



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES IAEN**

**ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DIPLOMADO EN GESTIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS**

**Tema del trabajo:**

**“FONDO DIAKONIA: GESTIÓN Y EVALUACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO  
DE OBJETIVOS.**

**NOMBRE DE LA ESTUDIANTE**

**MARÍA ELSA YANTALEMA CAÍN**

**TUTORA**

**DRA, GINA CHÁVEZ**

**Riobamba, Enero 2014.**



## **DERECHOS DE AUTOR**

Yo, MARÍA ELSA YANTALEMA CAÍN, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen al Instituto de Altos Estudios Nacionales

## ***DEDICATORIA***

A Dios dador de Vida que siempre me guía, por darme fortaleza y

estar siempre conmigo cuando más lo necesito.

A mi esposo, Julián, quien me brindó todo su apoyo constante,

comprensión en todo momento para que pueda terminar la investigación.

## ***AGRADECIMIENTO***

Un agradecimiento profundo al Fondo Diakonia por la confianza  
y disponer la información durante el proceso de  
investigación, y estar dispuesto de implementar  
las recomendaciones en la gestión diaria.

También quiero agradecer a la Dr. Gina Chávez, asesora de mi Tesis,  
por su apoyo metodológico, quien fue mi guía, además brindó  
su confianza y ayuda para la realización de la investigación.

# ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Páginas de Derechos de Autor	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	VI
Índice general	V
Índice de tablas	VIII
Resumen	IX
Introducción	X

## CONTENIDO

**Pág.**

### CAPITULO I

#### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1	Objetivos del diagnostico	1
1.1.1.	General	1
1.1.2.	Específicos	1
1.2.	Variables diagnosticas	1
1.2.1.	Indicadores	2
1.2.2.	Matriz de relación diagnostica	3
1.3.	Antecedentes	4
1.4.	Misión	5
1.5.	Visión	6
1.6.	Principios, valores y objetivos institucionales	6
1.6.1.	Principios	6
1.6.2.	Valores	7
1.6.3.	Objetivos institucionales	7
1.7.	Servicios que brinda la caja solidaria Fondo Diakonia	8
1.8.	Marco legal de funcionamiento de la caja solidaria Fondo Diakonia	10
1.9.	Identificación de la población	13
1.10.	Diseño de instrumentos de investigación	14
1.11.	Procesos de datos y presentación de resultados	15

1.11.1.	Resultados de aplicación de las entrevistas a las autoridades del Fondo Diakonia	15
1.11.2.	Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevistas a las autoridades del Fondo Diakonia	16
1.11.3.	Análisis de los resultados de la aplicación de encuestas al cliente externo (socios)	17
1.12.	Elaboración de la matriz FODA	17
1.12.1.	Cruces estratégicos	19
1.12.2.	Conclusiones del diagnostico	21

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Gestión	23
2.1.1.	Definición	23
2.1.1.1.	Gestión Financiera	24
2.1.1.2.	Gestión Social	25
2.2.	Economía popular y solidaria	26
2.2.1.	Concepto	26
2.2.2.	Caja solidaria	27
2.2.2.1.	Importancia de su existencia	28
2.2.3.	Microfinanzas	30
2.2.3.1.	Finanzas Solidarias	31
2.2.3.2.	Finanzas populares	32
2.2.4.	Microcréditos	32
2.2.5.	Microahorro	33

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

3.	Mejora de la gestión administrativa, financiera, crediticia y operativa	35
3.1.	Propuesta de adecuación administrativa	35
3.1.1.	Sugerencia para el nuevo Manual Orgánico Funcional	35
3.1.2.	Organigrama de funcionamiento propuesto	41
3.1.3.	Reglamento de Talento Humano	42
3.2.	Propuesta de adecuación crediticia	45
3.2.1.	Sugerencias reglamento de crédito	45

3.3.	Perspectiva operativa	47
3.3.1.	Mapas de procesos sugeridos	47
3.4.	Perspectiva financiera	49
3.4.1.	Buenas prácticas financieras y sociales	49
3.4.2.	Fortalecimiento del sistema de control interno	49
3.5.	Manual control interno	50
3.5.1.	Objetivo	50

#### **CAPITULO IV**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1.	Conclusiones	52
4.2.	Recomendaciones	53
	Bibliografía	54

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
1	Variables e indicadores	2
2	Matriz de relación diagnóstica	3
3	Crecimiento de socios	5
4	Autoridades Fondo Diakonia	13
5	Resultados de aplicación de las entrevistas a la autoridades Fondo Diakonia	15
6	Matriz FO	18
7	Matriz DA	18
8	Cruces estratégicos FO	19
9	Cruces estratégicos FA	19
10	Cruces estratégicos DO	20
11	Cruces estratégicos DA	20
12	Caja de herramientas de la gestión social	25



## **RESUMEN**

La tesina titulada “Fondo Diakonia”: evaluación de la gestión de una microfinanciera solidaria, muestra el marco de investigación realizado, partiendo de una generalización situacional de la institución, contiene los objetivos que persigue la investigación. Contiene aspectos teóricos y análisis desde la perspectiva administrativa, financiera y crediticia, así como también del funcionamiento y generalidades del microcrédito destacándose que las microfinanzas nacen como el mecanismo alternativo a los mercados financieros tradicionales. Y en lo referente a la propuesta de mejoramiento de la gestión se enfatiza en las áreas principales de la institución como son: administrativa, operativa, crediticia que contribuya a mejorar el desarrollo de las actividades del personal para brindar un servicio de calidad que cumplan y satisfaga los requerimientos de los socios. Concluye con las principales conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

### **PALABRAS CLAVE:**

ECONOMÍA POPULAR/MICROCRÉDITOS/MICROFINANZAS/CAJASOLIDARIA/  
SOCIOS/ BENEFICIOS

## INTRODUCCIÓN

Al referirse a una caja solidaria indirectamente se hace relación a los microcréditos, debido a que éstas facilitan pequeños préstamos a personas de bajos recursos. El microcrédito es la parte esencial del campo de la micro financiación, dentro del que se encuentran otros servicios tales como los microseguros, ahorros u otros, y como en el caso de la institución del presente estudio asesoría y capacitación a sus socios para que emprendan proyectos productivos.

Como breve historia de las cajas de ahorros se mencionan algunas que nacieron de la unión de un grupo de compañeros, quienes pensaron que se podía organizar una pequeña caja de ahorros, con la finalidad de ahorrar algo aunque sea una mínima parte de los ingresos que percibían periódicamente. Tenía por objeto principal disponer de un capital que sirva para solucionar en parte los numerosos gastos que demandan las responsabilidades familiares; con el dinero recaudado, se otorgaban préstamos a los socios, con plazos acordados y módicos intereses. Es por ello que es importante y necesario que la caja solidaria “Fondo Diakonia” evalúe su gestión y permita determinar de manera clara sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para dar solución y contribuya para su mejoramiento en entregar un buen servicio y por ende contribuya a adecuar todo el aparato administrativo, crediticio, legal y financiero y el mismo que vaya en concordancia con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que es un organismo técnico con jurisdicción nacional.

La investigación se estructura en cuatro capítulos descritos de la siguiente manera:

Capítulo I, Diagnostico Situacional.- En el cual se da a conocer los objetivos del diagnostico, las variables e indicadores que se estudiarán, así como también se menciona la misión, visión, principios, valores y objetivos institucionales parte importante de la descripción de la institución estudiada, así también se señala los servicios que brinda la misma, marco legal para su funcionamiento, y se realiza un breve análisis sobre la institución en base a las entrevistas aplicadas a la autoridades de Fondo Diakonia, así como también a sus socios, lo cual permitió establecer un FODA institucional.

Capítulo II: Marco Teórico.- El mismo que contiene la fundamentación teórica sobre gestión, la economía social y solidaria, caja solidarias y su importancia, microfinanzas, microcréditos.

Capítulo III: Modelo de mejora de la gestión administrativa, financiera, crediticia y operativa, la misma se detalla en una propuesta de adecuación administrativa, se sugiere un manual orgánico funcional, propuesta de adecuación crediticia, perspectiva operativa, mapas de procesos sugeridos, perspectiva financiera, y finalmente; se establece las conclusiones finales con las respectivas recomendaciones

# CAPITULO I

## DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO

#### 1.1.1. General

Realizar la evaluación de la gestión del Fondo Diakonia

#### 1.1.2. Específicos

- ❖ Realizar un análisis interno del Fondo para establecer la calidad de talento humano.
- ❖ Analizar la distribución de la estructura orgánica y administrativa del Fondo.
- ❖ Identificar el nivel de promoción y oferta de los servicios que brinda.
- ❖ Verificar las estrategias utilizadas en la atención al público en las áreas de trabajo como: colocación de crédito, capacitaciones, información y captaciones de inversión.

### 1.2 VARIABLES DIAGNOSTICAS

Durante el proceso de ejecución del diagnóstico situacional es primordial identificar las variables diagnosticadas, aquellas que influyen en el momento de alcanzar la investigación. Se puede identificar las siguientes:

- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Estructura Organizacional y administrativa
- ❖ Atención al cliente
- ❖ Competencia
- ❖ Oferta

### 1.2.1. Indicadores

De acuerdo a las variables identificadas anteriormente es necesario determinar los indicadores que permitan dar el lineamiento en la investigación de campo, a continuación se detalla algunos indicadores para las variables identificadas.

