilar fundamental que ayudó en la transformación del sector cooperativo y las asociaciones mutuales, brindando la oportunidad de que logren el protagonismo que realmente tienen ya que su alcance llega a segmentos populares que tradicionalmente han sido excluidos por la banca tradicional (Ruiz y Jácome 2013).

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones sociales autónomas, donde todos los socios son dueños. Aplican una gestión democrática que busca resolver las necesidades de las personas que voluntariamente se han unido, ya sean económicas, sociales o culturales (ACI 2015).

La gestión de estas organizaciones precisa un adecuado balance entre el aspecto social y el aspecto técnico económico, al unir los principios modernos de administración. Los valores fundamentales del sector cooperativo, planteando así fuertes retos para los administradores (Fernández et al. 2018). Adicionalmente Labrador (2020, 164) menciona que “existe una relación evidente entre la gestión, basada en principios y valores y la RSC, pudiendo convertirse estas entidades en referentes en su aplicación”.

Para alcanzar un funcionamiento sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito se debe continuar fortaleciendo los factores tanto técnico-económicos y el aspecto social (Fernández et al. 2018).

Es por ello que el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) menciona que, al desarrollar un sistema efectivo, este ayuda a tener una seguridad razonable que favorezca la obtención de los objetivos de la entidad. El control interno ayuda a alcanzar una seguridad razonable: “Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad” (COSO 2013, 8).

Esta tesina plantea una propuesta que ayuda a mejorar el sistema de control interno administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., para lograr que sus actividades se desarrollen con eficiencia y eficacia. Por ello se toma de referencia ciertas recomendaciones que plantea COSO en su marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de control interno y se las adapta a las necesidades de la institución.

Se empleó la Metodología de Marco Lógico, siguiendo el orden secuencial de sus pasos: análisis de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de las alternativas de solución para escoger la estrategia óptima, la estructura analítica del proyecto para identificar adecuadamente el fin, propósito, componentes y actividades de la matriz.

Posterior se detallan aspectos referentes al monitoreo, definiendo el plan operativo de los componentes de la matriz de Marco Lógico, se estructuran sus respectivos cronogramas para desarrollar las actividades y se elabora el presupuesto para cada componente.

Finalmente se realiza la evaluación de proyectos, delimitando el problema que dio origen al presente trabajo, evaluando las actividades, analizando la viabilidad política, viabilidad institucional y analizando el costo efectividad del proyecto.

Capítulo 1

Revisión de la literatura

1. Inclusión Financiera

Según el Banco Mundial “La inclusión financiera significa, para personas físicas y empresas, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades — transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguro— prestados de manera responsable y sostenible” (Banco Mundial 2018, párr. 1).

Adicional el Banco Interamericano de Desarrollo en su publicación Inclusión financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales define “La inclusión financiera es el resultado de la interacción de factores que afectan la demanda de servicios financieros por parte de hogares y firmas, por un lado, y la oferta de los mismos por parte de las instituciones financieras” (Roa y Carvallo 2018, 1).

El acceso fácil y oportuno a productos y servicios financieros tanto para personas o empresas que les ayuden a cubrir ciertas necesidades, fomenta los niveles de inclusión financiera, esto se puede lograr cuando las instituciones financieras en mayor medida la banca tradicional, cambia la forma de desarrollar sus actividades ya que sólo se enfoca en los beneficios económicos que tendrá, por eso se dirige a sectores con altos niveles de ingresos y hace a un lado a los sectores que son considerados pobres o de bajos recursos provocando así la exclusión financiera.

La inclusión financiera es el conjunto de acciones que buscan mejorar las condiciones de vida a través del acceso oportuno a productos y servicios financieros que se adapten a las necesidades de los sectores que tradicionalmente han sido excluidos. La inclusión financiera influye positivamente en la reducción de la pobreza, facilitando la manera de hacer pagos. Mejora la toma de decisiones mediante la distribución planificada y responsable de recursos financieros, fomentando así el ahorro, que motivará las inversiones en actividades productivas (Rojas-Suárez 2016).

De acuerdo con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico de la Red Internacional de Educación Financiera (OCDE/INFE).

La inclusión financiera es definida como: el proceso de promoción de un acceso asequible, oportuno y adecuado a una amplia gama de productos y servicios financieros regulados y la ampliación de su uso por todos los segmentos de la sociedad, a través de la aplicación de enfoques innovadores o existentes hechos a la medida, incluyendo actividades de sensibilización y de educación financiera, con el fin de promover el bienestar económico y la inclusión económica y social (OCDE 2013, 22).

Esta definición resalta las dimensiones de la inclusión financiera que son el acceso (la oportunidad que tienen las personas para aprovechar los servicios financieros) y el uso (disponibilidad para ejecutar los servicios habitualmente). Sin embargo, “se procura ampliar estas dos dimensiones hacia un enfoque multidimensional incorporando una tercera relacionada con la calidad del acceso y uso de los servicios financieros, pese a las complejidades para su medición” (Jácome 2021, 44).

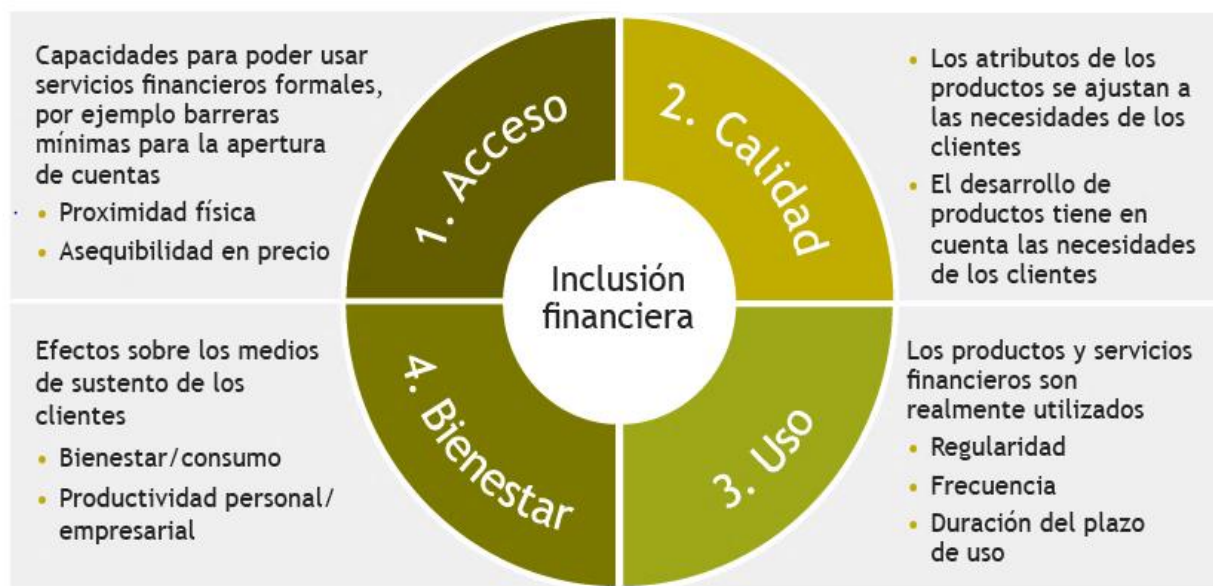
Para que la inclusión financiera llegue a un mayor número de personas se debe eliminar las barreras de acceso y uso. Esto se puede lograr aumentando los puntos de acceso para realizar transacciones, depósitos o retiros esto hace referencia a las barreras de acceso. También están las barreras de uso, donde se evidencia el uso real de un servicio o producto financiero.

En ciertos sectores de la población el desconocimiento de las ventajas que tiene estos servicios provoca que no sean usados, generando así una auto exclusión financiera, es por lo que se debe fomentar la educación financiera en especial a grupos de la población que tradicionalmente han sido marginados y ese desconocimiento genera cierta desconfianza.

Adicionalmente la AFI (Alliance for Financial Inclusion) manifiesta que la inclusión financiera se la puede ver como una forma de entendimiento multifacética, que incluye varios elementos que se combinan. Los elementos a los que hace referencia son:

Acceso es la oportunidad existente para utilizar servicios/ productos financieros. Calidad, indica la relevancia de los servicios/ productos financieros detallando las experiencias de los usuarios. Uso es la permanencia y profundidad al usar servicios/ productos financieros. Y bienestar es el impacto que un servicio/ producto financiero provoca en la vida del consumidor (AFI 2010). Se describen los elementos en la figura 1.1

Figura 1.1 Ópticas a través de las cuales medir la inclusión financiera



Fuente: AFI (2010, 5)

2. El Cooperativismo

En Inglaterra surgen los primeros movimientos cooperativos como un descubrimiento voluntario por parte de los trabajadores industriales a modo de ayuda para mejorar sus situaciones de vida. En el periodo comprendido entre finales del siglo XVIII y 1820. Posteriormente surge la primera iniciativa formal en 1844 se creó la cooperativa de Rochdale Society of Equitable Pionners en Inglaterra conformada por 28 obreros, promulgando los valores de igualdad, democracia y solidaridad motivando que las decisiones involucran a todos los socios (Monzón 2003).

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen su origen a partir de las iniciativas en Alemania de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, quien crea en 1864 la primera cooperativa de crédito rural en

Heddesdorf, y que más tarde da origen a la Federación Alemana de Cooperativas en 1877. Por otro lado, Franz Hermann Schulze-Delitzsch organiza en 1850 la primera “asociación de anticipos”, como un mecanismo para fomentar los hábitos del ahorro y crédito, matar la usura y brindar elementos para mejorar las condiciones de vida, de un grupo de artesanos de su ciudad natal Delitzsch, que más tarde serán conocidos como los bancos populares de crédito. Las derivaciones de estos modelos fueron expandiéndose en Europa y América; en este último continente, se dio el desarrollo de las uniones de crédito (Credit Union) en países como Canadá y los Estados Unidos. En los países de América Latina el cooperativismo de ahorro y crédito se ha desarrollado de manera importante, al igual que sus regulaciones, a lo largo del siglo XX (Jácome 2021, 41).

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define “la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se agrupan voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes de carácter económico, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y gestionada democráticamente” (ACI 2015, 1).

Las cooperativas contribuyen a hacer frente a la desigualdad que existe entre ricos y pobres en todo el planeta. Una cualidad fundamental de las cooperativas es que incrementan los niveles de ingreso para todos sus miembros o socios desechando la visión tradicional del capitalismo donde la riqueza sólo es para unos pocos. Por ello la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) plasma unos valores y principios orientativos conocidos a nivel internacional, se detallan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Principios y valores cooperativos

<p style="text-align: center;">Valores Cooperativos</p> <p>Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los integrantes de la cooperativa creen en los valores éticos de la honradez, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás</p> <p style="text-align: center;">Principios Cooperativos</p> <p>Primer Principio: Afiliación voluntaria y abierta.</p> <p>Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.</p> <p>Segundo Principio: Gestión democrática por parte de los miembros.</p> <p>Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, que participan activamente en la determinación de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables ante el conjunto de los miembros. En las cooperativas primarias los miembros tienen derechos igualitarios de votación (un miembro, un voto), y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.</p> <p>Tercer principio: Participación económica de los miembros.</p> <p>Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa. En general los miembros reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa. Los miembros destinan los excedentes de capital a cualesquiera o a todos los siguientes fines: al desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales sería de carácter indivisible; a la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa; y a sufragar otras actividades aprobadas por los miembros.</p> <p>Cuarto principio: autonomía e independencia.</p> <p>Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen la gestión democrática por parte de los miembros y respeten su autonomía cooperativa.</p> <p>Quinto principio: Educación, formación e información.</p> <p>Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general –en especial a los jóvenes y los líderes de opinión– sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.</p> <p>Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.</p> <p>Las cooperativas benefician con máxima efectividad a sus miembros, y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.</p> <p>Séptimo principio: Preocupación por la comunidad.</p> <p>Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los miembros.</p>
--

Fuente: Adaptado de ACI 2015

En Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito (COAC's) tuvo su inicio en el siglo XIX conocidas como organizaciones gremiales, que se centraban en alcanzar el bien común de sus asociados otorgando créditos para los socios y sus familias como ayuda para solventar calamidades a través de la instauración de cajas de ahorro, primero en la ciudad de Quito en 1879 y posterior en la ciudad de Guayaquil en 1900. Se empezó a regular la formación de las COAC's en 1937 con la primera Ley de Cooperativas. “Pero fue en la década del sesenta, cuando el sistema de COAC cobró verdadera presencia” (Jácome y Cordovez 2004, 32). Para lograr aquello participaron una gran variedad de agentes, tanto los que estaban directa o indirectamente involucrados entre ellos sindicatos de trabajadores, gremios, instituciones públicas y privadas, voluntarios extranjeros entre otros (Jácome y Cordovez 2004).

Los objetivos principales para los que surgieron las COACs en el país fueron: autoayuda, auto gerencia y autorresponsabilidad de sus socios miembros. El principio de la autoayuda era y sigue siendo el principal indicador de desarrollo de las cooperativas, tanto a nivel local como mundial (Jácome 2021, 64).

Las COAC's han superado los embates negativos que trajo la crisis del sistema financiero nacional a finales de la década de los noventa y el inicio de la dolarización del país, gracias a la fidelización y confianza que tienen sus socios en las instituciones cooperativas ya que tienen un perfil solidario y presentan una estructura social, es por ello que se han constituido en intermediarios financieros alternativos basados en la fortaleza de los ahorros de sus socios, especialmente para los sectores que la banca tradicional ha excluido en gran medida con el racionamiento del crédito (Jácome y Cordovez 2004).

3. Control Interno

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)¹ menciona que, al desarrollar un sistema efectivo, este ayuda a tener una seguridad razonable que

¹ COSO es una iniciativa del sector privado, patrocinado y financiado conjuntamente por: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (FEI), Institute of Management Accountants (IMA), The Institute of Internal Auditors (IIA). Se dedica a proporcionar el Desarrollo de nuevos marcos y orientaciones generales sobre el

favorezca obtener los objetivos planteados. Es un proceso continuo que se lleva a cabo por todos los empleados de la institución, desde el consejo de administración hasta las áreas operativas, siendo de gran ayuda para que las actividades se hagan con eficiencia y eficacia (COSO 2013). El control interno ayuda a alcanzar una seguridad razonable “Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad” (COSO 2013, 8). El marco de control interno planteado por COSO establece tres categorías de objetivos, cinco componentes y cuatro niveles organizativos, todos están estrechamente relacionados en lo que se desea lograr, lo que es necesario para lograrlo y la manera en la que se implican los diferentes niveles organizativos (Espínola y Urbina 2015).