**Tabla No. 01**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Relaciones Laborales</li><li>❖ Nivel Educativo</li><li>❖ Nivel de compromiso</li><li>❖ Experiencia Laboral</li><li>❖ Motivación</li><li>❖ Trabajo en Equipo</li></ul>
<b>Estructura Organizacional y Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Organigrama Estructural y Administrativa</li><li>❖ Planificación estratégica</li><li>❖ Organigrama Funcional</li><li>❖ Tecnología</li><li>❖ Políticas</li><li>❖ Normas</li><li>❖ Responsabilidades</li></ul>
<b>Atención al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Guía personalizada</li><li>❖ Servicios adicionales</li><li>❖ Información oportuna</li><li>❖ Publicidad</li></ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Mercado</li></ul>
<b>Oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Productos Financieros</li><li>❖ Servicios Financieros</li><li>❖ Promociones</li><li>❖ Servicios no Financieros.</li></ul>

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

## 1.2.2. Matriz de relación diagnostica

**Tabla No. 02**

Objetivos Específicos	Variables	Indicador	Técnicas	Fuente	Público Meta
Realizar un análisis interno del Fondo para establecer la calidad de talento humano.	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relaciones Laborales</li> <li>❖ Nivel Educativo</li> <li>❖ Nivel de compromiso</li> <li>❖ Experiencia Laboral</li> <li>❖ Motivación</li> <li>❖ Trabajo en Equipo</li> </ul>	Aplicación Entrevista y encuesta	Primaria	Gerente Colaboradores Clientes
Analizar la distribución de la estructura orgánica y administrativa del Fondo.	Estructura Organizacional y Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organigrama Estructural y Administrativa</li> <li>❖ Planificación estratégica</li> <li>❖ Organigrama Funcional</li> <li>❖ Tecnología</li> <li>❖ Políticas</li> <li>❖ Normas</li> <li>❖ Responsabilidades</li> </ul>	Observación Directa y aplicación de Entrevista	Primaria	Gerente Colaboradores
Identificar la el nivel de promoción y oferta de los servicios que brinda	Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Productos Financieros</li> <li>❖ Servicios Financieros</li> <li>❖ Promociones</li> <li>❖ Servicios no Financieros.</li> </ul>	Entrevista, Encuestas, Observación	Primaria	Gerente Colaboradores Clientes Público
Verificar las estrategias utilizadas en la atención al público en las áreas de trabajo como: colocación de crédito, capacitaciones, información y captaciones de inversión	Atención al Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Guía personalizada</li> <li>❖ Servicios adicionales</li> <li>❖ Información oportuna</li> <li>❖ Publicidad</li> </ul>	Entrevistas Encuestas	Primaria	Gerente Colaboradores Clientes actuales

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

### **1.3. ANTECEDENTES**

El Fondo Diakonia es una iniciativa de microfinanzas solidaria al estilo de una banca comunal o caja solidaria. El Fondo fue creado en febrero del 2011, bajo la estructura y modelo de una entidad financiera de economía solidaria, que plasme y recobre firmemente la igualdad de condiciones, lo incluyente y participativo de los socios, a fin de proyectar realidades financieras de la población objetivo, porque siendo parte de ella, con experiencias vividas de haber dado la mano a quien más lo necesita con el esfuerzo de la misma gente y valorar más lo que se hace juntos; desde esta experiencia social y cultural, es así que nace la necesidad de una entidad con un idealismo que marque el norte a lo social, con una visión que supere lo individual y juntos podamos enfrentar en mejores condiciones los retos globalizados del presente y futuro.

El Fondo viene otorgando pequeños créditos a sus socios a partir del año 2011, mismos que son un número aproximado de 1257 clientes, distribuidos en sus agencias, una de las cuales se encuentra en la ciudad de Quito, y tres agencias en la ciudad de Riobamba, créditos que han servido para el fortalecimiento de los pequeños emprendimientos que no tienen acceso al sistema financiero normal con créditos, capacitaciones y asesoramiento.

El Fondo Diakonía actualmente tiene una cobertura limitada ya que la población meta no es atendida en su totalidad, es necesario fortalecer su posicionamiento en los sectores donde trabaja, para poder atender a la población meta con afectividad y calidez. Así como también el Fondo realiza actividades encaminadas al desarrollo local, sin embargo reconocen que la falta de especialización en un área determinada fue una de sus principales debilidades. A partir del año 2012 el Fondo se centró en la realización de actividades financieras (ahorro y crédito) bajo un enfoque pluricultural y multiétnico, que fortalezca la identidad cultural.

En otro ámbito las capacitaciones a los beneficiarios en temas de micro emprendimientos ha permitido que los créditos otorgados tengan efectos positivos y garanticen el retorno. En el siguiente cuadro se observará el crecimiento que ha tenido el Fondo a través de las captaciones de nuevos socios en los últimos tres años:

**Tabla No. 03**  
**Crecimiento de socios**

Agencias	2011	2012	2013
Agencia 1	300	329	342
Agencia 2	267	278	299
Agencia 3	256	270	290
Quito	115	125	137
<b>TOTAL</b>	<b>938</b>	<b>1002</b>	<b>1068</b>

**Fuente:** Archivos Fondo Diakonia  
**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

**Análisis.**-Al calcular entre el año 2011 y el 2012 se observa que en el año 2012 se han captado más socios en un total de 29 socios, para el año 2013 también existe un incremento de 13 socios, ya que se ha calculado el total de socios tanto de la matriz como de sus respectivas agencias. Por ende en la Matriz; ha existido mayor captación de socios entonces, podemos concluir que en las agencias los colaboradores no están utilizando bien sus recursos, técnicas y métodos necesarios para la captación de nuevos socios, por ende se demuestra que el talento humano no está bien capacitado, no existe motivación por parte de la institución o no se encuentran en un clima laboral adecuado, la falta de compromiso y no tienen bien definidos sus objetivos y metas hacia donde quieren llegar.

#### 1.4. MISIÓN



#### **MISIÓN DE LA CAJA SOLIDARIA “Fondo Diakonia”**

*Somos un ente que contribuye al desarrollo económico-social, mediante la satisfacción de necesidades financieras de sus actores.*



## 1.5. VISIÓN



### **VISIÓN DE LA CAJA SOLIDARIA “Fondo Diakonia”**

*Constituirse en una institución impulsora del progreso local, enfocando sus esfuerzos hacia el cliente mediante la prestación de un servicio eficiente y maximizando sus beneficios*

## 1.6. PRINCIPIOS, VALORES Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Son enunciados sobre los cuales se fundamenta la existencia y funcionamiento de la Caja Solidaria:

### 1.6.1. Principios

- ❖ Respetar la dignidad de las personas.
- ❖ Cumplir todas las leyes aplicables al funcionamiento institucional.
- ❖ Motivar al recurso humano, orientado al servicio al cliente.
- ❖ Conservar la relación de mutuo beneficio con los socios, logrando compromisos que aseguren la calidad de los servicios.
- ❖ Contribuir de manera responsable al mejoramiento de las condiciones locales.

### 1.6.2. Valores

- ❖ **Participación:** Lograr la participación y compromiso de todos los miembros de la organización, para alcanzar los objetivos y el cumplimiento de las metas.
- ❖ **Honestidad:** Toda actividad debe estar enmarcada en base a los principios morales y éticos.
- ❖ **Transparencia:** Generar confianza al cliente a través de negocios transparentes.
- ❖ **Compromiso con la organización:** Guardar para toda la organización un compromiso de colaboración y lealtad.
- ❖ **Confianza:** Los clientes deben percibir la cordialidad, compañerismo y amistad que se desarrolla en la organización.
- ❖ **Rentabilidad Justa:** Debe ser el resultado de sus actividades económicas que contribuyan al crecimiento y mejoramiento económico de sus integrantes y de la comunidad.
- ❖ **Responsabilidad:** El cumplimiento de las actividades en forma adecuada y oportuna para obtener buenos resultados.
- ❖ **Competitividad:** reflejado en la calidad de los servicios brindados

### 1.6.3. Objetivos institucionales

- ❖ Ofrecer apoyo financiero a la población para contribuir al desarrollo económico-social.
- ❖ Promover el ahorro de los socios;
- ❖ Otorgar préstamos a los socios de la Caja;

- ❖ Brindar servicios complementarios a la comunidad;
- ❖ Capacitar y asesorar a los socios de la caja en temas relacionados con la inversión de los créditos;
- ❖ Fomentar los principios de solidaridad y apoyo recíproco

## **1.7.SERVICIOS QUE BRINDA CAJA SOLIDARIA “FONDO DIAKONIA”<sup>1</sup>**

Los servicios que brinda la Caja Comunal son: de ahorro, crédito y servicios complementarios, y se detallan a continuación:

### **DE AHORRO**

Considerando el ahorro como la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, empresa, etc. O considerado como la parte de la renta que no se destina al consumo, se plantea los siguientes servicios que brinda la Caja Solidaria para captar los ahorros de la comunidad:

- ❖ **Ahorros Personal.-** Es una cuenta que ayudará al socio a formar un patrimonio propio que le otorgue seguridad y tranquilidad, frente a imprevistos futuros y también lograr el hábito del ahorro. Además le permitirá obtener un préstamo en la Caja Solidaria. Las Cuentas de Ahorros Personales, son aperturadas con un valor inicial de \$50, constituyen los depósitos a la vista realizados, y ganarán una tasa de interés equivalente a la máxima permitida por la autoridad nacional, y que la caja esté en condiciones de pagar.
- ❖ **Ahorro a Plazo Fijo.-** Se refiere la inversión que realiza el socio hasta un plazo establecido, comprendido de 30, 60, 90, 120, hasta 360 días. A mayor tiempo de inversión, mayor tasa de interés, y se realizan con un monto mínimo de \$150.

---

<sup>1</sup>Información obtenida en la investigación de campo en el Fondo Diakonia

- ❖ **Ahorro Familiar.-** Cuenta diseñada especialmente para fomentar el hábito del ahorro familiar, además gana anualmente atractivos intereses; las Cuentas de Ahorros Familiar, son aperturadas con un valor inicial de \$50, constituyen los depósitos a la vista realizados, y ganarán una tasa de interés equivalente a la máxima permitida por la autoridad nacional.

## DE CRÉDITO

Considerado como un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, y seguros y costos asociados si los hubiera. El mismo permite financiar proyectos productivos, pudiendo ser pagado de manera diferida a un plazo determinado.

- ❖ **Crédito de Consumo.-** Montos concedidos a los clientes para uso libre del dinero, sobre el cual se cobra cuotas del capital y una tasa de interés mensual al vencimiento, siendo acreditado el préstamo en 24 horas y montos de hasta 10 veces del valor ahorrado, con un plazo de pago de hasta 12 meses. El cliente debe cumplir: una garantía líquida (ahorro en caja) del 10% del monto a solicitar, 1 garante e identificación oficial y comprobada del domicilio.
- ❖ **Crédito Emergente.-** Montos concedidos a los clientes para uso libre del dinero, sobre el cual se cobra cuotas del capital y una tasa de interés mensual al vencimiento, siendo acreditado el préstamo de manera inmediata y montos de hasta 5 veces del valor ahorrado, con un plazo de pago de hasta 6 meses para lo cual el cliente debe cumplir: una garantía líquida (ahorro en caja) del 10% del monto a solicitar, e identificación oficial y comprobada del domicilio. La diferencia con el crédito de consumo, es el tiempo para acreditar el préstamo, montos y plazo de pago son menores en un 50%.
- ❖ **Crédito Comercial.-** Montos concedidos a los clientes para uso exclusivo de la actividad comercial, sobre el cual se cobra cuotas del capital y una tasa de interés mensual al vencimiento, siendo acreditado el préstamo en un plazo de 24

a 48 horas y montos de hasta 20 veces del valor ahorrado, con un plazo de pago de hasta 18 meses.

El cliente debe cumplir: una garantía líquida (ahorro en caja) del 10% del monto a solicitar; dependiendo del monto, si el cliente solicita hasta 10 veces de lo ahorrado debe presentar 1 garante, en montos solicitados de 10 a 15 veces de lo ahorrado, debe presentar 2 garantes y una garantía prendaria; y si solicita préstamo de 15 a 20 veces, debe presentar 3 garantes y una garantía prendaria; además de identificación oficial y comprobada del domicilio y verificación donde el acreditado realiza la actividad comercial

- ❖ **Crédito de Inversión o Productivo.-** Montos concedidos a los clientes para uso exclusivo de la actividad productiva o de inversión, sobre el cual se cobra cuotas del capital y una tasa de interés mensual al vencimiento, siendo acreditado el préstamo en un plazo de 24 a 72 horas y montos de hasta 40 veces del valor ahorrado, con un plazo de pago de hasta 18 meses.

El cliente debe cumplir: una garantía líquida (ahorro en caja) del 5% del monto a solicitar; dependiendo del monto, si el cliente solicita hasta 20 veces de lo ahorrado debe presentar 2 garantes, en montos solicitados de 20 a 30 veces de lo ahorrado, debe presentar 2 garantes y una garantía prendaria; y si solicita préstamo de 30 a 40 veces, debe presentar 3 garantes y una garantía prendaria, para las garantías prendarias estas deben tener un valor mínimo del 50% del valor ahorrado; además de identificación oficial y comprobada del domicilio y verificación donde el acreditado realiza la actividad.

## **1.8. MARCO LEGAL DE FUNCIONAMIENTO DE LA CAJA SOLIDARIA “FONDO DIAKONIA”**

La caja solidaria “Fondo Diakonia” basa su funcionamiento según algunos artículos de la Constitución de República aprobada en el 2008, tales como:

Art. 283 establece que el sistema económico es social y solidario y se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las

demás que la Constitución determine Además establece que la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

De igual forma, en el Art. 308, de la Constitución de la Republica señala que “las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable”

En el Art. 309, señala que “el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, **y del popular y solidario**, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez...”.

Al igual señala en el Art. 310 que “el sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía”

En el Art. 311, indica que “**el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro...**, y que,...recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”

Establece en el Art. 319 que se “reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.”

Por su parte la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en su Art. 1 define a la economía popular y Solidaria como “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad”.

En el Art. 78 establece que el sector Financiero Popular y Solidario integran las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. En este contexto, el Art. 104 determina que las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, "son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley.”

El Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en el Art. 90 establece que las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales “son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes.”

En el Art. 91 determina que las cajas de ahorro, son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito.”

Adicionalmente establece que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la potestad asignada para vigilar el cumplimiento de la ley, el reglamento y las

regulaciones, en el ejercicio de las actividades económicas y sociales, por parte de las organizaciones sujetas a la misma

Entonces la caja solidaria “Fondo Diakonia” según los artículos mencionados forma parte el Sector Financiero Popular y Solidario, pues la misma se dedica a la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, con lo cual se pretende contribuir al desarrollo social y económico de los socios y por lo tanto de la comunidad en general.

### **1.9.IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

En el desarrollo de la presente investigación es necesario realizar un análisis interno de la caja solidaria “Fondo de Diakonía”, para lo cual es necesario obtener información de los clientes internos, esto servirá como base para la identificación del problema en general. Así también se considera importante conocer el criterio del cliente externo en este caso los beneficiarios del Fondo sobre la satisfacción de sus necesidades a través de dicha institución.

Es así que se detalla a los clientes internos a los cuales se les entrevisto:

**Tabla No. 04**  
**AUTORIDADES DELA CAJA SOLIDARIA “FONDO DIAKONIA”**

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>CARGOS</b>
Julián Guamán	Presidente
Diego Pusay	Vicepresidente
Rafael Yumi	Secretario
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
David Yaguachi	Presidente
Francisco Chucuri	Secretario
<b>GERENCIA</b>	
Franklin Paucar	Gerente

**Fuente:** Documentos Fondo Diakonia  
**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013



## **1.10. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la obtención de la información en la presente investigación se utilizará los siguientes instrumentos basados en las fuentes primarias y secundarias.

En el proceso de recolección de información primaria se emplearán técnicas como la entrevista, encuesta y la observación directa, mediante la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de datos, estos instrumentos permitirán obtener información importante sobre el diagnóstico del Fondo.

Las fuentes secundarias que se aplicarán son: material bibliográfico relacionado con la investigación, internet, esperando que apoyen en la obtención de la información requerida como complemento en la investigación.

## 1.11. PROCESAMIENTO DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

### 1.11.1. Resultados de aplicación de las entrevistas a las autoridades de la Caja Solidaria “Fondo Diakonia”.

Tabla No. 05

Aspecto investigado	Organización	Manejo de la información interna y externa	Talento humano	Productos y/o servicios	Competencia
<b>Autoridades</b>					
Julián Guamán	No se cuenta con un orgánico estructural	No se cuenta con un actual sistema de comunicación interna	No se actualizan los conocimientos del personal	Están determinados claramente Los productos y servicios deben ser muy competitivos en el mercado de economías solidarias	No se ha realizado un análisis sobre la competencia
Diego Pusay	Se cuenta con un plan estratégico	No es adecuado el manejo de comunicación	No se cuenta con un manual de funciones	En base a las necesidades observadas	No responde
Rafael Yumi	Coordinación de actividades inadecuada	Herramientas de comunicación no son establecidas	Falta de capacitación al personal	No responde	No están identificados claramente
David Yaguachi	Existe un adecuado nivel de organización	Existe un control adecuado sobre la información financiera de la institución	Conocimientos desactualizados	No responde	Es necesario que se establezca la competencia, para poder hacerle frente con eficacia
Francisco Chucuri	No se ha elaborado una normativa interna sobre los créditos.	Hace falta establecer e implementar herramientas de comunicación	Desmotivación del personal	Es necesario que se definan de manera adecuada	No responde

**Fuente:** Aplicación de entrevista a la autoridades del Fondo Diakonia

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

### **1.11.2. Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevistas a las autoridades del Fondo Diakonia**

En base a los resultados se puede concluir que el Fondo Diakonia:

- ❖ En lo que respecta a la organización de dicha institución tiene falencias, lo cual origina un desfase en la realización de las actividades y por ende en el cumplimiento de metas, esto a pesar de contar con un plan estratégico
- ❖ Se puede apreciar que en lo referente al manejo de información existe un control principalmente a la información contable financiera, pero así también existe un descuido sobre la importancia de mantener un sistema de comunicación a nivel interno y determinar herramientas que permita que todo el personal tenga la información requerida en el momento adecuado para cumplir sus labores.
- ❖ Lo que se refiere al talento humano de la institución existe un inadecuado proceso de capacitación que permita actualizar los conocimientos del personal para un desempeño eficiente y eficaz, y por ende ofrecer un servicio satisfactorio al cliente externo.
- ❖ Los productos y/o servicios que ofrece la institución del presente estudio están orientados a personas de escasos recursos económicos para fomentar el incentivo y generar la implementación de microempresas productivas, la capacitación y el asesoramiento para emprender, de esta manera se pretende trabajar lo sostenible generando un espíritu de solidaridad.
- ❖ Por otro lado hablando de la competencia tendría una ventaja por la claridad en sus productos y servicios, la agilidad en la entrega de créditos de bajos montos y la atención personalizada. La competencia identificada serían las cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos. El Fondo no cuenta con un análisis definido de la competencia que permita hacer el seguimiento respectivo.

### **1.11.3. Análisis de los resultados de la aplicación de encuestas al cliente externo (socios)**

Los encuestados opinan que el contar con una caja solidaria es beneficioso puesto que les resulta más fácil la obtención de créditos, mismos que principalmente son destinados a la agricultura, ganadería y pequeñas iniciativas comerciales. Así como también significa un ahorro de tiempo al traslado de la caja solidaria para realizar las transacciones, y de esta manera solucionar rápidamente las necesidades financieras que se pudieren presentar.

En cuanto a la información transmitida tanto al cliente interno y externo opinan que se debería brindar mayor información sobre los beneficios que presta la caja solidaria Fondo Diakonia, por lo cual es importante se utilice estrategias eficientes para aumentar la cantidad de socios.

En lo referente a la prestación de servicios por parte del personal del Fondo Diakonia, opinan que es bueno, sin embargo hace falta que se les capacite y motive para una satisfacción adecuada del servicio.

### **1.12. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA**

Esta matriz permite visualizar los aspectos internos como fortalezas y debilidades los mismos que pueden ser controlables, por otro lado los aspectos externos como la oportunidades y amenazas estos no son controlables, este proceso permite obtener un diagnóstico preciso para poder tomar decisiones adecuadas conforme a los objetivos y políticas del Fondo.

**Tabla No. 06**

**Matriz FO (Fortalezas y Oportunidades)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantiene un equipo multidisciplinario</li> <li>❖ Los productos y servicios están claramente definidos</li> <li>❖ Asesoramiento y capacitación a los clientes.</li> <li>❖ El Fondo conoce el sector económico solidario al que direcciona su trabajo.</li> <li>❖ Cuenta con una infraestructura-matriz</li> <li>❖ Participación activa del Junta administrativa y comité de vigilancia.</li> <li>❖ Aceptación por parte de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ampliación de créditos</li> <li>❖ Mercado Definido</li> <li>❖ Facilidad de aprobación de créditos en relación a la competencia</li> <li>❖ Crecimiento con más sucursales en el país.</li> <li>❖ Oferta de nuevos productos financieros.</li> </ul>

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

**Tabla No. 07**

**Matriz DA (Debilidades y Amenazas)**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manual de créditos por actualizar</li> <li>❖ Reglamentos de Funcionamiento para Sucursales.</li> <li>❖ Baja promoción y publicidad de los servicios</li> <li>❖ Falta de infraestructura para las sucursales.</li> <li>❖ Falta de implementación de un sistema financiero para las sucursales.</li> <li>❖ No cuenta con un orgánico funcional.</li> <li>❖ Falta de capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Inestabilidad económica del país</li> <li>❖ Competencia que promueven en lugares cercanos a las sucursales.</li> <li>❖ El segmento con el que trabaja no está en la capacidad de ahorrar.</li> <li>❖ Constantes cambios de preferencias.</li> </ul>

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

### 1.12.1. Cruces estratégicos

**Tabla No. 08**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantiene un equipo multidisciplinario</li> <li>❖ Los productos y servicios están claramente definidos</li> <li>❖ Asesoramiento y capacitación a los clientes.</li> <li>❖ El Fondo conoce el sector económico solidario al que direcciona su trabajo.</li> <li>❖ Cuenta con una infraestructura-matriz</li> <li>❖ Participación activa del Junta administrativa y comité de vigilancia.</li> <li>❖ Aceptación por parte de los socios</li> <li>❖ Trabajo orientado a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Excelente atención al cliente</li> <li>❖ Procesos bien definidos frente a la competencia.</li> <li>❖ Nuevos Productos para ofertar en el mercado.</li> <li>❖ Implementación de nuevos sistemas de capacitación.</li> <li>❖ Nuevos productos para sus clientes</li> <li>❖ Se diferencia de las demás financieras por el sistema de economías solidarias.</li> <li>❖ Seguridad y ampliación de cartera</li> <li>❖ Líderes comprometidos y participativos en relación a la competencia.</li> <li>❖ Buena acogida por parte de los socios.</li> <li>❖ Empoderamiento.</li> </ul>