Figura 1.2 Marco COSO 2013



Fuente: (COSO 2013, 6)

3.1 Componentes y principios

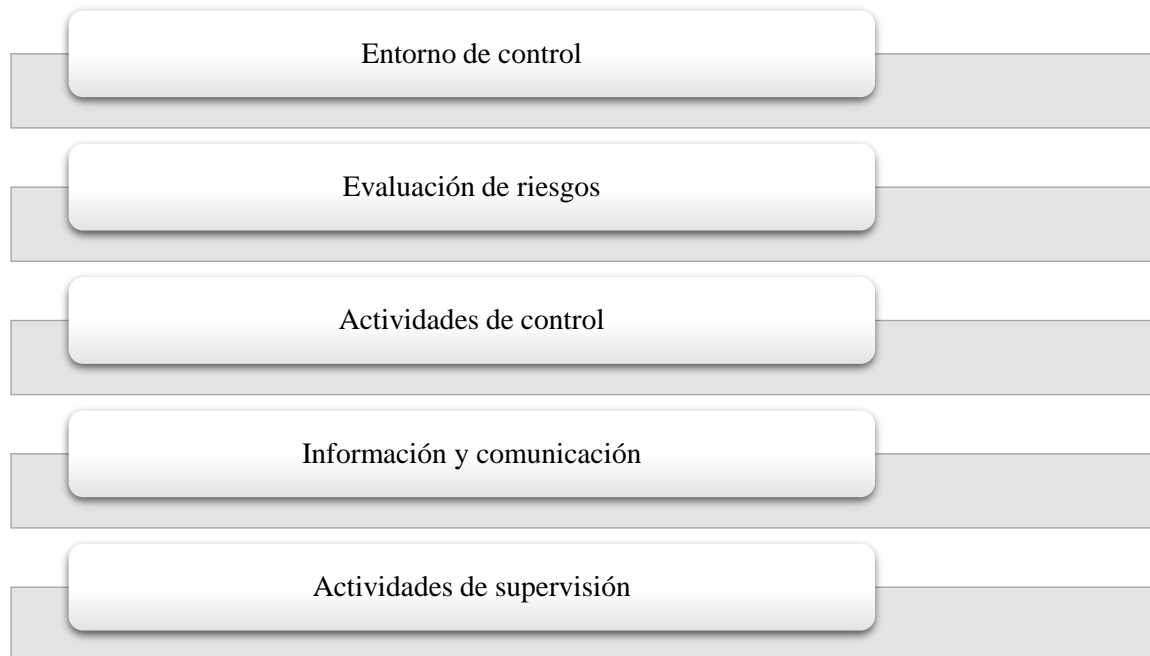
El marco de control interno está compuesto por cinco componentes, y a su vez por diecisiete principios y ochenta y siete puntos de enfoque² directamente relacionados con cada uno de los

control interno, la gestión del riesgo empresarial, y disuasión de fraude, diseñado para propiciar la mejora de desempeño organizacional y la supervisión, así como la reducción de fraude en las organizaciones (AEC 2021).

² “Los puntos de enfoque o puntos de interés constituyen importantes características de los principios, sin embargo, el Marco no requiere que la Dirección evalúe por separado si estos puntos de interés se encuentran presentes”

componentes (COSO 2013). Al utilizar todos los principios una institución en este caso la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., puede conseguir un control interno eficaz a través de todos los niveles jerárquicos.

Tabla 1.2 Componentes del Marco



Fuente: Adaptado de COSO 2013

3.1.1 Entorno de control

El componente entorno de control tiene cinco principios detallados en la tabla 1. 3

(COSO 2013, 20). “La Dirección puede determinar que algunos de estos puntos de interés no son adecuados o relevantes y puede identificar y tener en cuenta otros puntos de interés con base en las circunstancias específicas de la organización” (COSO 2013, 26).

Tabla 1.3 Principios del componente entorno de control

1	<ul style="list-style-type: none">• La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2	<ul style="list-style-type: none">• El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3	<ul style="list-style-type: none">• La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4	<ul style="list-style-type: none">• La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5	<ul style="list-style-type: none">• La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Fuente (COSO 2013)

3.1.2 Evaluación de riesgos

El componente evaluación de riesgo posee cuatro principios, se detallan en la tabla 1.4

Tabla 1.4 Principios del componente evaluación de riesgos

6	<ul style="list-style-type: none">• La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7	<ul style="list-style-type: none">• La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8	<ul style="list-style-type: none">• La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9	<ul style="list-style-type: none">• La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Fuente (COSO 2013)

3.1.3 Actividades de control

El componente actividades de control tiene tres principios, se detallan en la tabla 1.5

Tabla 1.5 Principios del componente actividades de control

10	<ul style="list-style-type: none">• La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11	<ul style="list-style-type: none">• La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12	<ul style="list-style-type: none">• La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen la líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Fuente (COSO 2013)

3.1.4 Información y comunicación

El componente información y comunicación posee tres principios, se detallan en la tabla 1.6

Tabla 1.6 Principios del componente información y comunicación

13	<ul style="list-style-type: none">• La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno
14	<ul style="list-style-type: none">• La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno
15	<ul style="list-style-type: none">• La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Fuente (COSO 2013)

3.1.5 Actividades de supervisión

El componente actividades de supervisión posee dos principios, se detallan en la tabla 1.7

Tabla 1.7 Principios del componente actividades de supervisión

16	<ul style="list-style-type: none">• La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistemas de control interno están presentes y en funcionamiento.
17	<ul style="list-style-type: none">• La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Fuente (COSO 2013)

3.2 Efectividad del control interno

“Un Sistema de Control Interno se determina como efectivo en el caso de que los componentes se encuentren presentes y en funcionamiento, y que los cinco componentes funcionen juntos de forma integrada” (COSO 2013, 20). Al implementar un sistema de control interno eficaz la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., obtendrá una seguridad razonable para cumplir los objetivos que se menciona en el marco de control interno: operacional, de información y cumplimiento (Espínola y Urbina 2015). Esto ayudará a contribuir al fortalecimiento del patrimonio, favoreciendo el desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia, mediante la reducción de los tiempos de respuesta para el desarrollo de actividades, aumentará la confianza de los socios al cumplir el objetivo social de la cooperativa, y generará un mayor nivel de inclusión financiera para los habitantes de la parroquia Huambaló al contar con una cooperativa con mejores niveles de eficiencia.

Capítulo 2

Definición del Problema

1. Diagnóstico situacional

La cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., está ubicada en la parroquia de Huambaló, cantón San Pedro de Pelileo provincia de Tungurahua. Inició sus actividades en el año 2000 por iniciativa del señor Filiberto Paredes, agricultor del sector buscando satisfacer la necesidad de acceso a servicios financieros enfocados al sector agrícola, ganadero, artesanal y para microempresas, siendo estas las principales actividades de la parroquia (COAC Surangay 2021). Convocando a moradores de la zona, posteriormente con la aceptación de 41 personas y bajo la dirección del señor Paredes quien fue nombrado presidente de la precooperativa Surangay formaron comisiones para constituir legalmente la institución. El 31 de enero del 2001 se firmó el acuerdo ministerial 2001-01 por medio del antes conocido Ministerio de Bienestar Social otorgando la personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Surangay Ltda., (COAC Surangay 2021).

Es una cooperativa de ahorro y crédito con responsabilidad social, que impulsa el desarrollo de sus socios y clientes, en especial a pequeños empresarios. Ofreciendo microcréditos con montos desde quinientos hasta tres mil quinientos dólares a sus socios, adicional ofrece créditos emergentes, créditos de consumo (COAC Surangay 2021).

MISION

Somos una cooperativa de ahorro y crédito con responsabilidad social, que impulsa el desarrollo de sus socios y clientes, en especial a pequeños empresarios, agricultores y artesanos de la comunidad con productos, servicios financieros y no financieros, ágiles honestos y oportunos, fomentando la cultura del ahorro y administrando sus recursos con honestidad, transparencia y solidaridad. Comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país (COAC Surangay 2021, 2).

VISION

Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito competente a nivel regional y nacional comprometida con la transformación social y económica de nuestros socios, clientes y de la comunidad, mejorando su calidad de vida, apoyándolos en la formación de su patrimonio, en su bienestar y en su seguridad futura (COAC Surangay 2021, 2).

Según el último boletín financiero con fecha de corte al 30 de junio 2021 publicado en la página web (SEPS 2021). La cooperativa de ahorro y crédito “Surangay” Ltda., sus activos ascienden a \$886.512,58; bajo los parámetros de medición de la entidad de control se encuentra en el segmento 5.

Sobre la base de reuniones mantenidas en el mes de octubre del 2021 con la Gerencia General, empleados y algunos socios de la cooperativa Surangay Ltda., se identificó que la institución mantiene una insuficiencia de procesos que ayuden al control interno administrativo. Siguiendo la metodología de marco lógico se hizo la pregunta ¿por qué la cooperativa? Se evidencia que hay una inexistencia de políticas internas, carencia de objetivos institucionales, además de una respuesta inoportuna ante posibles pérdidas; se obtiene un escaso autocontrol, sumado a que el personal no cuenta con procesos definidos a seguir, a la falta de diferenciación para un manejo adecuado de los tiempos de respuesta y la falta de decisión para priorizar las necesidades más relevantes; se obtiene que no hay capacitación al personal en gestión integral de riesgos y poca determinación para identificar las causas que pueden originar desviaciones. Se puede inferir que hay un escaso ambiente de control debido a la desatención al definir los procesos más relevantes, además de la poca preocupación y sobrecarga de funciones por parte de la gerencia general para establecer un sistema de detección de riesgos debido a que no se cuenta con un sistema de gestión integral de riesgos, en base a esto se plantea una posible solución que es la elaboración de un sistema de control interno administrativo para la cooperativa.

1.1 Situación socioeconómica

“La Parroquia Huambaló fue creada el 18 de marzo de 1863 actualmente cuenta con una extensión territorial de 25,87 [km²] La parroquia en el año 2015 cuenta con una población de 10034 habitantes repartidos entre 5081 hombres y 4953 mujeres” (CEGEA 2015).

Tabla 1.8 Datos de la Parroquia Huambaló

DATOS GENERALES	
Nombre del GAD	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE HUAMBALÓ
Fecha de creación de la Parroquia	18 de Marzo de 1863
Localización	Situado a 7 Km de la ciudad de Pelileo, al pie de las colinas de Mulmul, Quitasol, Tablón, Pusmasa y la Cruz de Cotaló, considerados ramales del Igualata.
Límites	Norte: Parroquia La Matriz Sur: Parroquia Cotaló y Cantón Quero Este: Parroquia La Matriz Oeste: Parroquia Bolívar
Población total estimada al 2015	10034 habitantes
Extensión	25,87 [Km ²]
Rango altitudinal	Altitud mínima: 2220 msnm Altitud máxima: 3890 msnm
Clima	72.51% clima Montano 20.95% clima Montano Alto 6.54 % clima Montano Alto Superior

Fuente: (CEGEA³ 2015)

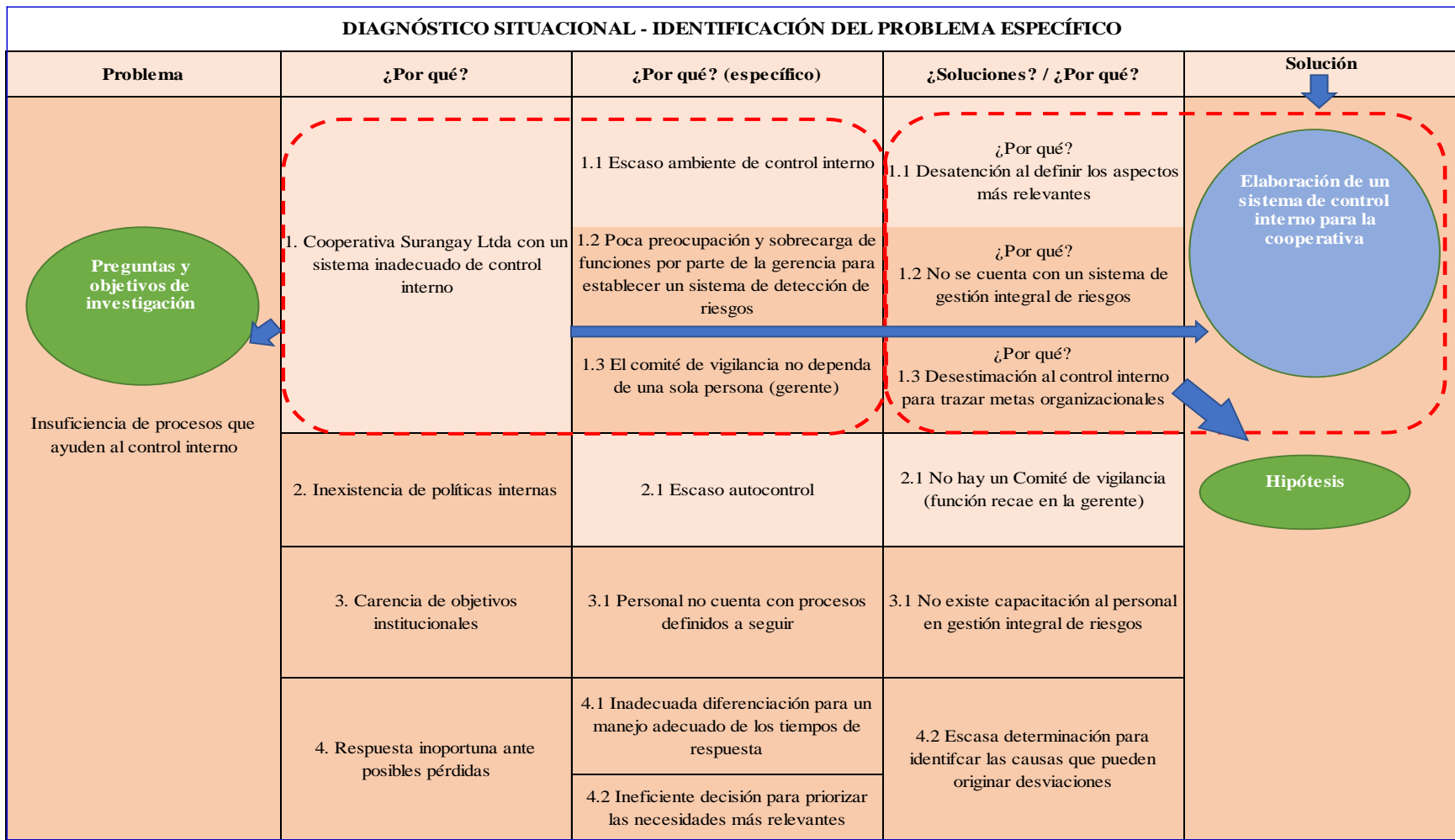
1.2 Población objetivo

La propuesta está dirigida a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Surangay Ltda., Según el último boletín financiero se encuentra ubicada en el segmento cinco con fecha de corte al 30 de junio 2021 publicado en la página web (SEPS 2021). Y Sus activos ascienden a \$ 886.512,58

³ CEGEA (Centro de Ingeniería y Geo información Ambiental) equipo consultor encargado de la elaboración del “Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural Huambaló” Administración 2014-2019. Promotor: Gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Huambaló

Figura 2.1 Diagnóstico Situacional

1.3 Diagrama del diagnóstico situacional



Fuente: (COAC Surangay 2021)

2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema

El control interno se define como las acciones de revisión y seguimiento relacionadas con el cumplimiento de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos. Para ello se sirve de acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control. Con el propósito de apoyar el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyen al logro del objeto social, visión y misión institucional (Mendoza et al. 2018).