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

**Tabla No. 09**

<b>FORTALEZA</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantiene un equipo multidisciplinario</li> <li>❖ Los productos y servicios están claramente definidos</li> <li>❖ Asesoramiento y capacitación a los clientes.</li> <li>❖ El Fondo conoce el sector económico solidario al que direcciona su trabajo.</li> <li>❖ Cuenta con una infraestructura-matriz</li> <li>❖ Participación activa del Junta administrativa y comité de vigilancia.</li> <li>❖ Aceptación por parte de los socios</li> <li>❖ Trabajo orientado a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mejores ofertas económicas en el mercado laboral.</li> <li>❖ Nuevas teorías administrativas, actualizaciones.</li> <li>❖ Identificación de las necesidades y expectativas del cliente por parte de la competencia.</li> <li>❖ No cumplen el plan de innovaciones.</li> <li>❖ Seguimiento a clientes por parte de la competencia</li> <li>❖ Constantes cambios en el sistema de control de economías solidaria.</li> <li>❖ Por el sector donde están las sucursales no existe factibilidad de compra.</li> <li>❖ Cambios frecuentes de las comisiones de la competencia.</li> <li>❖ Nuevas ofertas por parte de la competencia</li> <li>❖ Mejores incentivos a colaboradores por parte de la competencia.</li> </ul>

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

**Tabla No. 10**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manual de créditos por actualizar</li> <li>❖ Reglamentos de Funcionamiento para Sucursales.</li> <li>❖ Baja promoción y publicidad de los servicios</li> <li>❖ Falta de infraestructura para las sucursales.</li> <li>❖ Falta de implementación de un sistema financiero para las sucursales.</li> <li>❖ Falta de capital para incrementar el trabajo solidario.</li> <li>❖ No cuenta con un orgánico funcional.</li> <li>❖ Falta de capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nuevas tendencias administrativas</li> <li>❖ Aplicación de instrumentos electrónicos.</li> <li>❖ Estrategias innovadoras en el marketing</li> <li>❖ Infraestructuras modernas</li> <li>❖ Actualizaciones e innovaciones en los sistemas contables.</li> <li>❖ Páginas web innovadoras: información detallada de los servicios.</li> <li>❖ Instituciones interesadas en apoyar.</li> </ul>

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

**Tabla No. 11**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manual de créditos por actualizar</li> <li>❖ Reglamentos de Funcionamiento para Sucursales.</li> <li>❖ Baja promoción y publicidad de los servicios</li> <li>❖ Falta de infraestructura para las sucursales.</li> <li>❖ Falta de implementación de un sistema financiero para las sucursales.</li> <li>❖ No consta con un sitio web</li> <li>❖ Falta de capital para incrementar el trabajo solidario.</li> <li>❖ Falta un minucioso seguimiento al trabajo bajo resultados</li> <li>❖ No cuenta con un orgánico funcional.</li> <li>❖ Falta de capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estructuras actualizadas por parte de la competencia.</li> <li>❖ Aplicación de instrumentos electrónicos por otras entidades.</li> <li>❖ Aplicación de Estrategias innovadoras de marketing por parte de la competencia</li> <li>❖ Infraestructuras modernas e optimas condiciones de la competencia</li> <li>❖ Sistemas contables nuevos</li> <li>❖ Páginas web innovadoras</li> <li>❖ Instituciones financieras que apoyan a entidades de alto capital.</li> <li>❖ Mantienen sistemas de evaluación e incentivos</li> </ul>

**Fuente:** Observación de campo

**Elaborado por:** Elsa Yantalema, 2013

### **1.12.2. Conclusiones del Diagnóstico**

En la caja solidaria “Fondo Diakonia” desde sus inicios ha ido entregando servicios a sus socios, pero sin olvidar que deben tener objetivos mucho más amplios que los económicos para asegurar su supervivencia y cumplimiento del Balance Social. Es decir que lo que le hace falta a la caja solidaria “Fondo Diakonia” para su desarrollo e ir creciendo de día en día es aplicar principios que hacen posible alinear íntimamente con el cumplimiento de los principios de ayuda mutua, autogestión, autocontrol esto permitirá la identificación plena de la razón de ser de esta caja solidaria donde cada esfuerzo debe estar encaminado a fortalecer los sectores de la población menos desfavorecidos.

La caja solidaria “Fondo Diakonia” tiene una trayectoria institucional de servicios a sus socios esto le ha generado una imagen positiva con un crecimiento sustancial de sus operaciones en los últimos años, pero no se ha considerado la importancia de contar un sitio web que permita dar a conocer los servicios que ofrece la misma, está ha dado lugar a la competencia a tener ventaja competitiva sobre la institución del presente estudio.

La caja solidaria “Fondo Diakonia” cuenta con un Plan Estratégico Institucional, este documento constituye una herramienta técnica para mantener la visualización del futuro.

El FODA en el análisis interno “oportunidades y amenazas” de la caja solidaria “Fondo Diakonia” ha encontrado distintas inminencias para responderlas inmediatamente y convertirla en una oportunidad de igual forma en el análisis externo “debilidades y fortalezas” del Fondo Diakonia enfrentado múltiples inconvenientes por lo que ha tratado de fortalecerse y dar respuestas favorables.

La debilidad que la caja solidaria “Fondo Diakonia” tiene, es no aplicar lo que es realmente balance social y en esto es que debe ir desde ya trabajando porque es uno de los puntos principales que se identifican y hacia donde se debe direccionarse, considerando también que no cuenta con manual de funciones adecuado.



Es por ello que en la institución se puede visualizar claramente los problemas que está atravesando, como es la poca medición de resultados del trabajo de los colaboradores aun manteniendo un equipo multidisciplinario existe limitantes en el seguimiento y empoderamiento de parte de los responsables hacia los colaboradores. Otro de los problemas visualizados es la concretización de todos los procesos de manera óptima que garantice cada uno de los resultados en base a los objetivos planteados.

Así también no se ha considerado la importancia de brindar capacitación permanente al personal de la organización, teniendo en cuenta que se debe considerar no como gasto sino como una inversión, la cual permitirá dar un mejor servicio a los socios de la caja solidaria “Fondo Diakonia”.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

A lo largo de la investigación, varios conceptos y términos estarán reiterados, por lo que a continuación planteamos las siguientes definiciones:

#### **2.1. GESTIÓN**

##### **2.1.1. Definición**

Según el criterio de (CAYOTA, 1997)“Gestión es el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos. Por lo tanto la gestión empresarial es un término que se vincula directamente a la toma e implementación de decisiones en una empresa”

Es entonces que se puede expresar el término gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Así también en el sitio web(definiciónABC, 2009)se menciona que “Gestión en términos generales se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio”.A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado. También en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos.

De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente, considerando que la misma es la acción de dirigir, organizar, controlar poner en orden los procesos para el logro de los objetivos propuestos para lo cual es primordial contar con un equipo interdisciplinario comprometido y capaz de resolver cualquier problema en la gestión de una institución. De la misma manera se puede identificar

varios tipos de gestión en el caso del presente estudio se podría diferenciar la gestión financiera, gestión social que va relacionado con la gestión del Fondo.

#### **2.1.1.1. Gestión financiera**

(NUNES, 2008) menciona que la gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es por ello que el mismo autor dice que la función financiera integra:

- ❖ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- ❖ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ❖ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ❖ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ❖ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

### 2.1.1.2. Gestión Social

A criterio de (VELAZCO Gamboa & ARELLANO Mendez, 2008) gestión social es el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Proceso que implica un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en los procesos de la toma de decisiones dentro de la dimensión política. Es por esta razón que, el adjetivo social califica a la gestión.

Entonces la gestión adquiere su connotación social, diferenciándose también de la gestión pública, en cuanto que la primera es promovida desde el pueblo y aun por los cuerpos intermedios entre éste y el gobierno, y la segunda es la que efectúa directamente el gobierno y sus órganos y dependencias, pudiendo entenderse a ésta como la administración pública en sí.

**Tabla No. 12 Caja de Herramientas de la Gestión Social**

<b>SER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identidad y subjetividad como proceso constructivo.</li> <li>❖ Corporeidad y diferencias de género.</li> <li>❖ Empoderamiento personal del contexto y entorno inmediato.</li> <li>❖ Visualización de todos los seres humanos.</li> <li>❖ Derechos Humanos y Resignificación de los Derechos de las Mujeres, la Infancia, la Juventud, la Tercera Edad, las etnias.</li> <li>❖ Sentido de la unidad, la Interrelación e interdependencia e integración con el cosmos, la naturaleza y la humanidad.</li> <li>❖ Cultivo y Calidad de Vida.</li> </ul>
<b>SABER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Objetividad y subjetividad.</li> <li>❖ Cuantitativa y cualitativa.</li> <li>❖ Visión sistémica.</li> <li>❖ Sistematización de experiencias.</li> <li>❖ Estudios de casos</li> <li>❖ Estudios de los procesos de resistencia.</li> <li>❖ Reflexión sobre el hacer y creación permanente de conocimiento.</li> <li>❖ Elaboración de las nuevas historias</li> </ul>
<b>HACER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de diagnósticos participativos</li> <li>❖ Planeación participativa local.</li> <li>❖ Planeación regional, del ordenamiento territorial y ambiental.</li> <li>❖ Planeación con Perspectiva de género.</li> <li>❖ Ejecución, seguimiento y control de proyectos sociales.</li> <li>❖ Economía de género, ambiental y solidaria.</li> <li>❖ Formulación y evaluación de proyectos humanitarios y de desarrollo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Negociación</li> <li>❖ Balance social.</li> <li>❖ Mercadeo Social</li> <li>❖ Comunicación dialógica y en medios de comunicación.</li> <li>❖ Organización solidaria.</li> <li>❖ Trabajo en equipo y cooperado.</li> <li>❖ Construcción de redes sociales, convivencia y tejido social.</li> <li>❖ Construcción de sinergias y de alianzas con la cooperación internacional, el sector público, empresarial y no gubernamental.</li> </ul>
--	---

**Fuente y elaboración:** Teodoro Pérez, Ma. Eugenia Martínez y Ana Luz Rodríguez, Gerencia social integral e incluyente

## 2.2. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

### 2.2.1. Concepto

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (MAYA, VASQUEZ, NARANJO, VARELA, & ANDRADE, 2011).