Según COSO (Committee o Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) define el control interno como un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con la operación, información y cumplimiento (COSO 2013).

The Institute of Internal Auditors (IIA) define control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos serán conseguidos, sobre la base de esas acciones se subraya que el control es el resultado de una planeación, organización y dirección por parte de la administración (IIA 1973).

El Código Orgánico Monetario y Financiero en su artículo 227 señala: “Sistemas de control interno. Todas las entidades del sistema financiero nacional deberán contar con sistemas de control interno para asegurar la efectividad y eficiencia de sus actividades, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables” COMYF (2014).

Además, en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria señala en su artículo 147 literal b) “Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control” LOEPS (art.147).

Según el último boletín financiero de cooperativas del segmento cinco con fecha de corte al 30 de junio 2021 publicado en la página web (SEPS 2021) La cooperativa de ahorro y crédito “Surangay” Ltda., Sus activos ascienden a \$ 886.512,58 por encima del promedio del segmento que es \$ 500.883 ubicándose en el ranking 22 de las 129 cooperativas en ese segmento.

La Superintendencia de economía popular y solidaria en la resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 Sección IV Factores de riesgo operativo en su artículo 4.4 indica:

4.4.- Para mantener una adecuada administración del riesgo operativo las entidades de los segmentos 4 y 5, sin perjuicio de lo dispuesto en el Capítulo III Administración de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 de las, “Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda”, emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, deberán:

- a) Definir adecuadamente los procesos de la entidad, los mismos que incluyan: actividades, responsables, fecha de actualización y fecha de aprobación por parte del consejo de administración;
- b) Mantener un registro de sus eventos de riesgo, el mismo que contemple como mínimo, fecha de ocurrencia, descripción, solución e impacto financiero de ser el caso;
- c) Garantizar una adecuada separación de funciones que evite la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo;
- d) Implementar políticas y niveles de aprobación para las distintas líneas de negocio y procesos con el fin de evitar conflictos de interés; y,
- e) Elaborar un manual de administración del personal que contemple las políticas, procesos y procedimientos para la incorporación, permanencia y desvinculación del personal (SEPS 2018, 11).

En base a lo expuesto anteriormente se puede inferir que toda organización sin importar su tamaño necesita de control interno para garantizar la realización de sus operaciones de forma idónea, el control interno es un plan coordinado de los procedimientos y métodos con el objetivo de salvaguardar los activos, recabar información correcta, promulgar la eficiencia en las operaciones y acatar las políticas que dicte la norma vigente (SEPS 2018).

2.1 Delimitación del problema

Aspecto: Control interno administrativo

Espacial: Cooperativa de ahorro y crédito “Surangay” Ltda., ubicada en la parroquia Huambaló cantón Pelileo provincia de Tungurahua

2.2 Causa y efectos del problema

2.2.1 Explicación del Árbol de Problemas

Partiendo con la lógica vertical de la Metodología de Marco Lógico tenemos la lectura desde abajo hacia arriba: inexistencia de manuales internos, no cuentan con canales de comunicación interna; limitada preocupación para establecer un sistema con políticas y procedimientos sumado al insuficiente control sobre procesos y sistemas de información; no cuentan con una clara definición de funciones de los empleados provocan que, la Cooperativa Surangay Ltda., con un sistema inadecuado de control interno administrativo.

Esto genera varias consecuencias: desinformación de los empleados respecto a nuevas actividades o procesos lo que provoca errores que incrementan los tiempos de respuesta; desviaciones o acciones irregulares aumentando la exposición a fraudes; medidas limitadas para que se efectúen operaciones con eficiencia y eficacia pudiendo incumplir normas dispuestas en el COMYF (Art. 239); todas estas causas provocarían un efecto de nivel superior que es vulnerar el patrimonio y la confianza de los socios que impida cumplir su objetivo social.

2.3 Matriz de involucrados

Los autores Ortégón, Pacheco y Prieto (2005, 16) en el manual de metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas señalan “Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos”.

Por ello en el mapa de involucrados se señalan las personas que tienen interés e injerencia sobre la propuesta. Al ser planteada en base a las necesidades de la cooperativa Surangay Ltda., los

empleados son los que demuestran mayor interés; al tomar sus ideas, aportes, opiniones y sugerencias. Por consecuencia los socios de la cooperativa van a evidenciar las ventajas de mejorar el sistema de control interno. A continuación, se detallan los actores involucrados en el estudio de este proyecto.

- **Beneficiarios**

Los socios, familiares de los socios, empleados de la cooperativa, clientes que pagan sus servicios (agua, luz, teléfono, pagos a terceros).

- **Ejecutores**

El área de créditos y recuperación de cartera, área de cajas, la administración (responsable de control interno), captaciones y financiero son quienes van a implementar la propuesta.

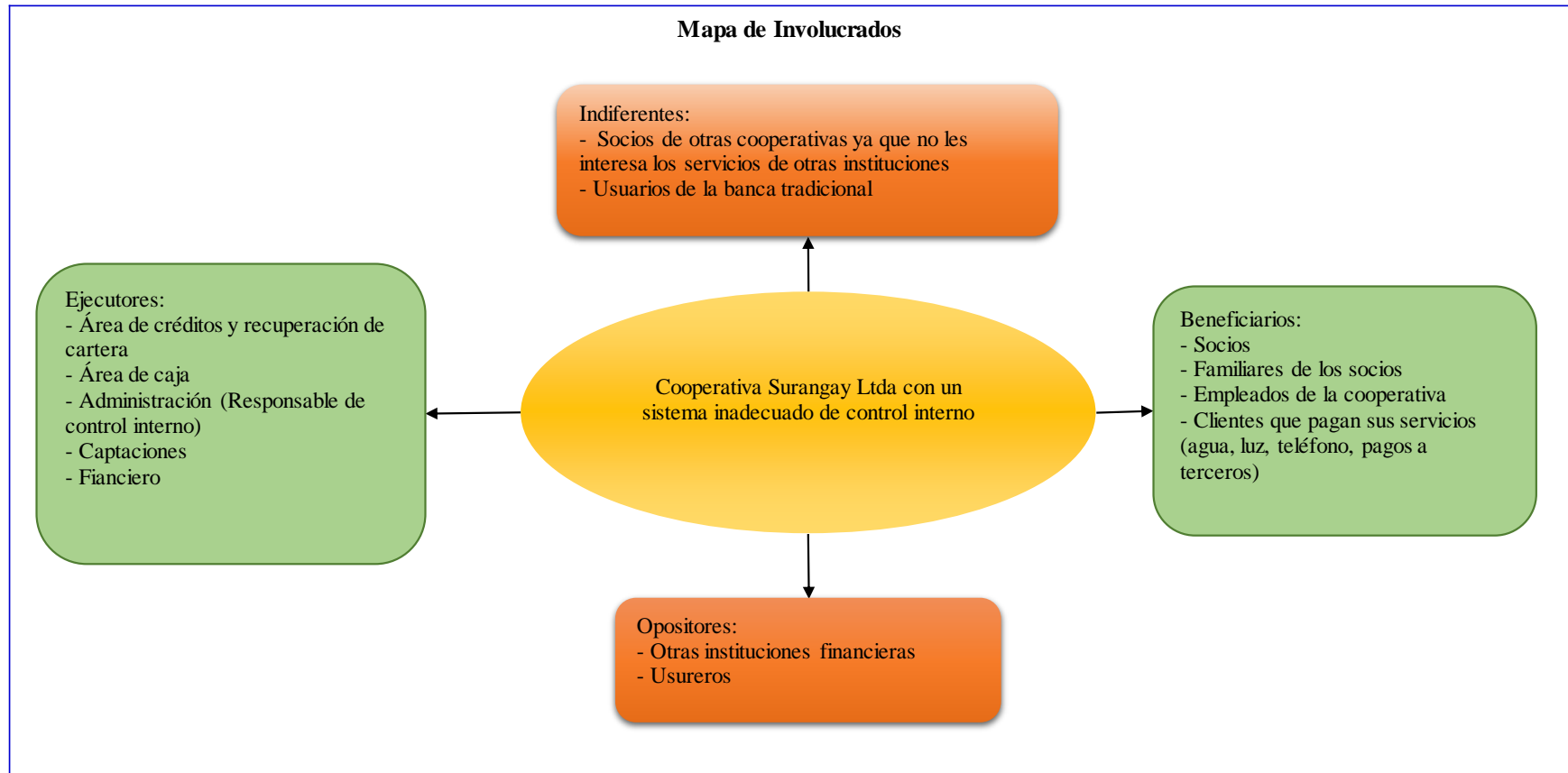
- **Opositores**

Otras instituciones financieras y en especial los usureros estarían en contra de la propuesta ya que podría afectar sus intereses económicos.

- **Indiferentes**

Los socios de otras cooperativas ya que no les interesa los servicios ofertados por otras instituciones, usuarios de la banca tradicional al estar acostumbrados a los servicios que brinda la banca no presentan ninguna reacción respecto a la propuesta. Más detalles en la figura 2.2

Figura 2.2 Mapa de Involucrados



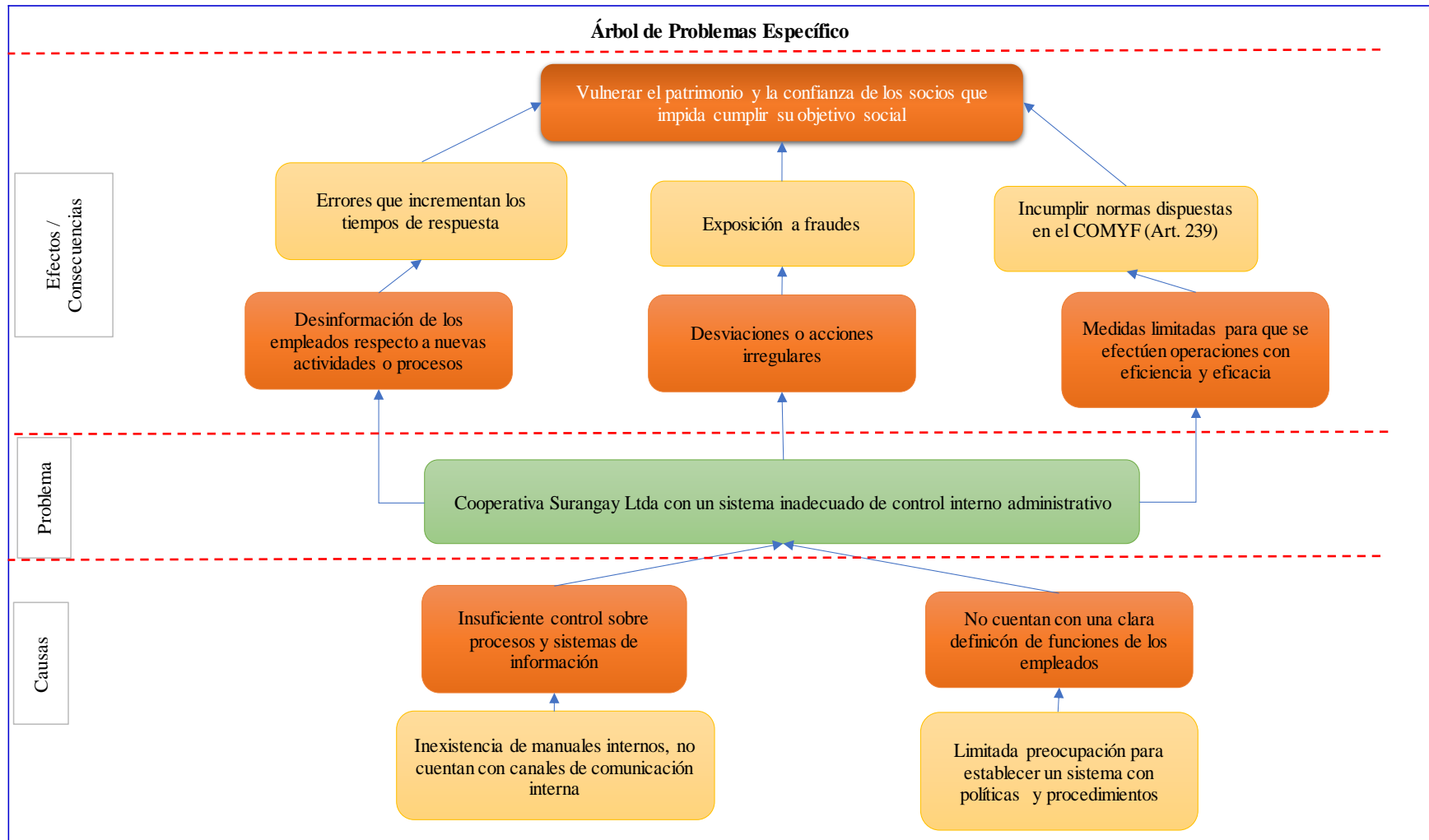
Fuente: Resultado de entrevistas en COAC Surangay 2021

2.4 Árbol del problema

“El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 16). El problema central que se analizará es el inadecuado sistema de control interno administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., ya que no cuentan con canales de comunicación interna, manuales que detallen los procedimientos y procesos a seguir, limitada preocupación por parte de la gerencia general para establecer un sistema con políticas, no hay una definición clara de funciones en los empleados.

Puede conllevar a la desinformación de los empleados sobre nuevos procesos o actividades, generando posibles errores o acciones irregulares que incrementan los tiempos de respuesta y exposición a fraudes, medidas limitadas para que se efectúen operaciones con eficiencia y eficacia, lo que puede desencadenar en un efecto superior que es vulnerar el patrimonio y la confianza de los socios que impida cumplir su objetivo social. Se detalla en la figura 2.3

Figura 2.3 Árbol de Problemas Específico



Fuente: Resultado de entrevistas en COAC Surangay 2021

3. Objetivos de la investigación/proyecto

3.1 Explicación del Árbol de Objetivos

Partiendo del árbol de problemas bien estructurado procedemos con el árbol de objetivos, al que lo transformamos en positivo lo que estaba en negativo y tenemos: los medios, desarrollo de instrumentos internos y canales de comunicación más enfatizar la importancia de establecer un sistema con políticas y procedimientos alcanzamos los objetivos específicos: controlar procesos y sistemas de información adicional definir claramente funciones de los empleados. Así llegamos al objetivo central que es, la Cooperativa Surangay Ltda., con un sistema adecuado de control interno administrativo.