La economía popular es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales” (Sarría Icaza, 2012)

La Economía Popular y solidaria es un conjunto de prácticas sociales desarrolladas por las comunidades originarias y sectores populares con el propósito de garantizar la supervivencia comunitaria a través de la agricultura y de recursos disponibles generados por la naturaleza, este proceso se da en sectores que no cuentan con un ingreso fijo. Históricamente se puede ver experiencias comunitarias que organizan el

trabajo para satisfacer las necesidades siempre garantizando la supervivencia de todos los involucrados.

Se reconoce implícitamente que una organización de economía popular y solidaria está formada por más de un integrante, y que la administración del grupo puede ser individual o colectiva, para realizar actividades económicas y de consumo, cuyo objetivo es generar ingresos, efecto de las relaciones económicas internas y externas de los asociados

Elemento fundamental de este concepto es el de *lautilización de su propia fuerza de trabajo*, es decir que se habla del aporte en trabajo del asociado, como impulsador de la empresa asociativa, se clarifica, que el trabajador es dueño y empleador de su empresa manejada en conjunto.

### **2.2.2. Caja Solidaria**

Se considera una entidad de crédito similar a un banco, se diferencian por su carácter legislativo, en concreto, “los bancos son sociedades anónimas, mientras que las cajas se rigen por la ley de sociedades limitadas de carácter fundacional” (**Murillo, 2000**).

Como sostiene la (Red Financiera Rural, 2009) actualmente, las cajas, cuya naturaleza jurídica está regulada por las comunidades autónomas, se consideran entes de carácter social, disfrutan de beneficios fiscales y sus órganos de gobierno son elegidos por los poderes públicos correspondientes a su domicilio social, sin embargo, desde el punto de vista operativo se consideran empresas.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores se evidencia que desde hace tiempos han surgido en el mundo diferentes propuestas para tratar de resolver el problema de la falta de acceso a los créditos por parte de las personas de escasos recursos económicos, los Bancos Comunales o cajas solidarias, como en el caso de la institución del presente estudio, constituyen una excelente alternativa para disminuir los costos que supone atender a sectores donde los costos de los créditos individuales serían muy altos; también donde la gente tiene elevados niveles de cohesión social.

Considerando que sin el acceso a los créditos el desarrollo resulta virtualmente imposible y esto debido a que las agencias financieras, bancos o intermediarias de crédito, requieren de fianzas o garantías para otorgar los préstamos.

En lo que respecta a las cajas solidarias las garantías pueden ser: reales, morales o solidarias, conociendo la imposibilidad de las personas de escasos recursos económicos puedan presentar garantías reales para la obtención de los créditos, surgió la idea de que podrían aportar garantías morales y solidarias.

Claro está que la idea principal no es sólo que las personas de escasos recursos económicos obtengan créditos limitados para la sobrevivencia, sino que adquieran la capacidad y la cultura del ahorro, y que sus economías evolucionen, o sea “que se gradúen”, para que puedan acceder a otras fuentes financieras y a otros niveles de desarrollo.

#### **2.2.2.1. Importancia de su existencia**

Según las diversas experiencias ocurridas en el pasado en diferentes países de los bancos comunales, y que poco a poco se han ido popularizando en nuestro país como una excelente alternativa para otorgar créditos en aquellos sectores populares que no son considerados sujeto de crédito para el sistema financiero por el nivel de ingresos que perciben y para disminuir los costos que supone atender los sectores donde los costos de los créditos individuales serían muy altos.

La cobertura de los bancos comunales se adecua también a aquellos grupos humanos donde la gente tiene elevados niveles de cohesión social, y pueden ser un buen instrumento para incrementar la solidaridad y el apoyo mutuo.

En un artículo de la Universidad Rafael Landívar (2007) se señala que los bancos comunales, así como los grupos solidarios y los créditos individuales, forman parte de una gama de tecnologías que se han desarrollado y adecuado para el otorgamiento de microcréditos.

Así también se menciona que en estos últimos, así como los microahorros, el microleasing, las micropensiones y los microseguros, forman parte de una gama de servicios, concebidos para atender a sectores de la población con menores ingresos, que en su conjunto constituyen la industria de las microfinanzas.

Por lo cual las microfinanzas conllevan un sentido social que las diferencia de otras prácticas financieras, otorgan un valor agregado al buscar mejorar las condiciones de vida de la población meta a quienes están dirigidas; el cual ha cobrado mayor auge debido al grado de masificación e impacto que ha alcanzado.

Entre sus finalidades se encuentran:

- ❖ Promover el ahorro para canalizarlo en préstamos;
- ❖ Otorgar préstamos en condiciones ventajosas y en base de los ahorros de los asociados;
- ❖ Promover cualquier acción ventajosa para la Caja.
- ❖ Proveer de oportunidades de aprendizaje, mediante instrucción, a fin de fortalecer la capacidad de supervivencia de la familia.
- ❖ Fomentar el desarrollo de los principios de solidaridad.

A criterio de Perez Fernandez & Gutierrez Nieto (2005) este tipo de instituciones no sobreviven con el capital semilla, sino que también se sustentan con captación de ahorros de la propia comunidad y de la actividad financiera que de esta se desarrolla.

Entonces por lo mencionado en los párrafos anteriores que se dice que la comunidad decidirá a quién otorgarán los créditos y hacia dónde se dirigirán los recursos. Así como también es importante no perder de vista que la caja comunal es un órgano ejecutor de las decisiones de la Asamblea de los Socios.



La importancia de la existencia de las cajas solidarias o bancos comunales se centra en que mediante las mismas se fomentan el ahorro, a la vez generan montos de crédito con plazos y tasas de interés acordes a la realidad social de la localidad así como también representan estrategias económicas sustentables que a la vez que cubren necesidades económicas básicas de familias y comunidades que no hacen parte de la economía capitalista, generan cohesión social y, por lo general, son amigables con la naturaleza

### **2.2.3. Microfinanzas**

Según Jácome (2003:11) las microfinanzas es un mecanismo financiero alternativo a los mercados financieros formales -bancos regulados y bolsas de valores - para hacer frente a los problemas de racionamiento de crédito, especialmente a las personas de bajos ingresos o geográficamente distantes de las zonas rurales. La característica principal de microfinanzas es un medio para la reducción de la pobreza, mediante la provisión de servicios financieros, como el ahorro, préstamos, seguros, entre otros”

Según lo expresa (VACA, 2012) que Microfinanzas, es el financiamiento de la microempresa, ya que proviene del inglés “Microfinance” que es la contracción de “Microenterprisefinance”. Por lo tanto es un error pensar que el término “Micro” hace referencia únicamente al monto de dinero ya que es incorrecto interpretar “pequeños o micro” montos de crédito concedido, sino más bien se enfoca al destino del financiamiento, es decir el micro o pequeño empresario, cuya fuente de repago principal es la generación de recursos de la microempresa.

Por lo dicho anteriormente microfinanzas es un sistema económico complementario que ayuda a fortalecer pequeños emprendimientos de personas de bajos recursos económicos, ayuda a dinamizar la economía solidaria y comunitaria. Considerando que a través de las microfinanzas se pretende dar un servicio integral para impulsar el desarrollo de iniciativas familiares de esta manera garantizar el Buen Vivir.

### **2.2.3.1 Finanzas Solidarias**

A criterio de (VACA, 2012) las finanzas solidarias tienen la misión de utilizar la herramienta financiera para conseguir el desarrollo equitativo y sostenible de la población excluida de financiamiento, con criterios de solidaridad entre todos los actores involucrados. También conocida como banca social, sostenible, alternativa o responsable, es un tipo de entidad financiera que combina beneficios sociales y medioambientales con la rentabilidad económica de las entidades financieras convencionales.

Como principios de las finanzas éticas o solidarias, se tienen:

- ❖ Dar sentido al dinero, reconociendo el valor de la persona humana y del medio ambiente, adoptando prácticas éticas y solidarias;
- ❖ Considerar al crédito como un medio de desarrollo no suficientemente accesible. Esta preocupación es la de mayor sensibilidad para unir a las instituciones de finanzas solidarias;
- ❖ Reconocer que los micro y pequeños empresarios necesitan organizaciones financieras que los entiendan y respondan adecuadamente a sus necesidades;
- ❖ Afirmar que las finanzas solidarias no se basan en la maximización del rendimiento económico sino del rendimiento social;
- ❖ Considerar que las finanzas solidarias se vinculan muchas veces al desarrollo local, generador de empleos sostenibles y mejoramiento de condiciones de vida;
- ❖ Fomentar un nuevo modelo que cuestione la eficiencia absoluta de los mercados

### **2.2.3.2. Finanzas populares**

(VACA, 2012) Mencionó que las finanzas populares se pueden traducir como las finanzas del pueblo, es decir, aquellas generadas por iniciativas locales que fortalecen vínculos sociales y capital social entre los actores más débiles o excluidos por diferentes razones (geográficas, económicas, políticas, culturales, etc.) del modelo económico dominante. Su organización se basa en estructuras financieras locales, con una estructura de capital compartida entre sus integrantes. Se basa en la constitución de un fondo propio proveniente de aportes de capital y ahorros, los mismos que posteriormente serán repartidos entre sus integrantes en forma de crédito, de acuerdo a normas establecidas al interior de la estructura. Algunas características que definen a estas instituciones pueden ser:

- ❖ Propiedad comunitaria;
- ❖ Vínculos sociales entre sus asociados: familiares, geográficos, culturales, económicos, etc.;
- ❖ Cierta grado de exclusión del modelo de desarrollo por sus condiciones de pobreza
- ❖ Ubicación en zonas rurales o urbano marginales;
- ❖ Promoción de desarrollo local con impactos positivos en el nivel de vida de sus asociados: incremento de la producción y creación de fuentes de trabajo;
- ❖ Busca la creación de capital social: capacidad de cooperar y actuar juntos, fortaleciendo vínculos sociales para conseguir objetivos solidarios y sostenibles. Generalmente se desprenden de iniciativas de estructuras asociativas ya existentes (comunidades, asociaciones de productores, organizaciones de base, cooperativas de desarrollo, etc.);
- ❖ Fuertes valores para desarrollo de actividades colectivas;
- ❖ Participación de los socios en la toma de decisiones.

### **2.2.4 Microcréditos**

Según ONU (2005:23) los microcréditos son una pequeña suma de dinero puesta a disposición de un cliente por un banco u otra institución. El microcrédito puede ofrecerse a un individuo o a través de un modelo de garantía de grupo. El microcrédito

no crea potencial económico, pero sí brinda a la gente un medio de invertir su capital humano y productivo de manera más redituable y de acuerdo con sus propias prioridades. El microcrédito es un elemento crucial de la gama más amplia de herramientas de financiación para personas pobres y de bajos ingresos, conocida como microfinanciación.

Es entonces que se puede decir que los microcréditos son pequeños préstamos dirigidos a personas de bajos ingresos los cuales posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar sus proyectos o pequeñas empresas, teniendo en cuenta que una proporción cada vez mayor de la mano de obra depende de sus propios ingresos.

El acceso a pequeños créditos -con tasas de interés razonables en vez de los costos exorbitantes que a menudo los prestamistas tradicionales cobran- permite a las personas pobres pasar de actividades que generan unos ingresos ínfimos a pequeñas unidades productivas propias. En la mayoría de casos, los programas de microcrédito ofrecen a sus clientes una combinación de servicios y recursos que incluye facilidades de ahorro, capacitación y apoyo de otros clientes. De esta forma, el microcrédito permite a las familias crear pequeñas unidades productivas que en el caso de ser sostenibles permitirían superar situaciones de pobreza.

Las microfinanzas están dirigidas a personas de escasos recursos y que no tienen acceso a créditos en la banca o cooperativas, son créditos de cantidades pequeñas accesible sin mayores trámites y garantías en mayoría de los casos los intereses son bajos más bajos que los intereses del mercado financiero. Estas pequeñas cantidades de dinero permiten fortalecer las iniciativas comunitarias.

### **2.2.5. Microahorro**

Según lo que expresa la ONU (2005:23) el microahorro comprende servicios de depósito que le permiten a uno ahorrar pequeñas cantidades de dinero para uso futuro. Los mecanismos de ahorro permiten a las familias guardar dinero cuanto tienen un excedente de ingresos para satisfacer las necesidades de consumo y emergencias cuando tienen pocos ingresos. Es entonces que se las personas de escasos recursos económicos

ahorran para: protegerse contra imprevistos, como enfermedades y los gastos médicos relacionados con éstas, construir una base de activos, planificar para inversiones futuras, prepararse para la vejez y acumular para gastos previsibles, como matrículas escolares, matrimonio o un nacimiento.

Por ello es que ante los productos microfinancieros de crédito o de financiación, no tienen menor importancia los productos de ahorro, sobretodo si se concibe la actividad microfinanciera desde un enfoque sistémico.

Es por ello que de acuerdo a lo expresado en párrafos anteriores el microahorro considera a los depósitos o ahorros en pequeñas cantidades de personas que tienen micro-emprendimientos los mismos que pueden ser usados para fortalecer las iniciativas económicas o a su vez como ahorro para tiempos de crisis como enfermedades, estudio de los hijos u otros temas importantes de la familia. En algunos casos son pequeñas ganancias por los emprendimientos y que permiten tener un ahorro extra para el sustento de sus necesidades.

## **CAPITULO III**

### **MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, CREDITICIA Y OPERATIVA**

#### **3.1. Propuesta de adecuación Administrativa**

La aplicación de la Ley de Economía Popular y Solidaria en el Fondo Diakonia, se ha encontrado que tienen algunas dificultades que desde distintas ópticas, representan distintos niveles de problemas que hay que solucionarlos desde los niveles directivos hasta los operativos fundamentalmente.

##### **3.1.1. Sugerencia para el Manual Orgánico Funcional**

Considerando que la caja solidaria "Fondo Diakonia" no cuenta con un Manual Orgánico Funcional, se ha visto importante proponer el mismo, que permita establecer pautas para cumplir la misión, visión de la entidad.

Teniendo presente que ayuda para el fortalecimiento de la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones, con el resultado de entregar un servicio de calidad a sus distintos usuarios, se propone el siguiente Manual Orgánico Funcional.



**PROPUESTA DE ACUERDO AL REGLAMENTO  
MANUAL ORGÁNICO - FUNCIONAL**

**ASAMBLEA GENERAL**

**FUNCIONES:**

Deberes y atribuciones de la asamblea general: Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:

- 1.- Aprobar y preformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
- 2.- Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia;
- 3.- Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
- 4.- Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentara a su consideración, el consejo de vigilancia;
- 5.- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
- 6.- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejos de administración;
- 7.- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles del Fondo, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le correspondan según el estatuto social o el reglamento interno;
- 8.- Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
- 9.- Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley este reglamento, y el estatuto social;
- 10.- Resolver las apelaciones de los socios referentes a sus pensiones de derechos políticos internos de la institución;
- 11.- Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;



## PROPUESTA DE ACUERDO AL REGLAMENTO MANUAL ORGÁNICO – FUNCIONAL

12.- Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10%. del presupuesto para gastos de administración del Fondo.

13.- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;

14.- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuara la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el consejo de vigilancia de entre los calificados por la superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la asamblea general procederá a designar su remplazo, dentro de treinta días de producida está. Los auditores externos serán contratados por contratos por períodos anuales; y,

15.- Los demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social

### **Consejo administrativo**

**Atribuciones y deberes.-** El consejo de administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1.- Cumplir y hacer cumplir los principios;

2.- Planificar y evaluar el funcionamiento del Fondo;

3.- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;

4.- Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;

5.- Dictar los reglamentos de administración y de organización internas, no asignados a la asamblea general;

6.- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;

7.- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La representación del recurso de apelación, ante la asamblea general, suspende la aplicación de la sanción.

8.- Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;

9.- Nombrar al gerente y gerente subrogante y fijar su retribución económica





## PROPUESTA DE ACUERDO AL REGLAMENTO MANUAL ORGÁNICO – FUNCIONAL

- 10.- Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
- 11.- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
- 12.- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la asamblea general;
- 13.- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
- 14.- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del gerente;
- 15.- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la asamblea general;
- 16.- Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del gerente;
- 17.- Informar sus resoluciones al consejo de vigilancia
- 18.- Aprobar los programas de aplicación capacitación y bienestar social del Fondo con sus respectivos presupuestos; y,
- 19.- Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo del Fondo.

### **Consejo de vigilancia**

**Atribuciones y deberes.-** El consejo de vigilancia, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- 1.- Nombrar de su seno al presidente y secretario del consejo;
- 2.- Controlar las actividades económicas del Fondo;
- 3.- Vigilar que la contabilidad del Fondo se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- 4.- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución efectuados por el Fondo;
- 5.- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptados;



## PROPUESTA DE ACUERDO AL REGLAMENTO MANUAL ORGÁNICO – FUNCIONAL

- 6.- Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre La razonabilidad de los estatutos financieros y la gestión del Fondo;
- 7.- Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o gerentes;
- 8.- Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
- 9.- Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar al Fondo;
- 10.- Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea convenientes, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
- 11.- Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

### **Gerencia general**

**Atribuciones Y Deberes Del Gerente:** Son funciones y atribuciones del Gerente:

- 1.- Ejercer la representación legal, judicial, y extrajudicial de la cooperativa de conformidad de la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
- 2.- Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento del Fondo;
- 3.- Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo, y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el 30 de Noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
- 4.- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;
- 5.- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado el contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración;
- 6.- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;



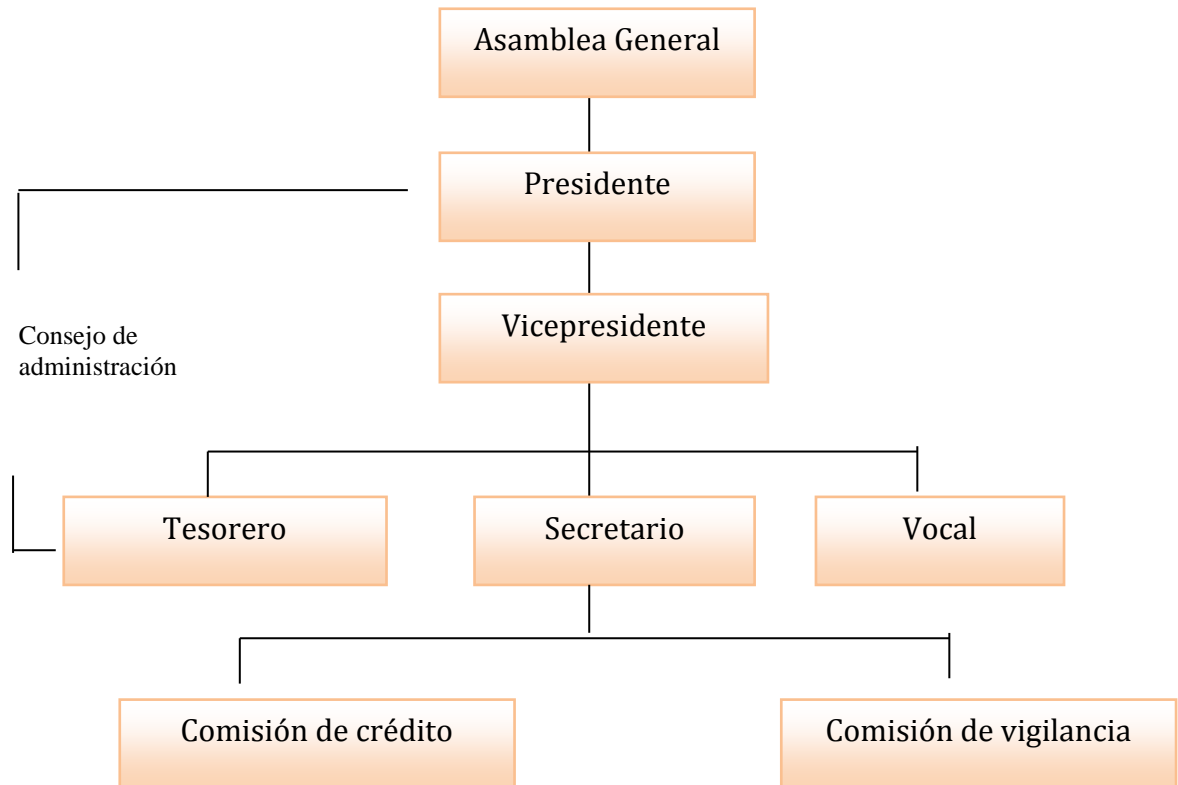
## PROPUESTA DE ACUERDO AL REGLAMENTO MANUAL ORGÁNICO – FUNCIONAL

- 7.- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación ,
- 8.- Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;
- 9.- Suscribir los cheques del Fondo, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
- 10.- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- 11.- Contraer obligaciones a nombre del Fondo hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
- 12.- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos del Fondo o por la superintendencia;
- 13.- Definir y mantener en un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica del Fondo;
- 14.- Informar a los socios sobre el funcionamiento del Fondo;
- 15.- Asistir obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, al consejo de vigilancia, cuando se requiera; y,
- 16.- Las demás que señale la ley el presente reglamento y el estatuto social del Fondo