Pasando al siguiente campo que son los fines: informar oportunamente a los empleados respecto a nuevas actividades o procesos ayudará a acortar el tiempo de respuesta evitando errores, detectar rápidamente las causas que producen desviaciones contribuirá a disminuir el riesgo de fraudes, desarrollar actividades con eficiencia y eficacia apoyará a cumplir las normas dispuestas en el COMYF (Art. 239). Todo esto contribuirá a alcanzar un fin superior que es fortalecer el patrimonio y la confianza de los socios que permitan cumplir el objetivo social.

3.1.1 Objetivo general

- Implementar un sistema de control interno administrativo en la Cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda.,

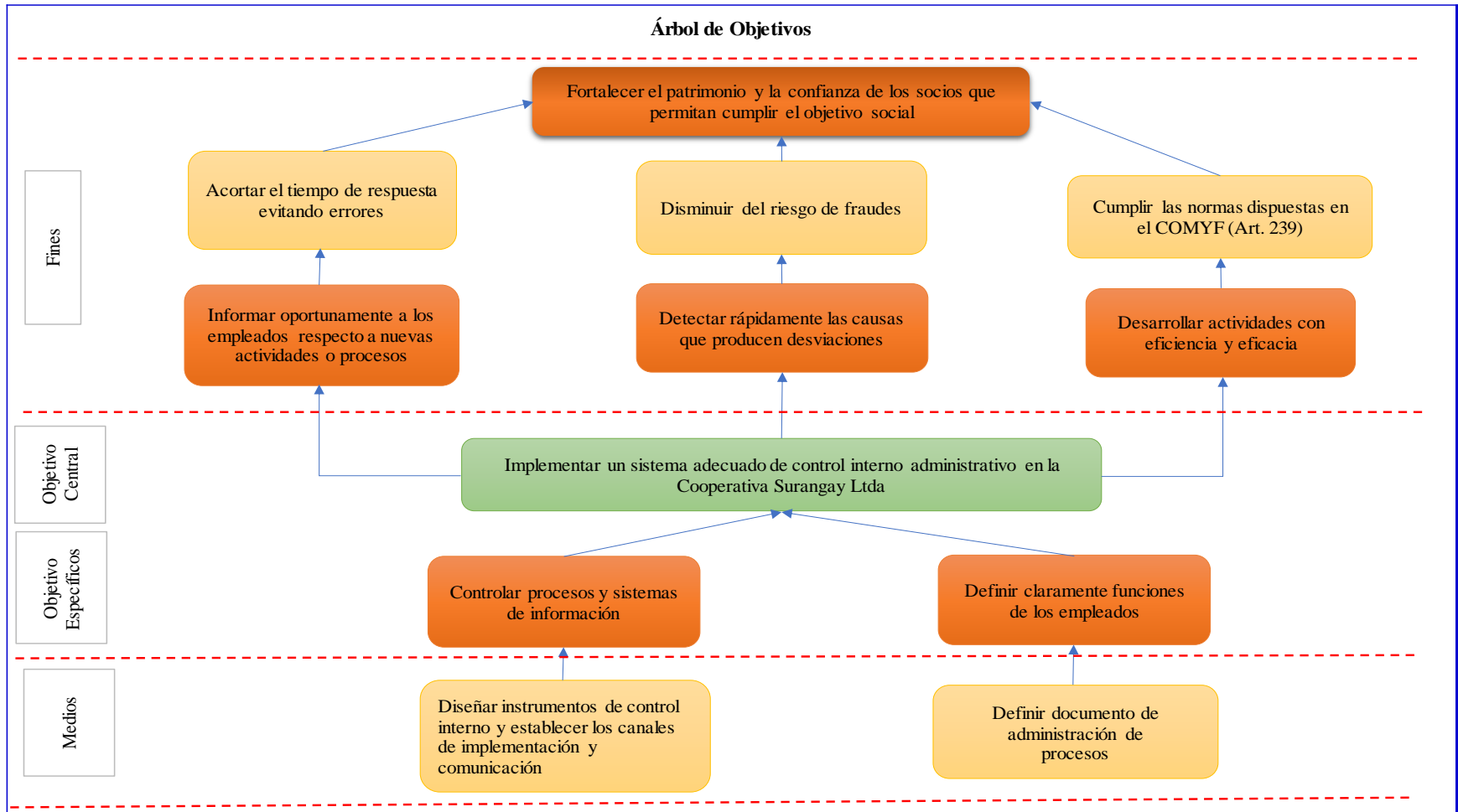
Para cumplir el objetivo central se plantean dos objetivos específicos y cada uno con sus respectivos medios que ayudaran a marcar un claro camino que ayuden a cumplir el objetivo central planteado.

3.1.2 Objetivos específicos

- Controlar procesos y sistemas de información
- Definir claramente funciones de los empleados

Figura 2.4 Árbol de Objetivos

3.2 Árbol de objetivos



Fuente: Trabajo investigativo

4. Hipótesis (alternativas) de la investigación/ proyecto

4.1.1 Explicación del Diagrama de Alternativas

“Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 19). Se han identificado los medios que ayudarán a cumplir los objetivos específicos y estos a su vez contribuirán a que se cumpla el objetivo central.

Los medios planteados son: diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación, el segundo medio es definir documento de administración de procesos cumpliendo lo que dispone el ente de control en su RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5.

Se plantearon dos acciones/ alternativas

La primera es un programa de creación e implementación de manuales internos, es necesario contar con manuales que establezca procedimientos y políticas para las diferentes áreas de la cooperativa de ahorro y crédito, esta alternativa ayudará a cumplir el primer medio planteado que son el diseño de instrumentos de control interno y los manuales son adecuados para ello.

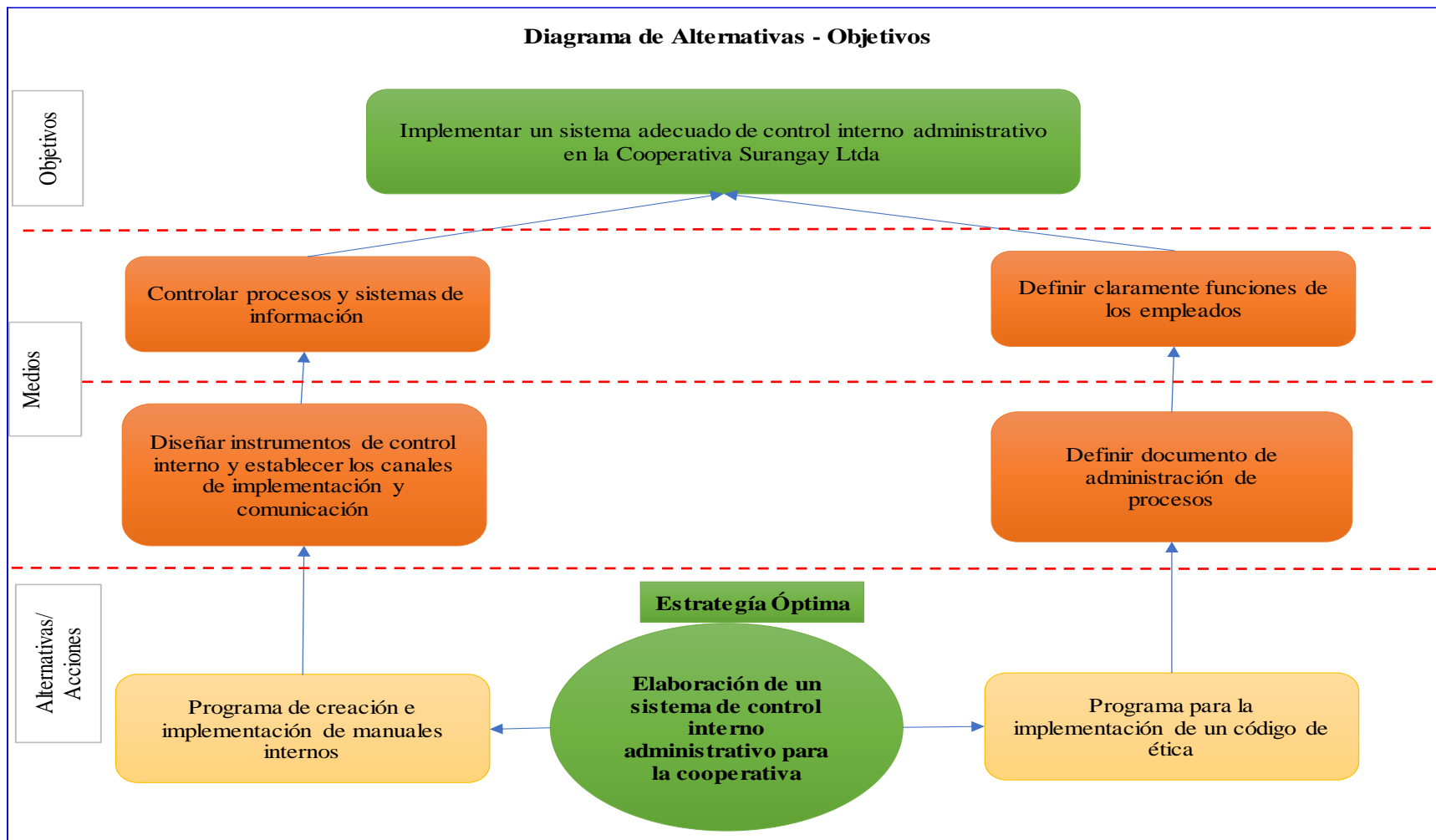
La segunda es un programa para la implementación de un código de ética, ya que es indispensable expedir un cuerpo normativo que regule los actos y relaciones provenientes de la ética que sean concordantes con los preceptos y filosofía cooperativista.

4.1.2 Estrategia Óptima de solución

Elaboración de un sistema de control interno administrativo para la cooperativa, incluye varios aspectos del control interno, “mediante este se puede conocer si las metas y objetivos organizacionales que se trazaron se están logrando según lo planificado” (SEPS 2018, 8).

Figura 2.5 Diagrama de Alternativas – Objetivos

4.2 Árbol de objetivos y alternativas



Fuente: Trabajo investigativo

4.3 Estructura analítica del proyecto

4.3.1 Explicación Estructura Analítica del proyecto (EAP)

“Previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 19).

Los fines anteriormente establecidos en el árbol de objetivos se convertirán en el fin de la matriz de marco lógico. Contribuir al fortalecimiento del patrimonio y la confianza de los socios que permitan cumplir el objetivo social (F 1.1), contribuir al desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia (F 1.2).

Los objetivos se transformarán en los propósitos de la matriz de marco lógico. Implementar un sistema adecuado de control interno administrativo en la Cooperativa Surangay Ltda., (P.C). Controlar procesos y sistemas de información (P.C 1). Definir claramente funciones de los empleados (P.C 2)

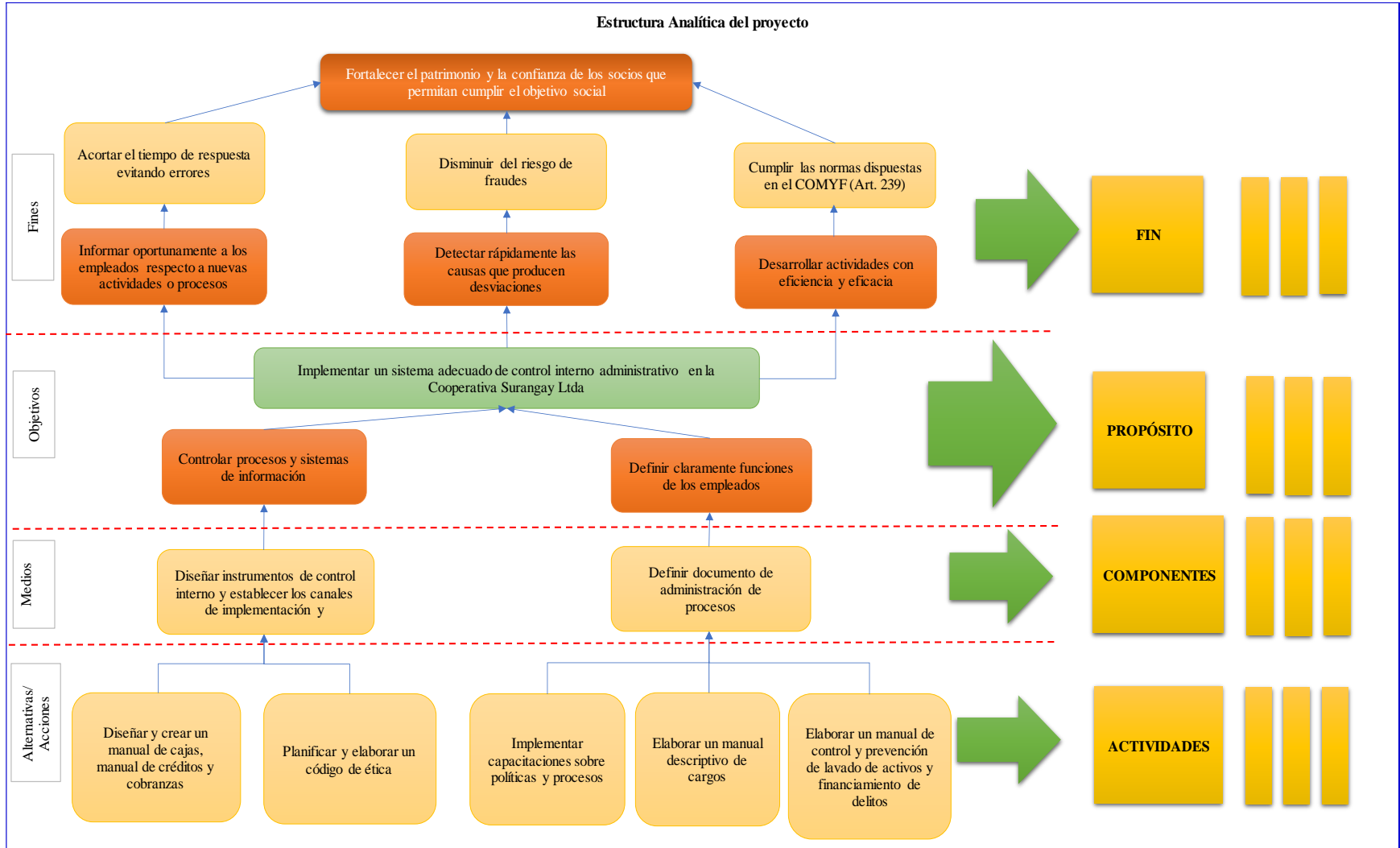
Los medios pasarán a ser los componentes de la matriz de marco lógico. Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación C.1. Definir documento de administración de procesos C.2 cumpliendo lo que solicita la SEPS en la RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 y 5.