### **Comisiones especiales**

Comisiones especiales El consejo de administración, podrá conformar las comisiones que estimen necesarias para el buen funcionamiento del Fondo que están integrados por tres vocales que durarán en sus funciones tres años pudiendo ser elegidos una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo. Todas las cooperativas tendrán una comisión de educación; y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarias para su adecuado funcionamiento

### 3.1.2. Organigrama de funcionamiento Propuesto para la Caja Solidaria “Fondo Diakonia”



**Fuente:** Observación de campo

**Elaboración:** Elsa Yantalema, 2013

### **3.1.3. Reglamentos de Talento Humano**

La caja solidaria “Fondo Diakonia”, conjuntamente con sus colaboradores brindan servicio de calidad a sus socios, a la vez se les da capacitaciones, motivaciones para un buen desempeño laboral-humano. También es la preocupación por cumplir con el reglamento y la ley de Economía Popular y Solidaria que ya está vigente actualmente, para el buen manejo de las funciones y un correcto orden tanto del:

- ❖ Gerente
- ❖ Presidente
- ❖ Miembros del consejo

Para el crecimiento y formación en conocimientos de cada uno de los colaboradores de la caja solidaria “Fondo Diakonia”, es necesario establecer además de las funciones que se establecen en el reglamento de la caja solidaria, y considerando que el nivel ejecutivo y el nivel directivo no podrían realizar sus funciones sin la colaboración del Recurso Humano es por ello que estos deben entregar apoyo principalmente del Gerente, otorgándoles un buen “Clima Laboral” porque este es un factor fundamental para las labores que realiza en todos sus facetas y es una práctica compartida fomentar un ambiente basado en relaciones de trabajo armoniosas, de respeto mutuo, solidaridad con los socios, compañeros y superiores.

Crear en el personal la convicción para demostrar que trabaja en una institución que promueve sobre todo el respeto, la calidad humana, el desarrollo personal y profesional creando así el amor a la marca ya que el capital humano represente el motor primordial para alcanzar las metas institucionales.



**REGLAMENTO DE TALENTO HUMANO**

	<b>LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</b>	<b>PROPUESTA DE ACUERDO AL REGLAMENTO</b>
<b>GERENTE</b>	<p>El gerente es el representante legal y extrajudicial de la cooperativa será designado por el consejo de administración siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la ley, su reglamento y el estatuto social del Fondo.</p> <p>En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el consejo de administración, el subrogante deberá cumplir los mismos requisitos exigidos para el titular.</p>	<p>Requisitos.-Sin perjuicios de los requisitos que se determinen en el estatuto social del Fondo, el gerente deberá acreditar experiencia en gestión administrativa, acorde con el tipo, nivel o segmento del Fondo y capacitación en economía solidaria..Previa al registro de su nombramiento, deberá rendir la caución que corresponda.</p> <p>Se prohíbe la designación de gerente a quien tenga la calidad de conyugue, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.</p>
<b>PRESIDENTE</b>	<p>El presidente del consejo de administración lo será también del Fondo y de la asamblea general, será designado por consejo de administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto directamente cuando el Consejo de Administración tenga número par</p>	<p>Para ser elegido presidente del Fondo, se requiere haber ejercido la calidad de socio, por lo menos dos años antes de su elección y recibir capacitación en áreas de su competencia antes de su posesión. Será elegido por el consejo de administración de entre sus miembros y podrá ser removido, en cualquier tiempo por causas debidamente justificadas, con el voto secreto de más de la mitad de los vocales del Consejo de Administración.</p> <p>En caso de ausencia temporal o definitiva, será subrogada por el vicepresidente que, deberá reunir los mismos requisitos que el presidente. El presidente durará en su función el periodo señalado en el estatuto social de la caja solidaria</p>




## REGLAMENTO DE TALENTO HUMANO

<b>DEL TESORERO</b>	<p>Son atribuciones del tesorero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Recaudar los aportes, cuotas, ahorros y demás contribuciones realizadas a la Caja Solidaria</li> <li>b) Firmar conjuntamente con el presidente los documentos relacionados con el manejo financiero de la Caja.</li> <li>c) Informar mensualmente al Consejo de Administración y de Vigilancia, sobre el estado económico de la Entidad, y presentar los Estados Financieros respectivos.</li> <li>d) Cuidar que los libros contables sean llevados con exactitud y actualizados.</li> <li>e) Depositar el dinero recibido en una cuenta bancaria o Cooperativa que la asamblea designe.</li> <li>f) Aplicar sistemas de control de morosidad bajo reglamentaciones establecidas por el Consejo de Administración.</li> <li>g) Realizar todas las demás funciones asignadas por el Consejo Administrativo, de acuerdo al presente Estatuto, Reglamentos y demás disposiciones de la Asamblea General</li> </ul>
<b>DE LOS VOCALES</b>	<p>Son atribuciones de los Vocales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Presidir las Comisiones para las que fueren designados por el Directorio;</li> <li>b) Reemplazar a los demás miembros del Directorio en orden de elección; y,</li> <li>c) Las demás que se les encomendare.</li> </ul>
<p><b>Observación:</b> La caja solidaria “Fondo Diakonia” debe atenerse a llevar un cumplimiento de cada artículo e incisos para que pueda coordinar correctamente las funciones, poder crear un ambiente de cultura en el que todos trabajen en equipo buscando día a día, las mejores soluciones a cada problema que se presenta en la institución</p>	

## 3.2. Propuesta de Adecuación Crediticia:

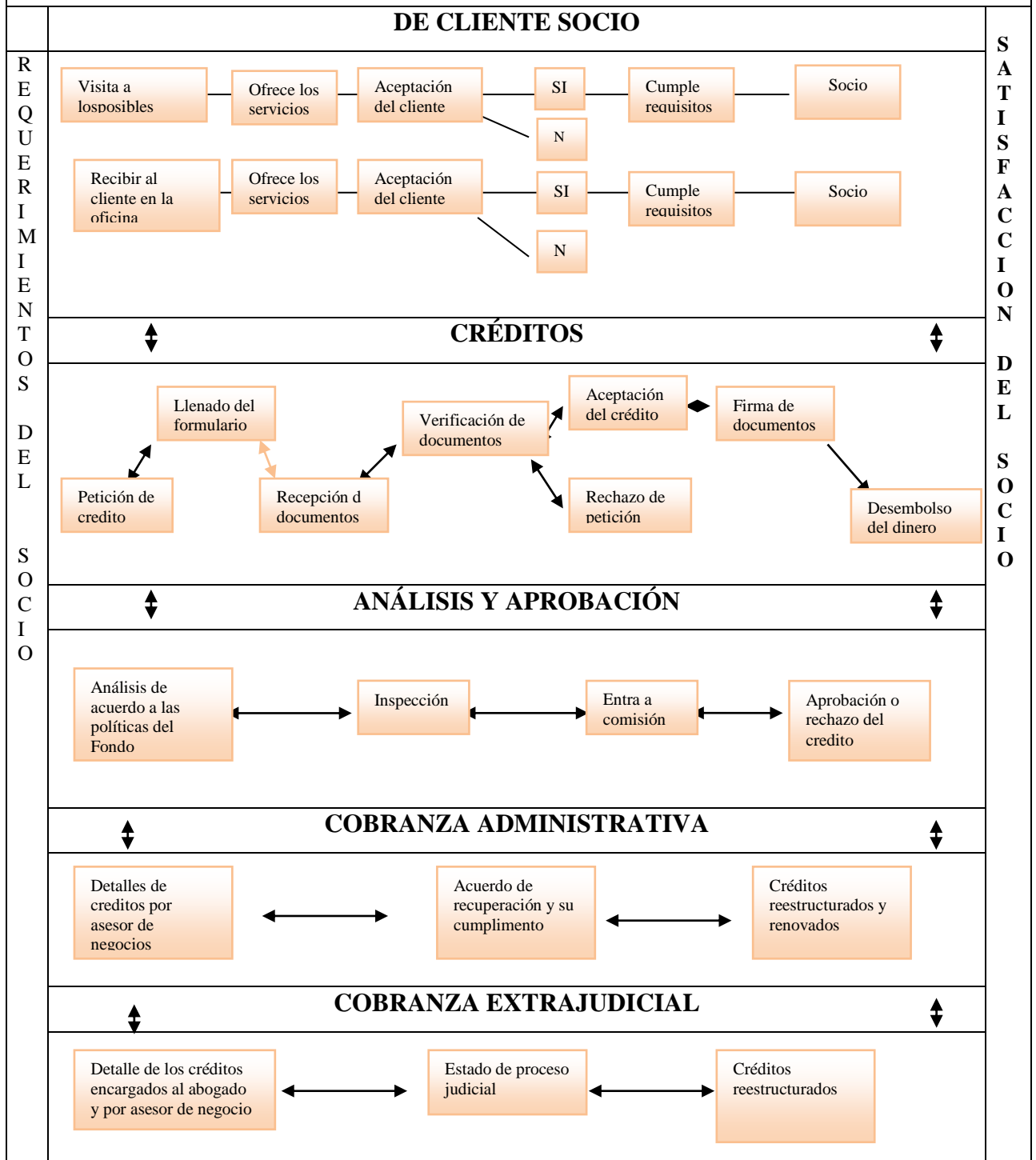
### 3.2.1. Sugerencias reglamento de Crédito

	<b>REGLAMENTO DE CRÉDITO PROPUESTO</b>
<b>Cupo de créditos</b>	<p>El Fondo Diakonia manejará un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.</p> <p>El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.</p> <p>Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración.</p> <p>No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales</p>
<b>Agencias y sucursales</b>	<p>Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales. Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.</p>
<b>Tasas de interés</b>	<p>Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador</p>





## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CREDITICIO PROPUESTO PARA LA CAJA SOLIDARIA “FONDO DIAKONIA”



Elaborado por: Elsa Yantalema, 2013

### 3.3. Perspectiva Operativa

#### 3.3.1. Mapas de Procesos sugeridos

El enfoque de procesos ayuda a identificar todas y cada una de las actividades que realiza el Fondo. El mapa de procesos sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al servicio recibido finalmente por el socio. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los socios, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