Las Alternativas/ Acciones se convertirán en las actividades de la metodología del Marco Lógico (MML).

- Diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas.
- Planificar y elaborar un código de ética.
- Implementar capacitaciones sobre políticas y procesos.
- Elaborar un manual descriptivo de cargos.

- Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.

Figura 2.6 Estructura Analítica del proyecto



Fuente: Trabajo investigativo

Capítulo 3

Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/ proyecto

1. Matriz de Marco Lógico

En esta investigación se utilizó la metodología de Marco Lógico (MML) ofrece varias ventajas en relación con herramientas similares, ayuda a tener una visión de largo plazo, coordinación, evaluación y concentración estratégica que harán más fácil formular planes y políticas multisectoriales apoyando los resultados para constatar si las metas de los proyectos se han alcanzado y fomentarán que participantes ya sean del sector público o privado se involucren de forma activa.

A través de la planeación estratégica para ordenar, conducir y orientar las acciones con miras del desarrollo integral de un país, GADS o instituciones pequeñas. En muchas ocasiones no se definen de forma clara y precisa los objetivos estratégicos, se cae en el error de destinar recursos de manera ineficiente o hasta caprichosa, provocando que se desperdicien al no estar enfocados apropiadamente y su poca sintonía con las necesidades básicas.

En el planteamiento estratégico existe una relación coordinada técnico funcional muy importante para que se cumplan las metas del proyecto, el nivel estratégico relacionado al diseño de planes nacionales es decir el ambiente macroeconómico.

Después está el nivel programático, aquí se destaca el rol de las instituciones para que las políticas regionales y locales se hallen en armonía con los lineamientos estratégicos a nivel central, cumpliendo el rol de vínculo entre la parte alta de la institucionalidad y los niveles bajos en la administración pública.

Finalmente está el nivel operativo, aquí se diseñan y ejecutan los proyectos a nivel local o municipal cumpliendo límites de tiempo más cortos y propósitos específicos, presupone un respaldo técnico y humano descentralizado y la interacción ordenada de forma global.

Estableciendo así un orden y coordinación vertical y horizontal entre los tres niveles antes descritos, es aquí donde la MML aporta mucho articulando las metas estratégicas de largo plazo con el corto plazo de los proyectos, entrelazando las etapas del ciclo del proyecto coadyuvando la participación de beneficiarios y mitigando el riesgo que produce la incertidumbre (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005). A continuación, se detallan todos los pasos de la MML.

Paso 1. Análisis de involucrados

Al inicio del proceso se debe tener presente la participación de los principales involucrados ya que permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación, reconociendo las personas u organizaciones relacionados directa o indirectamente, son fundamentales en la selección de estrategias, monitoreo y en la evaluación del proyecto.

Y de acuerdo con los avances es importante conocer las diferentes reacciones de todos los involucrados, no solo considerar la posición actual sino se debe considerar la futura para generar estrategias que sean adaptables.

Paso 2. Análisis del problema

Identificar claramente el problema contribuye al buen resultado de un proyecto ya que, no se da solución satisfactoria a un problema si antes no se ha hecho el esfuerzo adecuado por entender la cuestión a resolver. Para ello primero se identifica plenamente el problema y así se proponen alternativas de solución, se comienza por una lluvia de ideas para seguir con criterios de prioridad y selectividad.

El problema se formula en estado negativo, centrando el análisis de causas y efectos para acotarlo y que las soluciones recomendadas sean más efectivas. Luego de identificar el problema se grafican los efectos hacia arriba siguiendo un orden causal ascendente, hacia abajo se identifican las causas primarias que pueden originar el problema. Posterior se integra en un solo cuadro que representa el resumen del problema analizado (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Paso 3. Análisis de objetivos

Las causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los efectos se transforman en fines y el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto es decir se transforma el árbol de problemas que estaba en estado negativo a un estado positivo, cambiando las condiciones que se estimen deseadas y viables. Examinar las relaciones entre medio y fines para garantizar el esquema de análisis sea válido e íntegro.

Paso 4. Selección de la estrategia óptima

Se utiliza como herramienta el árbol de objetivos (medios) para hallar una acción que efectivamente lo materialice en la práctica, enunciar acciones para solucionar el problema planteado. Se definen acciones concretas que puedan ser puestas en práctica, operacionalizar los medios que están en la parte inferior del árbol de objetivos. Verificar la coherencia entre causa, medio y acción. Configurar alternativas viables y pertinentes. Entre las alternativas viables se elegirá la que tenga mayor pertinencia, eficiencia y eficacia (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Paso 5. Elaborar la estructura analítica del proyecto

En base a la información recabada para la selección de la estrategia óptima se construye la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) hacer un gráfico partiendo del árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada para determinar los cuatro niveles jerárquicos: el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Se establece una jerarquía vertical, es decir se estructura desde abajo hacia arriba (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005).

Paso 6. Resumen narrativo de objetivos y actividades

Construir la columna de resumen narrativo de la MML precisa de un entendimiento a profundidad del proyecto para ello se esquematiza las actividades, los productos a ser entregados y los resultados de corto, mediano y largo plazo. El propósito es un resultado esperado, se lo debe definir como una hipótesis, es algo que debe ocurrir, se debe entender como un resultado no controlable por el ejecutor.

Hay que tener cuidado al separar las causas de los efectos, los objetivos se escriben a nivel de fin, propósito, componentes y actividades. Se examinan los vínculos causales de abajo hacia arriba, partiendo de las actividades hasta el fin, si la columna de objetivos de la MML este bien construida.

Paso 7. Indicadores

Los indicadores detallan las metas del proyecto en cada nivel de objetivos: fin, propósito o componente esperado. Fijan con claridad las actividades redactadas en cada nivel de la columna de objetivos de la MML convirtiéndose en el punto de referencia que permite guiar las actividades para el monitoreo y evaluación del proyecto. Según la naturaleza del objetivo se utilizan indicadores cualitativos, cuantitativos o la combinación de ambos. Al construir la columna de los indicadores se recomienda incluir el menor número posible. Los indicadores deben ser independientes entre el indicador y el objetivo que se evalúa.

Ayudan a identificar posibles correcciones o componentes adicionales, al finalizar el proyecto se conocerá si se consiguieron los efectos esperados sobre los beneficiarios. Especificar los indicadores que son necesariamente mínimos para constatar si se alcanzó o no el objetivo evaluado y deben obtenerse a costo razonable (BID 1997).

Paso 8. Medios de verificación

Ver Anexo 1

Después de la selección de indicadores se detalla la forma y la procedencia que se utilizó para la recolección de información que servirá en la evaluación y monitoreo de los indicadores y metas planteadas para constatar el logro de los objetivos del proyecto. “Los aspectos principales al precisar los medios de verificación de la MML son las fuentes, el método de recopilación, las agencias responsables, el método de análisis, la frecuencia, cómo se aplicará la información, formatos de difusión y circulación” (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005, 86).

Paso 9. Supuestos

Ver Anexo 2

El último paso en la metodología de marco lógico es exponer con claridad y exactitud los supuestos para cada nivel (fin, propósito, componentes y actividades). Los supuestos son factores ajenos al control de la institución que lleva a cabo el proyecto y que pueden repercutir en el resultado positivo o negativo. Son situaciones o circunstancias que deben suceder para que se cumpla cada nivel de objetivos del proyecto. Los riesgos a los que se expone pueden ser de diversa índole, ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, entre otros (BID 1997).

Al señalar los supuestos se parte con una lluvia de ideas de todas las situaciones que pueden ser un riesgo para el proyecto. Figuran un verdadero riesgo cuando están fuera del control de los encargados del proyecto o cuando su probabilidad de suceder es media. De tal forma solo se eligen los supuestos que son externos, relevantes y su probabilidad de suceder es media. Debe ser expresado de forma positiva, como un objetivo a ser alcanzado o que se quiera sostener, además debe ser medible cumpliendo con atributos de calidad cantidad y tiempo. Es de gran ayuda revisar las relaciones causales partiendo desde abajo hacia arriba de la matriz para cerciorar su validez vertical.

Explicación Matriz Marco Lógico

Siguiendo la metodología de marco lógico se empleó la lógica horizontal y vertical

La matriz de marco lógico parte de la planificación, desarrollo, elaboración, e implementación de varios métodos y procedimientos que ayudarán a que la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., implemente un sistema adecuado de control interno administrativo procurando que se genere gran interés de los empleados y sean bien recibidas las propuestas.

El componente, diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación, en el período 2022 se aplicará dos veces (una cada semestre). El segundo componente, definir documento de administración de procesos cumpliendo lo que solicita la SEPS en la RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 y 5.

Los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., se adapten con facilidad al sistema de control interno. Implementar capacitaciones trimestrales sobre las ventajas y la importancia de establecer un manual para la administración y levantamiento de procesos durante el período de vigencia del proyecto.

Contribuir al fortalecimiento del patrimonio, favorecer el desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia, mediante la reducción de los tiempos de respuesta en un 30% para el desarrollo de actividades aumentará la confianza de los socios facilitando cumplir el objetivo social de la cooperativa lo cual apoyará a que se cumpla el fin de este proyecto.

Figura 3.1 Matriz de Marco Lógico

Estructura de la Matriz de Marco Lógico				
NIVEL	Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	F 1.1 Contribuir al fortalecimiento del patrimonio y la confianza de los socios que permitan cumplir el objetivo social	Incremento de 5% del patrimonio respecto al 2020 90% de los socios tiene fortalecida su confianza en la cooperativa de ahorro y crédito	Reporte de estadísticas publicado por la SEPS Encuesta que muestre los niveles de confianza y satisfacción de los socios	Los socios demuestran satisfacción y un gran nivel de confianza en la cooperativa
	F 1.2 Contribuir al desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia	Reducción de los tiempos de respuesta en un 30% para el desarrollo de actividades	Comparación de los tiempos de respuesta iniciales y los finales	
PROPÓSITO	P.C Implementar un sistema adecuado de control interno administrativo en la Cooperativa Surangay Ltda	Al terminar el proyecto (1 año) el 90% de actividades en la COAC contará con un sistema de control interno	Reporte estadístico de las actividades y procesos que cuentan con un sistema de control interno	S.P.C Los empleados se adaptan con facilidad al sistema de control interno
	P.C.1 Controlar procesos y sistemas de información	Al finalizar el primer semestre el 60% de los procesos serán controlados eficientemente		
	P. C.2 Definir claramente funciones de los empleados			
COMPONENTES	C.1 Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	En el período 2022 se aplica 2 veces (1 cada semestre) El desarrollo de instrumentos de control interno y establecer los canales de comunicación	Indicadores del desarrollo de instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	Los empleados de la COAC faciliten información
	C.2 Definir documento de administración de procesos	Capacitación trimestral sobre las ventajas de establecer un manual para la administración y levantamiento de procesos durante el período de vigencia del proyecto	Reporte de las capacitaciones trimestrales	Aumento de confianza en los empleados con políticas y procesos formales
ACTIVIDADES	A.1.1 Diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas	USD 2.400	Manual de cajas, manual de créditos y cobranzas estructurado	Existe información suficiente y adecuada para estructurar el manual de cajas, manual de créditos y cobranzas
	A.1.2 Planificar y elaborar un código de ética	USD 1.600	Código de ética estructurado	El código de ética es bien recibido por los empleados
	A.2.1 Implementar capacitaciones sobre políticas y procesos	USD 500	Plan anual de capacitación a empleados	Predisposición por parte de empleados para asistir a las capacitaciones
	A.2.2 Elaborar un manual descriptivo de cargos	USD 1.800	Manual descriptivo de cargos	Existe información suficiente y adecuada para estructurar el manual descriptivo de cargos
	A.2.3 Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos	USD 1.700	Manual de control y prevención de lavado de activos	Gran interés de los empleados para aprender sobre el manual de prevención de lavado de activos

Fuente: Trabajo investigativo

2. Plan Operativo

Presenta de forma detallada todas las actividades que se han planificado, precisando el control y monitoreo y hace que sea más fácil implementar correcciones ante posibles desviaciones de los objetivos del proyecto mediante un seguimiento exhaustivo gracias al nivel de detalle que presenta el plan operativo. Al ser una herramienta muy útil que detalla los objetivos y los costos facilita a los encargados del proyecto hacer un seguimiento y evaluación del desempeño por eso debe ser visto como un instrumento que ayuda a tomar decisiones en el periodo de vigencia del proyecto (BID 2018).

El plan operativo para el componente uno, diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación tiene un valor presupuestado de USD 4.000, se plantean dos actividades, la primera es diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas con un presupuesto de USD 2.400. Los manuales son herramientas indispensables, al ser documentos formales donde se explican y detallan todas las políticas, acciones y procedimientos que deben hacer los empleados, en este caso del área de cajas, créditos y cobranzas. Ayudan a mejorar la comunicación, coordinación y evitar errores u omisiones, fomentando el desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia (Vivanco 2017).

La segunda actividad del primer componente es planificar y elaborar un código de ética, tiene un presupuesto de USD 1.600 donde se establecerán normas que regule los actos y relaciones provenientes de la ética y precisar las sanciones que reglamente la infracción de principios reñidos con la ética y moral. Un código de ética bien estructurado y detallado promoverá una actuación deseable por parte de los empleados al incrementar sus niveles de motivación, determinando las consecuencias en caso de cometer alguna falta o acción reprochable. A través del continuo aprendizaje de valores y conductas aceptables se alcanza la profesionalización, diferenciando lo que se debe y no se debe hacer, mejorando las relaciones interpersonales para conseguir un clima laboral ideal donde todos los empleados se sientan cómodos y acogidos (Salazar 2018).

El plan operativo para el componente dos, definir documento de administración de procesos cumpliendo lo que dispone el ente de control en su RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5 tiene un valor presupuestado de USD 4.000 se plantean tres actividades.

La primera actividad del componente dos es, implementar capacitaciones sobre políticas y procesos con un presupuestado de USD 500. La segunda actividad del componente dos, elaborar un manual descriptivo de cargos tiene un presupuesto de USD1.800. Las capacitaciones son esenciales al brindar nuevos conocimientos y aprendizaje que promueven el desarrollo de habilidades y aptitudes de los empleados para mejorar su efectividad y desempeño.

Contribuyendo a cumplir los objetivos organizacionales planteados, al contar con personal que posee conocimientos sólidos y actualizados fomenta el compromiso y el esfuerzo de los colaboradores por ende permite que la institución crezca aumentando su productividad y competitividad a nivel interno y externo (Ascencio y Navarro 2015).

Y la tercera actividad del componente dos, elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos con un presupuesto de USD 1.700. El contar con un manual que detalle de forma clara y precisa la actuación frente a delitos como el lavado de activos y financiamiento de delitos es muy necesaria en instituciones que realizan intermediación financiera, al estar todos los días recibiendo depósitos de los clientes, estos pueden provenir de actividades ilícitas por ello surge la necesidad de contar con una herramienta efectiva que permita fomentar una cultura de prevención y ayude a detectar casos sospechosos.

Se detalle con precisión las medidas a tomar en esos casos, estableciendo formas de abordar tanto preventivas y represivas. Normas preventivas a través de un reglamento administrativo con el control a determinadas actividades comerciales de socios potencialmente sospechosos, siempre tratando el tema con la mayor cautela. Normas represivas cumpliendo las disposiciones legales que emitan los entes de control (De La Torre 2016).

Figura 3.2 Plan Operativo Componente 1

Plan Operativo C1							
Código	Nombre de la Actividad/ Tarea	Duración (Tiempo)	Persona/ Unidad responsable	(A) Fuente de financiamiento	(B) Aporte propio	(A+B)	Indicador
C1	Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	12 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno		\$4.000,00	\$4.000,00	En el período 2022 se aplica 2 veces (1 cada semestre) El desarrollo de instrumentos internos y canales de comunicación
C1.A1.1	Diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas	6 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno		\$2.400,00		Manual de cajas, manual de créditos y cobranza estructurado
C1.A1.1.T1.1	Establecer políticas que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de cajas	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno		\$600,00		Políticas para el área de cajas definidos
C1.A1.1.T1.2	Establecer procedimientos que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de cajas	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno		\$600,00		Procedimientos para el área de cajas definidos
C1.A1.1.T1.3	Establecer políticas de crédito y cobranza estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal	2 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno		\$600,00		Políticas estandarizados para el área de crédito y cobranza definidos
C1.A1.1.T1.4	Establecer procedimientos de crédito y cobranza estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal	2 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno		\$600,00		Procedimientos estandarizados para el área de crédito y cobranza definidos
C1.A1.2	Planificar y elaborar un código de ética	6 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno		\$1.600,00		Código de ética estructurado
C1.A1.2.T2.1	Establecer normas que regule los actos y relaciones provenientes de la ética y las obligaciones que de ella deriven	3 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos internos y canales de comunicación		\$800,00		Normas que regule los actos y relaciones provenientes de la ética establecidas
C1.A1.2.T2.2	Precisar sanciones que reglamenten la infracción de principios reñidos con la ética y moral	3 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos internos y canales de comunicación		\$800,00		Sanciones que reglamenten la infracción de principios reñidos con la ética y moral

Fuente: Trabajo investigativo

Figura 3.3 Plan Operativo Componente 2

Plan Operativo C2							
Código	Nombre de la Actividad/ Tarea	Duración (Tiempo)	Persona/ Unidad responsable	(A) Fuente de financiamiento	(B) Aporte propio	(A+B)	Indicador
C2	Definir documento de administración de procesos	12 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$4.000,00	\$4.000,00	Capacitación trimestral sobre las ventajas de establecer un manual para la administración y levantamiento de procesos durante el período de vigencia del proyecto
C2.A2.1	Implementar capacitaciones sobre políticas y procesos	2 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$500,00		Capacitaciones sobre políticas y procesos implementados
C2.A2.1.T3.1	Generar un cronograma de capacitaciones	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$100,00		Cronograma de capacitaciones definido
C2.A2.1.T3.2	Contratar capacitadores especializados en sistemas con políticas y procesos	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$400,00		Capacitadores contratados y seleccionados
C2.A2.2	Elaborar un manual descriptivo de cargos	6 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$1.800,00		Capacitaciones sobre políticas y procesos implementados
C2.A2.2 T4.1	Diseño claro de los procesos, los cuales deben ser dinámicos y compatibles con la entidad	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$300,00		Procesos contables con la entidad definidos
C2.A2.2 T4.2	Descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas y controles	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$300,00		Actividades, tareas y controles definidos en secuencia
C2.A2.2 T4.3	Determinación de los responsables de los procesos, que serán aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$300,00		Responsables de los procesos definidos
C2.A2.2 T4.4	Definición de un mapa de procesos en el que consten los procesos gobernantes o estratégicos, procesos productivos, fundamentales u operativos y procesos habilitantes de soporte	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$300,00		Mapa de procesos definido
C2.A2.2 T4.5	Establecer una adecuada separación de funciones que evite la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$300,00		Separación de funciones establecidas
C2.A2.2 T4.6	Difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación	1 mes	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$300,00		Actas de difusión y comunicación
C2.A2.3	Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos	4 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$1.700,00		Manual de control y prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos estructurado
C2.A2.3 T5.1	Establecer los procedimientos en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes	2 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$850,00		Procedimientos en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes
C2.A2.3 T5.2	Establecer las actividades en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes	2 meses	Equipo técnico contratado para el desarrollo de un manual de administración de procesos		\$850,00		Actividades en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes

Fuente: Trabajo investigativo

2.1 Cronograma de Actividades

Para detallar el cronograma de actividades se desarrolló un Diagrama de Gantt, el cual es un esquema representado por barras el cual facilita su visualización y comprensión de los eventos claves detallando el tiempo de dedicación para cada actividad y tarea, en el eje vertical del diagrama se describen las actividades y tareas y en el eje horizontal se detalla el tiempo a emplearse (BID 2018).

En el cronograma de actividades para el componente uno, diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación, se plantean dos actividades cada una con seis meses de duración, la primera es diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas y los encargados serán el equipo técnico contratado, para ello se han detallado cuatro tareas. La primera y segunda tarea tienen una duración de un mes cada una y para las tareas tres y cuatro tienen una duración de dos meses cada una.

La segunda actividad del primer componente es planificar y elaborar un código de ética, que incluye dos tareas con una duración de tres meses cada una, donde se establecerán normas que regule los actos y relaciones provenientes de la ética y precisar las sanciones que reglamente la infracción de principios reñidos con la ética y moral.

En el cronograma de actividades para el componente dos, definir documento de administración de procesos cumpliendo lo que dispone el ente de control en su RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 para las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5, se plantean tres actividades, la primera actividad es, implementar capacitaciones sobre políticas y procesos con una duración de dos meses e incluye dos tareas, cada una con una duración de un mes respectivamente.

La segunda actividad del componente dos, elaborar un manual de descripción de cargos, es la que tiene mayor cantidad de tareas incluye seis, con una duración de un mes para cada una.

Y finalmente la tercera actividad, elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos, incluye dos tareas, cada una con una duración de dos meses respectivamente.

Distribuyendo así la cantidad de tiempo para cada tarea de forma ordenada, ofreciendo tiempo suficiente para que todas las actividades y tareas sean realizadas con un análisis detallado, tratando de evitar en lo posible errores u omitir información importante.

Figura 3.4 Cronograma de Actividades Componente 1

Cronograma de Actividades C1													
Código	Nombre de la Actividad/ Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
C1	Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación												
C1.A1.1	Diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas												
C1.A1.1.T1.1	Establecer políticas que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de cajas												
C1.A1.1.T1.2	Establecer procedimientos que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de cajas												
C1.A1.1.T1.3	Establecer políticas de crédito y cobranza estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal												
C1.A1.1.T1.2	Establecer procedimientos de crédito y cobranza estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal												
C1.A1.2	Planificar y elaborar un código de ética												
C1.A1.2.T2.1	Establecer normas que regule los actos y relaciones provenientes de la ética y las obligaciones que de ella deriven												
C1.A1.2.T2.2	Precisar sanciones que reglamenten la infracción de principios reñidos con la ética y moral												

Fuente: Trabajo investigativo

Figura 3.5 Cronograma de Actividades Componente 2

Cronograma de Actividades C2													
Código	Nombre de la Actividad/ Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
C2	Definir documento de administración de procesos												
C2.A2.1	Implementar capacitaciones sobre políticas y procesos												
C2.A2.1.T4.1	Generar un cronograma de capacitaciones												
C2.A2.1.T4.2	Contratar capacitadores especializados en sistemas con políticas y procesos												
C2.A2.2	Elaborar un manual descriptivo de cargos												
C2.A2.2 T4.1	Diseño claro de los procesos, los cuales deben ser dinámicos y compatibles con la entidad												
C2.A2.2 T4.2	Descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas y controles												
C2.A2.2 T4.3	Determinación de los responsables de los procesos, que serán aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento												
C2.A2.2 T4.4	Definición de un mapa de procesos en el que consten los procesos gobernantes o estratégicos, procesos productivos, fundamentales u operativos y procesos habilitantes de soporte												
C2.A2.2 T4.5	Establecer una adecuada separación de funciones que evite la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo												
C2.A2.2 T4.6	Difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación												
C2.A2.2	Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos												
C2.A2.2 T5.1	Establecer los procedimientos en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes												
C2.A2.2 T5.2	Establecer las actividades en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes												

Fuente: Trabajo investigativo

2.2 Presupuesto del proyecto

Figura 3.6 Presupuesto del Componente 1

Presupuesto Componente 1			
Código	Descripción	Primer semestre	Segundo Semestre
C1	Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	\$2.400,00	\$1.600,00
C1.A1.1	Diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas	\$2.400,00	\$0,00
C1.A1.1.T1.1	Establecer políticas que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de cajas	\$600,00	
C1.A1.1.T1.2	Establecer procedimientos que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal de cajas	\$600,00	
C1.A1.1.T1.3	Establecer políticas de crédito y cobranza estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal	\$600,00	
C1.A1.1.T1.4	Establecer procedimientos de crédito y cobranza estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal	\$600,00	
Honorarios profesionales equipo técnico (encargado de diseñar y crear el manual de cajas, manual de créditos y cobranzas)			
C1.A.1.2	Planificar y elaborar un código de ética	\$0,00	\$1.600,00
C1.A1.2.T2.1	Establecer normas que regule los actos y relaciones provenientes de la ética y las obligaciones que de ella deriven		\$800,00
C1.A1.2.T2.2	Precisar sanciones que reglamenten la infracción de principios reñidos con la ética y moral		\$800,00
Honorarios profesionales equipo técnico (encargado de planificar y elaborar un código de ética)			

Fuente: Trabajo investigativo

Se detalla el presupuesto para el componente uno, diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación, indicando los valores a ser desembolsados en los dos semestres que es el período de vigencia del proyecto.

Para el primer semestre se presupuesta un valor de USD 2.400, detallando los valores para las cuatro tareas planificadas en los primeros seis meses.

En el segundo semestre el valor presupuestado es de USD 1.600, se detallan los valores correspondientes las dos tareas planificadas en el segundo semestre, (establecer normas que regule los actos y relaciones provenientes de la ética y las obligaciones que de ella deriven. Precisar sanciones que reglamenten la infracción de principios reñidos con la ética y moral). Sumando un valor total para el primer componente de USD 4.000 coincidiendo con lo antes expuesto en la matriz de marco lógico.

Figura 3.7 Presupuesto Componente 2

Presupuesto Componente 2			
Código	Nombre de la Actividad/ Tarea	Primer Semestre	Segundo Semestre
C2	Definir documento de administración de procesos	\$1.700,00	\$2.300,00
C2.A2.1	Implementar capacitaciones sobre políticas y procesos	\$500,00	
C2.A2.1.T3.1	Generar un cronograma de capacitaciones	\$100,00	
Gastos elaboración de cronograma			
C2.A2.1.T3.2	Contratar capacitadores especializados en sistemas con políticas y procesos	\$400,00	
Honorarios profesionales equipo técnico (encargado de desarrollar un manual para la administración y levantamiento de procesos)			
C2.A2.2	Elaborar un manual descriptivo de cargos	\$1.200,00	\$2.300,00
C2.A2.2 T4.1	Diseño claro de los procesos, los cuales deben ser dinámicos y compatibles con la entidad	\$300,00	
C2.A2.2 T4.2	Descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas y controles	\$300,00	
C2.A2.2 T4.3	Determinación de los responsables de los procesos, que serán aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento	\$300,00	
C2.A2.2 T4.4	Definición de un mapa de procesos en el que consten los procesos gobernantes o estratégicos, procesos productivos, fundamentales u operativos y procesos habilitantes de soporte	\$300,00	
C2.A2.2 T4.5	Establecer una adecuada separación de funciones que evite la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo		\$300,00
C2.A2.2 T4.6	Difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación		\$300,00
Honorarios profesionales equipo técnico (encargado de desarrollar un manual para la administración y levantamiento de procesos)			
C2.A2.3	Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos		\$1.700,00
C2.A2.3 T5.1	Establecer los procedimientos en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes		\$850,00
Costos Directos			
C2.A2.3 T5.2	Establecer las actividades en relación al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes		\$850,00
Honorarios profesionales equipo técnico (encargado de desarrollar un manual para la administración y levantamiento de procesos)			

Fuente: Trabajo Investigativo

Se detalla el presupuesto para el componente dos, definir documento de administración de procesos, indicando los valores a ser desembolsados en los dos semestres que es el período de vigencia del proyecto. Para el primer semestre se definen los valores de las seis tareas y se presupuesta un valor de USD 1.700, detallando los valores para su correspondiente tarea en los primeros seis meses.

En el segundo semestre el valor presupuestado es de USD 2.300, se detallan los valores correspondientes a las cuatro tareas a realizarse en el segundo semestre, sumando un valor total para el segundo componente de USD 4.000 coincidiendo con lo antes expuesto en la matriz de marco lógico.

3. Evaluación ex ante

3.1 Análisis de pertinencia del proyecto

Figura 3.8 Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto

Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto				
Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		Se ha realizado un análisis desde distintos puntos de vista (empleados de todas las áreas de la COAC) logrando una perspectiva equilibrada	
¿El problema se ha delimitado geográficamente y socialmente?	X		Se ha delimitado a la parroquia de Huambaló donde se encuentra la COAC Surangay Ltda	
¿Existe información suficiente sobre el problema?	X		Luego de conversaciones y entrevistas con trabajadores de la COAC se recopiló información suficiente.	
¿El problema es prioritario para la política social/económica?	X		Mediante el control interno se puede conocer si las metas y objetivos organizacionales que se trazaron se están logrando según lo planificado.	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X		Adicional a las pláticas con los empleados, se mantuvo conversaciones con algunos socios de la COAC	
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	X		El equipo técnico a ser contratado para el desarrollo de instrumentos de control interno contará con la capacidad de intervenir en el problema.	
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	X		En el presupuesto se han detallado los costos del proyecto, para el año 1 serán USD 3,300 y para el segundo año serán USD 4,200	
¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X		Se detallaron las actividades a desarrollar: diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas, planificar y elaborar un código de ética, implementar capacitaciones sobre políticas y procesos y elaborar un manual descriptivo de cargos y elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.	

Fuente: Trabajo investigativo

Se empleó la metodología de Marco Lógico siguiendo todos sus pasos para hallar la lógica perfecta, estableciendo las condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el nivel siguiente. La metodología utilizada estableció la relación entre los tres instrumentos necesarios para la preparación de proyectos sociales: el enfoque de marco lógico, el presupuesto por resultados y el flujo de caja recomendada, logrando diseñar participaciones realistas y coherentes (Vigo et al. 2018).

Se empezó por identificar con claridad el problema que dio origen al proyecto, realizando un análisis desde distintos puntos de vista (empleados de todas las áreas de la COAC) logrando una perspectiva equilibrada. Se delimitó geográfica y socialmente en la parroquia de Huambaló ubicada en el cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua donde está ubicada la COAC Surangay Ltda., Luego de conversaciones y entrevistas con varios trabajadores de la Cooperativa se recabo información suficiente sobre el problema y se identificó que existe un débil control interno administrativo y es una gran debilidad ya que mediante el control interno se puede conocer si las metas y objetivos organizacionales trazados se están logrando según lo planificado. Además, se consideró la percepción de la población beneficiaria al identificar el problema mediante conversaciones con algunos socios de la cooperativa. Se plantea la contratación de un equipo técnico para el desarrollo de instrumentos de control interno, quienes estarán en la capacidad de intervenir en el problema.

En el presupuesto se han detallado los costos del proyecto, obteniendo que para el semestre 1 se utilizarán USD 4.100 y para el segundo semestre USD 3.900; sumando un total de USD 8.000 para la vigencia del proyecto, un valor que puede ser asumido por la cooperativa a pesar de ser pequeña y que se encuentre en el segmento cinco.

Finalmente se identificaron los criterios focalizados del proyecto, detallando las actividades a desarrollar entre las cuales están, diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas; planificar y elaborar un código de ética, implementar capacitaciones sobre políticas y procesos, elaborar un manual descriptivo de cargos según lo solicita el ente de control en su

RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 (SEPS), y elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.

3.2 Análisis de la consistencia interna del proyecto

Figura 3.9 Matriz para la evaluación del análisis inicial del proyecto

Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto				
Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado los indicadores del problema que da origen al proyecto?	X		Se realizó un diagnóstico situacional, identificando la situación negativa que debe ser revertida definiendo así el problema central	
¿Existe una línea de base del proyecto, es decir existen datos iniciales de los indicadores del problema antes de ejecutarse el proyecto?		X	La cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda no tiene un sistema de control interno con políticas y procedimientos establecidos, sus actividades se desarrollan de forma empírica	
¿Se han identificado causas o factores explicativos del problema?	X		Se reconocieron las causas y se examinaron los efectos que provoca el problema	
¿El problema se ha graficado en un árbol que presenta indicadores y factores explicativos directos e indirectos?	X		Se desarrolló el árbol de problema específico, evidenciando así la justificación del proyecto	
¿Se han identificado factores o causas críticas del problema analizado?	X		Luego de las conversaciones con los involucrados, se precisaron de mejor manera las causas del problema	
Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, ¿se concluye que la explicación de la situación inicial está sustentada en información suficiente?	X		La metodología utilizada fue la de Marco Lógico, ya que un buen proyecto exige una lógica perfecta y esa metodología coadyuva a establecer condiciones necesarias y suficientes para alcanzar el nivel siguiente.	

Fuente: Trabajo investigativo

Se realizó un diagnóstico situacional, identificando la situación negativa que debe ser revertida definiendo así el problema central, es decir, los indicadores del problema que da origen al proyecto. La Cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., no tiene un sistema de control interno administrativo con políticas y procedimientos establecidos, sus actividades se desarrollan

de forma empírica, es decir no hay datos iniciales que sirvan como línea base, he aquí la importancia de plantear un proyecto para el diseño de instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación.

Asimismo, se reconocieron los factores explicativos, es decir las causas y se examinaron los efectos que provoca el problema. El problema fue graficado en un árbol específico, evidenciando así la justificación del proyecto visualizando de mejor manera los factores explicativos directos e indirectos. Los factores críticos del problema fueron identificados luego de las conversaciones con los involucrados, precisando de mejor manera las causas que dan origen al problema.

Figura 3.10 Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto

Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto				
Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿se han identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?	X		Fueron identificadas actividades para cumplir cada uno de los componentes de la matriz de marco lógico	
¿se estableció cuáles son los organismos responsables de ejecutar cada una de esas actividades?	X		En el plan operativo se establecieron los responsables de ejecutar cada actividad	
¿hay actividades que requieren un análisis de viabilidad económico financiera, política e institucional?	X			Se debe socializar al consejo de administración y consejo de vigilancia sobre la importancia de contar con un sistema de control interno con políticas y procesos bien definidos

Fuente: Trabajo investigativo

Se identificaron actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto, la metodología de marco lógico es de gran ayuda para cumplir cada uno de los componentes a través de las actividades. Posteriormente en el plan operativo se establecieron los responsables de ejecutar cada una de esas actividades. Algo a tener muy en cuenta es que se debe socializar al consejo de administración y consejo de vigilancia sobre la importancia de contar con un sistema de control interno con políticas y procesos bien definidos para que la viabilidad política e institucional del proyecto no se pueda afectar.

3.3 Evaluación de la viabilidad política del proyecto

Figura 3.11 Matriz para el análisis de actores y para el análisis de viabilidad política

Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política				
Componente o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
C.1 Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	Asamblea	+1	3	3
	Socios	+1	3	3
	Colaboradores	+1	3	3
	Comunidad	0	0	0
A				
C.2 Definir documento de administración de procesos	Asamblea	+1	3	3
	Socios	+1	3	3
	Colaboradores	+1	3	3
	Comunidad	0	0	0
A				
<p>Ponderación cuantitativa:</p> <p>Interés puesto en ejecución: Aceptación = +1 Indiferencia = 0 Rechazo = -1 Ninguno = 0</p> <p>Peso político del actor social: Peso político alto = +3 Peso político mediano = +2 Peso político bajo = +1 Ninguno = 0</p> <p>Grado de viabilidad: A = alto nivel de viabilidad institucional M = mediano nivel de viabilidad institucional B = bajo nivel de viabilidad institucional</p>				

Fuente: Trabajo investigativo

Se analizó la viabilidad política del proyecto a través de una matriz detallando cada uno de los componentes, identificando los actores sociales involucrados y se les asignó una ponderación cuantitativa donde se asignó un valor a la aceptación, la indiferencia, el rechazo; también se asignó una calificación para medir el peso político del actor social, teniendo un peso político alto, peso político mediano y peso político bajo. Obteniendo así el grado de viabilidad alto, mediano y bajo; en nuestro caso para los dos componentes logrando un alto nivel de viabilidad institucional.

3.4 Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto

Figura 3.12 Matriz de análisis de la viabilidad institucional

Matriz de análisis de la viabilidad institucional				
Organismo o entidad responsable: Equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos internos y canales de comunicación				
Componente o actividad	Requisitos organizacionales	Requisitos existentes	Problemas internos de la entidad	Nivel de viabilidad institucional de la actividad
C.1 Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	MML-Supuestos	Verificar	Identificar problemas	Evaluar
	Los empleados de la COAC faciliten información	NO	- No existen registros sistemáticos detallados de la información	M
C.2 Definir documento de administración de procesos	MML-Supuestos	Verificar	Identificar problemas	Evaluar
	Aumento de confianza en los empleados con políticas y procesos formales	NO	-No existen registros que muestren la confianza de los empleados en políticas y procesos formales	M
Grado de viabilidad:		A = alto nivel de viabilidad institucional M = mediano nivel de viabilidad institucional B = bajo nivel de viabilidad institucional		

Fuente: Trabajo investigativo

La viabilidad organizacional contribuye a identificar las condiciones mínimas, tanto a nivel estructural y funcional que se necesitan para una adecuada implementación del proyecto y ver si éste presenta alguna incongruencia que dificulte el normal desarrollo de la propuesta que se plantea (Sapag Nassir y Sapag Reinaldo 2008).

Se detallaron los pasos en una matriz para la evaluación de la viabilidad institucional.

1. Identificar los dos componentes del proyecto que requiere evaluación institucional. Fueron planteados en la matriz de marco lógico, C1 Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación; C2 Definir documento de administración de procesos.
2. Identificar el organismo responsable de ejecutar el componente, en este caso es el equipo técnico contratado para el desarrollo de instrumentos internos y canales de comunicación.
3. Identificar los requisitos organizacionales necesarios para su ejecución, son los supuestos de la MML en este caso: que los empleados de la COAC faciliten información; aumento de confianza en los empleados con políticas y procesos formales.
4. Identificar los requisitos organizacionales que puede satisfacer la entidad en el momento previo a la ejecución del proyecto, al ser una cooperativa pequeña no cuenta con esa información y el equipo técnico contratado deberá encargarse de recabar esa información antes de empezar el proyecto.
5. Identificar los problemas internos de la entidad relacionados con la implementación del componente. En este caso no existen registros sistemáticos detallados de la información; no existen registros que muestren la confianza de los empleados en políticas y procesos formales.
6. Establecer cualitativamente cuál es el grado o nivel de viabilidad institucional del componente o actividad que se evalúa. Se establecieron tres grados:
 - A= alto nivel de viabilidad institucional
 - M= mediano nivel de viabilidad institucional
 - B= bajo nivel de viabilidad institucional

En base a esos grados de viabilidad se escogió (M) un mediano nivel de viabilidad institucional, al no representar una gran dificultad que impida el normal desarrollo del proyecto.

3.5 Evaluación de la viabilidad económica financiera

Figura 3.13 Matriz de Alternativas – Análisis Costo Efectividad

Matriz de alternativas								
Análisis Costo Efectividad (ACE)								
Alternativas	Costo por beneficiario	Calidad del bien o servicio	Nivel de viabilidad institucional	Nivel de viabilidad política	Otras ventajas	Presupuesto	Socios	Costo por beneficiario
C.1 Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	\$3,71	La calidad es acorde a las necesidades de la cooperativa y en especial al tamaño de la misma ya que no dispone de grandes recursos monetarios	Mediano	Alto	El costo por beneficiario de 2 dólares es bajo y la COAC si lo podría asumir ya que el período planteado para el desarrollo del proyecto son dos años y es un tiempo razonable para destinar esos recursos monetarios	\$4.000,00	1077	\$3,71
C.1 b. Contratar una plataforma de comunicación interna	\$23,21	La calidad de una plataforma es muy alta pero la inversión inicial es demasiado elevada	Bajo	Bajo	La COAC al ser una entidad pequeña ubicada en el segmento 5 no dispone de los recursos económicos necesarios para contratar una plataforma de comunicación interna	\$25.000,00	1077	\$23,21

Fuente: Trabajo investigativo

Se realizó al Análisis costo efectividad (ACE), es una técnica analítica que compara los costos del proyecto con los beneficios resultantes, estos no son expresados en la misma unidad de medida, calculando el costo por beneficiario de las prestaciones generados por los componentes, determinando así la alternativa más eficiente para alcanzar el propósito del proyecto (Vigo et al. 2018).

Identificando una alternativa al componente planteado en la matriz de marco lógico, que es contratar una plataforma de comunicación interna, con una inversión inicial de USD 25.000 resultando en un costo por beneficiario de USD 23,21 evidenciando que tiene un bajo nivel de viabilidad institucional y un bajo nivel de viabilidad política, ya que es un monto muy elevado para una cooperativa pequeña del segmento cinco y resulta más difícil considerar esta alternativa si se la compara con la planteada originalmente: diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación cuya inversión es de USD 4.000 y el costo por beneficiario es de USD 3,71 por lo tanto se concluye que la alternativa planteada en el proyecto es la que mejor costo efectividad ofrece.

Capítulo 4

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Las cooperativas de ahorro y crédito son asociaciones de personas, donde no prima el capital y su objetivo social es el bienestar común, ayudando a los socios a mejorar sus condiciones de vida, ofreciendo productos y servicios financieros que la banca tradicional ha racionado o simplemente no ofrece. Al tratarse de segmentos de la población con bajos recursos económicos o de regiones geográficas alejadas, estas no despiertan interés para los bancos, generando condiciones de desigualdad y exclusión.

Las cooperativas de ahorro y crédito han contribuido a mitigar los problemas de acceso a servicios financieros, generando procesos de inclusión económica y financiera. Principalmente afianzadas en las relaciones que se forman entre los socios, ya que las cooperativas no buscan maximizar sus ganancias, su objetivo es el bienestar de la comunidad, brindar oportunidades a los que han sido excluidos. El acceso al crédito destinado a personas, pequeñas y medianas empresas se ha convertido en una gran ayuda al llegar a zonas geográficas y sectores socioeconómicos que no han sido atendidas por la banca privada.

El control interno se relaciona directamente en las actividades diarias que desempeñan todos los empleados de la cooperativa. Al desarrollar e implementar efectiva y eficientemente un sistema de control interno ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales planteados, es un proceso que fluye a través de toda la organización por ello apoya a la gerencia en la toma de decisiones al eliminar o disminuir los riesgos a niveles aceptables, alcanzando un grado de seguridad razonable referente a las operaciones, confiabilidad de información y cumplir las normas emitidas por el ente de control.

El control interno tiene cinco componentes que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Debe ser constantemente evaluado y corregido ya que con frecuencia se producen cambios de diversa índole sean legales,

tecnológicos, culturales, medioambientales, e incluso cambios del personal que labora en la cooperativa.

Se plantea una propuesta para mejorar el control interno administrativo en la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., se recomienda un componente principal que es diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación, para ello se deben cumplir actividades como son: diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas; planificar y elaborar un código de ética; implementar capacitaciones sobre políticas y procesos; elaborar un manual descriptivo de cargos y elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos.

Las actividades planteadas han sido identificadas teniendo en cuenta que la cooperativa de ahorro y crédito Surangay Ltda., se encuentra en el segmento cinco, al ser una cooperativa pequeña tiene ciertas limitaciones y no pueden cumplir con todos los componentes recomendados por COSO sin embargo las actividades planteadas ayudarán a cumplir varios componentes como son: Ambiente de control, actividades de control, supervisión y monitoreo relacionados con el clima organizacional contribuyendo a que se efectúen los objetivos organizacionales. Pese a ello en los componentes de evaluación de riesgos e información y comunicación deben ser desarrollados conforme siga creciendo la cooperativa.

La Metodología de Marco Lógico utilizada para el desarrollo de esta propuesta brinda una gran calidad al proyecto, ofreciendo coherencia, viabilidad y evaluabilidad. La coherencia mediante la identificación de las relaciones de causa y efecto entre los distintos niveles de la columna de objetivos. Viabilidad al incorporar el análisis de los factores externos en la columna de los supuestos. La evaluabilidad al establecer indicadores verificables de forma objetiva.

En conjunto con la evaluación ex ante al seguir una serie de pasos como son: el análisis de pertinencia del proyecto; análisis de la consistencia interna del proyecto; evaluación de la viabilidad política del proyecto; evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto y la evaluación de la viabilidad económica financiera, conducen a la conclusión que es

viable y factible el diseño de un sistema de control interno administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Surangay Ltda.,

2. Recomendaciones

Revisar los procesos y elaborar los manuales específicos para cada área de la cooperativa ayudará a los empleados a cumplir adecuada y oportunamente sus funciones, cuando se generen dudas contarán con un material de consulta para resolverlas.

Aplicar una adecuada segregación de funciones en base a un manual descriptivo de cargos favorece que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia. Detallar de forma específica las actividades, tareas y funciones que un empleado debe hacer ayuda a optimizar tiempos de respuesta, disminuye trabas o desviaciones presentadas de forma involuntaria debido a que no hay una identificación clara y precisa de las funciones para los empleados.

El desarrollar actividades de forma íntegra, cumpliendo con los principios que dicta la ética, mejora la forma de interactuar de los empleados y el trato con los socios esto ayuda a optimizar el clima organizacional de la cooperativa. Por eso es necesario contar con un código de ética, que detalle las normas y principios para que todos los empleados cumplan.

Diseñar e implementar procesos de capacitación y talleres de trabajo respecto de buenas prácticas de administración, control y gestión de riesgo, de esta manera la cooperativa promoverá y aumentará la participación, y el involucramiento de los empleados, al hacer sentirles que son importantes y parte esencial de la institución y que sus ideas y experiencia son tomados en cuenta.

Anexos

Medios de Verificación Expandidos					
NIVEL	Indicadores	Medios de verificación			
		Fuentes de información	Método de recopilación de información	Agencias responsables de la recopilación análisis y diseminación de la información (producto de información)	Método de análisis de información
FIN					
F 1.1 Contribuir al fortalecimiento del patrimonio y la confianza de los socios que permitan cumplir el objetivo social	Incremento de 5% del patrimonio respecto al 2020 90% de los socios tiene fortalecida su confianza en la cooperativa de ahorro y crédito	Reportes publicados por la SEPS Resultados de las encuestas	Informes anuales de la SEPS Encuestas realizadas a los socios	SEPS Empleados que tienen contacto directo con los socios	Estadísticas de la SEPS Encuesta que muestre los niveles de confianza y satisfacción de los socios
F 1.2 Contribuir al desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia	Reducción de los tiempos de respuesta en un 30% para el desarrollo de actividades	Medición de los tiempos de respuesta	Informes semestrales de la medición de los tiempos de respuesta	Personal encargado del control interno	Recopilación y análisis de datos para la medición de los tiempos
PROPÓSITO					
P.C Implementar un sistema adecuado de control interno administrativo en la Cooperativa Surangay Ltda	Al terminar el proyecto (1 año) el 90% de actividades en la COAC contará con un sistema de control interno	Resultados de las encuestas	Encuestas a los socios luego de realizar su transacción en caja o requerimiento con el asesor de crédito	Estudiantes que realicen sus pasantías	Reporte estadístico del tiempo que tardo su requerimiento en ser atendido
P.C.1 Controlar procesos y sistemas de información	Al finalizar el primer semestre el 60% de los procesos serán controlados eficientemente				
P. C.2 Definir claramente funciones de los empleados					
		Frecuencia	Aplicación (usos esperados)	Formato de diseminación de información (carta, informe escrito, presentación verbal etc.)	Circulación (usuarios de la información)
COMPONENTES					
C.1 Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	En el período 2022 se aplica 2 veces (1 cada semestre) El desarrollo de instrumentos de control interno y establecer los canales de comunicación	Revisión semestral de indicadores de cumplimiento para instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	Análisis de los indicadores	Informes del equipo técnico	Reporte de indicadores de cumplimiento
C.2 Definir documento de administración de procesos	Capacitación trimestral sobre el documento de administración de procesos durante el período de vigencia del proyecto	Luego de cada capacitación analizar los resultados de las actas de las capacitaciones	Revisión de las actas de asistencia en cada capacitación	Informe de resultados del aprendizaje en los empleados encuestados	Reporte de capacitaciones
ACTIVIDADES					
A.1.1 Diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas	USD 2.400	Revisión trimestral de los avances técnicos del encargado de diseñar el manual de cajas, manual de crédito y cobranzas	Avances presentados por el técnico contratado	Informe escrito del avance del manual	Documento estructurado de los manuales
A.1.2 Planificar y elaborar un código de ética	USD 1.600	Revisión trimestral de los avances	Avances presentados por el técnico contratado	Informe escrito presentado por los encargados de la elaboración del código de ética	Documento estructurado del código de ética
A.2.1 Implementar capacitaciones sobre políticas y procesos	USD 500	Revisión semestral de indicadores de cumplimiento de las capacitaciones al personal	Análisis de los indicadores	Informe de los encargados de la capacitación	Reporte de los indicadores de las capacitaciones
A.2.2 Elaborar un manual descriptivo de cargos	USD 1.800	Revisión trimestral de avances	Avances presentados por el técnico contratado	Informe escrito del avance del manual	Documento estructurado del manual descriptivo de cargos
A.2.3 Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos	USD 1.700	Revisión trimestral de avances	Avances presentados por el técnico contratado	Encargado de la prevención de lavado de activos	Informes que sustenten el manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos

Anexo 1

Estructura de la matriz de Marco Lógico - Factores de riesgo

NIVEL	Resumen narrativo de los objetivos	Supuestos	Es externo al proyecto		¿Es importante?		¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia?			Factores de riesgo				
			SI	NO	SI	NO	Baja (No incluir)	Media (Incluir)	Alta (No incluir)	Financieras	Político	Social	Ambiental	Legal
FIN	F 1.1 Contribuir al fortalecimiento del patrimonio y la confianza de los socios que permitan cumplir el objetivo social	Los socios demuestran satisfacción y un gran nivel de confianza en la cooperativa	X		X			X		X		X		
	F 1.2 Contribuir al desarrollo de actividades con eficiencia y eficacia													
PROPÓSITO	P.C Implementar un sistema adecuado de control interno administrativo en la Cooperativa Surangay Ltda	S.P.C Los empleados se adaptan con facilidad al sistema de control interno	X		X			X		X		X		
	P.C.1 Controlar procesos y sistemas de información													
	P. C.2 Definir claramente funciones de los empleados													
COMPONENTES	C.1 Diseñar instrumentos de control interno y establecer los canales de implementación y comunicación	Los empleados de la COAC faciliten información	X		X			X			X			X
	C.2 Definir documento de administración de procesos	Aumento de confianza en los empleados con políticas y procesos formales	X		X			X		X		X		
ACTIVIDADES	A.1.1 Diseñar y crear un manual de cajas, manual de créditos y cobranzas	Existe información suficiente y adecuada para estructurar el manual de cajas	X		X			X		X		X		
	A.1.2 Planificar y elaborar un código de ética	Buena acogida por parte de los asesores de crédito	X		X			X		X		X		
	A.2.1 Implementar capacitaciones sobre políticas y procesos	El código de ética es bien recibido por los empleados	X		X			X		X		X		
	A.2.2 Elaborar un manual descriptivo de cargos	Predisposición por parte de empleados para asistir a las capacitaciones	X		X			X		X		X		
	A.2.2 Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos	Gran interés de los empleados para aprender sobre el manual de prevención de lavado de activos	X		X			X		X		X		
	A.2.3 Elaborar un manual de control y prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos	Gran interés de los empleados para aprender sobre el manual de prevención de lavado de activos	X		X			X		X		X		

Anexo 2

Acrónimos y siglas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
AEC	Asociación Española para la calidad
AFI	Alliance for Financial Inclusion
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEGEA	Centro de Ingeniería y Geo información Ambiental
COAC's	Cooperativas de ahorro y crédito
COMYF	Código Orgánico Monetario y Financiero
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway
GADS	Gobiernos Autónomos Descentralizados
IIA	The Institute of Internal Auditors
INFE	International Network on Financial Education
LOEPS	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
MML	Metodología de Marco Lógico
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Lista de referencias

- ACI (Alianza Cooperativa Internacional). 2015. *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Bruselas. https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf
- AEC (Asociación Española para la Calidad). 2021. “Conocimiento, gestión de riesgos, COSO” 23 de diciembre. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- AFI (Alliance for Financial Inclusion). 2010. *La medición de la inclusión financiera para entes reguladores: Diseño e implementación de encuestas*. Bangkok. <https://bit.ly/3KqYnWL>
- Ascencio, Erika y Andrea Navarro. 2015. “Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador”. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador* 11 (2): 166-173.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo Oficina de Evaluación (EVO). 1997. “La matriz de marco lógico”. En *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*, 62-72. Washington, DC: Publicaciones. <https://bit.ly/3rBaJVB>
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2018. “Monitoreo y control de proyectos”. En *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R*, 106-125. Washington, D.C: Publicaciones. <https://bit.ly/3Bc71VQ>
- Banco Mundial. 2018. “La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad”, 20 de abril.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1>
- CEGEA (Centro de Ingeniería y Geo información Ambiental). 2015. *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural Huambaló*. <https://bit.ly/3rFQDd4>
- COAC Surangay. 2021. Reseña histórica. Huambaló.
- COMYF (Código Orgánico Monetario y Financiero). 2014. Registro Oficial Suplemento 332, 12 de septiembre. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/codigo_organico_monetario_financiero2.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Registro Oficial N°449 de 20 de octubre.
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), trad. 2013. Control Interno – Marco Integrado Resumen Ejecutivo. Madrid: PwC. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- De La Torre, Carlos. 2016. “Lavado de Activos: Situación actual del Ecuador frente al GAFI”. *Revista Publicando* 3(8): 317-334. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3059916
- Espinola, John y Guadalupe Urbina. 2015. “Fortalecimiento del Sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO-2013”. Tesis de maestría, Universidad del Pacífico. <https://bit.ly/3oFNPun>
- Fernández, Angie., Alain Hernández, Marco Hernández y Oscar Chicaiza. 2018. “Savings and credit cooperatives in Pichincha, Ecuador: is this a sustainable social management case?”. *Journal of security and sustainability issues* 7(3): 549-558. [https://doi.org/10.9770/jssi.2018.7.3\(14\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2018.7.3(14))
- García, Nidia., Andrea Grifoni, Juan López y Diana Mejía. 2013. “América Latina y el Caribe: contexto y justificación de las políticas de educación financiera”. En *La educación financiera en América Latina y el Caribe Situación actual y perspectivas*, 17-37. Caracas: Cyngular. https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf
- Jácome, Hugo y Jorge Cordovez. 2004. “Una alternativa para el desarrollo”. En *Microfinanzas en la economía ecuatoriana*, 15-108. Quito: FLACSO Ecuador. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/47221.pdf>
- Jácome, Hugo. 2021. “Ecuador: contexto nacional y problemas de acceso al crédito para las micro y pequeñas empresas”. En *Inclusión Financiera en Ecuador El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*, 47-70. Santiago de Compostela: Grupo de Análisis Territorial (ANTE). <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58377.pdf>
- Labrador, Odalys. 2020. “Gestión y responsabilidad social cooperativa: su indisoluble unidad de la actualidad”. *Revista Cooperativismo y desarrollo* 8 (4): 160-165. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/342/602>
- LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria). 2011. Registro Oficial N°444 de 10 de mayo. <http://apps.ieps.gob.ec/Generador/archivos/2015/2/2/LOEPS.pdf>

- Mantilla, Samuel. 2018. “Qué es control interno”. En *Auditoría de Control Interno*, 3-23. Bogotá: Ecoediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>
- Mendoza, Walter., Tania García, María Delgado e Isabel Barreiro. 2018. “El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público”. *Revista científica Dominio de las Ciencias* 4 (4): 206-240.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/835/pdf>
- Monzón, José. 2003. “El cooperativismo en la historia de la literatura económica”. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44: 9-32.
<http://www.redalyc.org/pdf/174/17404401.pdf>
- Ortegón, Edgar., Juan Pacheco y Adriana Prieto. 2005. “Bases conceptuales”. En *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, 13-67. Santiago de Chile. CEPAL Naciones Unidas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- . 2005. “Pauta metodológica”. En *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, 69-92. Santiago de Chile: CEPAL Naciones Unidas.
- Roa, María José y Oscar Carvallo. 2018. “El costo de uso de los instrumentos financieros: conceptos y medición” En *Inclusión Financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales*, 1-7. Washington, D.C: BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0001216>
- Rojas-Suárez, Liliana. 2016. *Financial Inclusion in Latin America Facts, Obstacles and Banks’ Policy Issues*. Washington, D.C: IDB. <https://bit.ly/3rBi33I>
- Ruiz, María-José y Hugo Jácome. 2013. “El sector económico popular y solidario en Ecuador: Diagnóstico y modelo de supervisión”. En *Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*, 101-144. Quito: Intendencia de Estadísticas y Estudios. <https://bit.ly/3LI4Sfa>
- Salazar, María Belén. 2018. “La importancia de la ética en la investigación”. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* 10 (1): 305-311. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>
- Sapag, Nassir., Reinaldo Sapag. 2018. “El proceso de preparación y evaluación de proyectos”. En *Preparación y evaluación de proyectos*, 18-41. Bogotá: Mc Graw Hill.

<https://bit.ly/3tJYgP9>

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). 2018. “Manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidaria”. SEPS, octubre. Acceso el 05 de noviembre de 2021, (contenido fuera de línea).
https://www.seps.gob.ec/documents/20181/494185/Manual+de+Control+Interno+para+Organizaciones+del+Sector+No+Financiero_cc.pdf/231c9229-e2e0-4539-969c-abb640bd3011
- . 2018. “RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279”. SEPS, noviembre. Acceso el 18 de diciembre de 2021, (contenido fuera de línea).
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/923659/Resoluci%C3%B3n+No.+SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.pdf/8c7df945-90f1-4968-ad9b-7491b7b697bc?version=1.0>
- . 2021. “Reporte financiero comparativo del Segmento 5”. SEPS, Corte al 30 de junio. Acceso el 07 de octubre, (contenido fuera de línea).
<https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletin-financiero-sf-y-snf>
- Vigo, Violeta., Saúl Vigil, Maed Sánchez y David Medianero. 2018. “Evaluación del Proyecto”. En *Manual de diseño de proyectos*, 223-250. Cajamarca: Asociación Los Andes de Cajamarca. <https://www.losandes.org.pe/libros/LIBRO-DISENO-DE-PROYECTOS-ALAC.pdf>
- Vivanco, María. 2017. “Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización”. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* 9 (3): 247-2552. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>