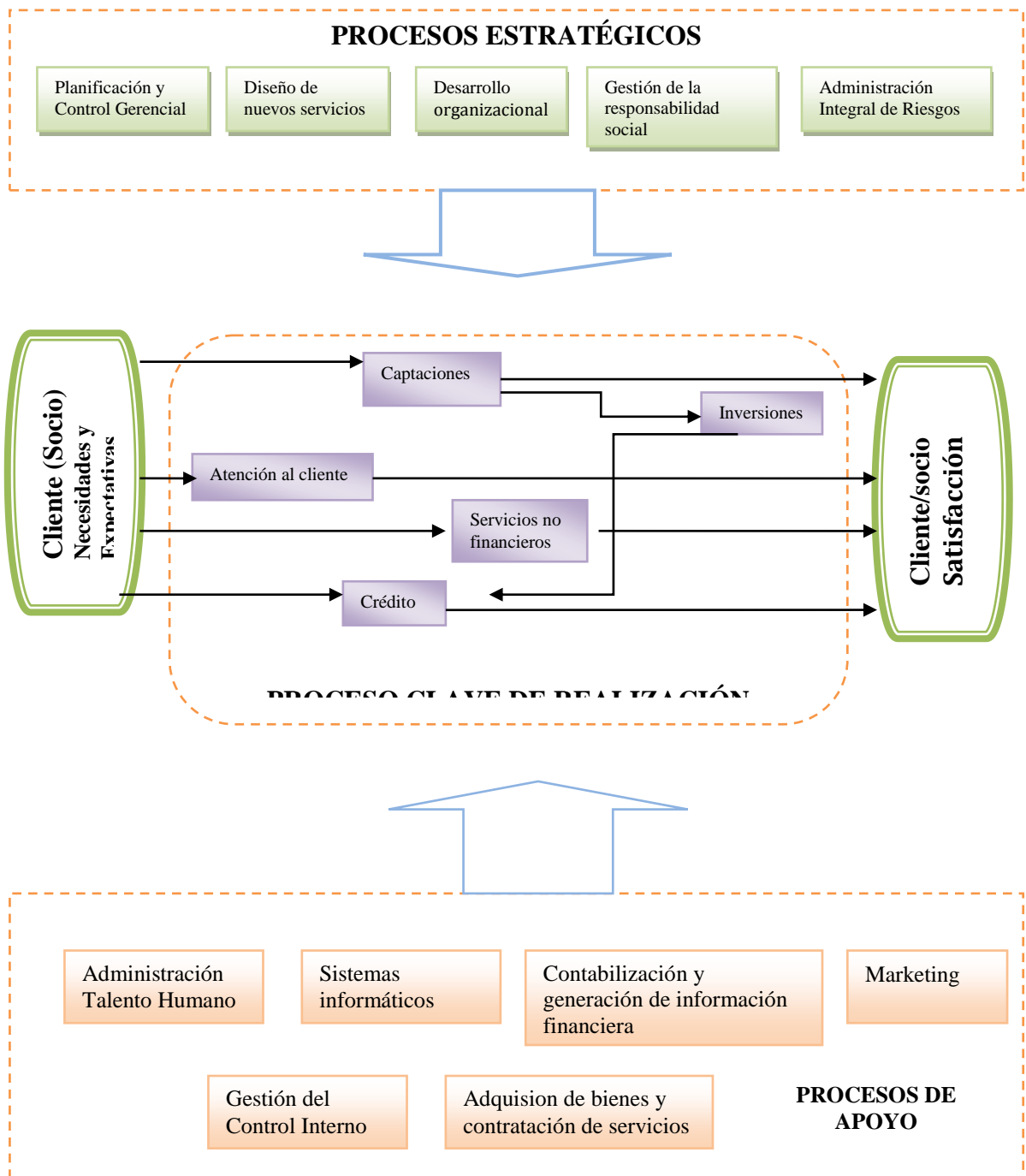
La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos inter-funcionales y con una clara visión de orientación al socio. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. Según lo mencionado en **(BSFA, 2010)** los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

**1) Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el socio (los procesos operativos necesarios para la realización del servicio, a partir de los cuales el socio percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega).

**2) Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

**3) Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, equipos y materiales, para poder generar el valor añadido deseado por los socios (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).

### Mapa de Procesos Propuesto Caja Solidaria “Fondo Diakonia”



Elaborado Por: Elsa Yantalema, 2013

### **3.4. Perspectiva Financiera**

#### **3.4.1. Buenas prácticas Financieras y Sociales**

Según se dice en el sitio web (Consumoteca, 2009) “se entiende por buenas prácticas financieras aquellas que sin venir impuestas por la normativa contractual o de supervisión, son razonablemente exigibles para la gestión responsable, diligente y respetuosa con los socios de las instituciones financieras”

Es por ello que se hablara de Buenas Prácticas Financieras que permita que la caja solidaria “Fondo Diakonia” se guie en principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecúan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

Considerando que la responsabilidad, la confianza, la transparencia y la seguridad son la base de los servicios que realiza “Fondo Diakonia” y que estos valores constituyen, a la vez, el fundamento de la relación con sus socios, resulta conveniente establecer estándares de conducta osanas prácticas que permitan resguardar y facilitar estas relaciones de beneficio mutuo y para un desarrollo ejemplar ante los demás creando seguridad tanto en todo el talento humano que conforma la institución como también en los socios.

#### **3.4.2. Fortalecimiento del sistema de Control Interno**

Es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos buscados:

- ❖ Eficacia y eficiencia en las operaciones
- ❖ Fiabilidad de la información financiera y operativa
- ❖ Salvaguardar recursos de la entidad
- ❖ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

- ❖ Prevenir errores e irregularidades

La caja solidaria “Fondo Diakonia”, en este tiempo que lleva está realizando las siguientes funciones de un control coordinado en cada actividad y departamento concluyendo que no aplica control interno de acuerdo con lo que establece la ley y el reglamento.

- ❖ Administración y Financiera
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Tecnología de la Información
- ❖ Contabilidad
- ❖ Tesorería
- ❖ Negocios
- ❖ Crédito y Cobranzas
- ❖ Captaciones
- ❖ Atención al Cliente
- ❖ Marketing
- ❖ Agencias

Se puede decir que el Fondo Diakonia debe responsabilizarse actualmente en implementar un manual de control interno incluyendo a los funcionarios encargados aquí deberán desempeñar:

### **3.5. Manual Control Interno**

#### **3.5.1. Objetivo:**

- ❖ Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la cooperativa
- ❖ Obtener la información exacta
- ❖ Creación de normas y procedimientos internos
- ❖ Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos

**Componentes.-** Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno del Fondo Diakonia es necesario que pueda aplicar los siguientes elementos:

**Ambiente de control.-** el Director o Gerente General y el Auditor Interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado de control mediante una estructura organizativa efectiva, con sanas políticas de administración para así lograr que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador del Fondo.

**Evaluación de riesgos.-** Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que el Fondo Diakonia cumpla con sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, estos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

**Actividades de control.-** Son emitidos por la dirección consiste en políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de los objetivos del Fondo Diakonia y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.

**Información y comunicación.-** Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades del Fondo Diakonia, de la gestión y control en que se realizan cada una de ellas. Igualmente se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a los responsables.

**Supervisión.-** Mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambio. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas del Fondo y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos al Fondo Diakonia.

## CAPITULO IV

### 4.1. Conclusiones

- ❖ Las microfinanzas se han ido desarrollando como un mecanismo alternativo a los mercados financieros tradicionales, que de alguna manera han contribuido a mejorar el acceso al crédito por parte de la población excluida por las prácticas de la banca convencional.
- ❖ Se considera que el microcrédito a más de generar oportunidades de insertarse en la actividad productiva a sus beneficiarios también deja beneficios en términos financieros y para garantizar la transparencia en el manejo de recursos se basa en valores como: participación, honestidad, transparencia, compromiso con la organización, confianza, rentabilidad justa, responsabilidad, competitividad.
- ❖ Los Bancos Comunales o cajas solidarias se han venido popularizando entre las organizaciones que impulsan programas de desarrollo económico en favor de la población marginada del país, forman parte de una gama de servicios a fin de atender a sectores de la población con bajos ingresos mediante el otorgamiento de microcréditos crea un espacio donde las personas pueden desarrollarse integralmente y generar ingresos que permitan mejorar la calidad de vida de sus familias.
- ❖ La evaluación a la gestión del “Fondo Diakonia”, constituye una herramienta útil que permite determinar cómo se están llevando a cabo las actividades y que estas contribuyan a mejorar la situación socioeconómica de los habitantes mediante el fortalecimiento de sus capacidades y el acceso al crédito. Se basa en la realidad local y describe los propósitos que se esperan alcanzar en el transcurso del tiempo, los recursos que se van a utilizar, las labores a cumplirse y los responsables de sus ejecuciones.

## 4.2. Recomendaciones

- ❖ En el marco de una economía social y solidaria planteada por el actual gobierno, se han incrementado las oportunidades de acceso a recursos financieros por parte de personas con bajos niveles de ingreso y que quieren desarrollar algún tipo de actividad económica, las mismas que adicionalmente pueden contar con el asesoramiento y seguimiento para lograr que la inversión sea rentable. En este contexto, es importante que los beneficiarios de estos servicios pongan en práctica los aprendizajes, las recomendaciones y sugerencias obtenidas y que por medio de su participación activa contribuyan al establecimiento de un sistema de autogestión
  
- ❖ Para garantizar el éxito del Fondo Diakonia se recomienda difundir el objetivo, los principios y valores, servicios que se prestarán, las condiciones y sobre todo las ventajas de su funcionamiento que se verán reflejadas en el desarrollo de sus actividades productivas.
  
- ❖ A partir de las necesidades de crédito de las personas es importante diseñar un plan de capacitación en diferentes temas, de tal forma que la inversión de recursos se vea reflejada en la tecnificación de procesos productivos, administración eficiente de recursos (contabilidad, tributación, trámites legales, etc.), lo que va a generar el incremento de los ingresos y en consecuencia contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes



## **BIBLIOGRAFÍA**

- ❖ Inversiones, B. M. (2011). Microahorros.
- ❖ Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2011).
- ❖ Murillo, K. (2000). Descentralización, gobernabilidad y combate a la pobreza. IAPEM(28).
- ❖ Parlamento, E. (2008). Sugerencias del Parlamento Europeo hacia a la Implementación del microcrédito en la Unión Europea.
- ❖ Perez Fernandez, M. J., & Gutierrez Nieto, B. (2005). Microcreditoen países desarrollados: problemas, retos y propuestas. Ediciones Jurídicas y sociales.
- ❖ Universidad Rafael Landivar. (2007). Los Microcréditos. Revista Academica Eco(2).

## **LINCO GRAFIA**

- ❖ ABC. (2009). Definicion ABC. Recuperado el 18 de septiembre de 2013, de <http://www.definicionabc.com>
- ❖ BSFA. (2010). Principios de la Gestion de Calidad. Recuperado el 4 de Octubre de 2013, de <http://www.fomento.gob.es/NB>
- ❖ Contadores, A. y. (2009). Control interno y ventajas. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de <http://www.audidoresycontadores.com>
- ❖ Corporacion de Estudios, y. P. (2011). Constitucion Politica del Ecuador. Quito.
- ❖ Definicion de gestión. (2011). Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de <http://www.ucineo.com.ar>
- ❖ Economia solidaria. (2011). Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)
- ❖ Familiar, E. (2009). Bancos y cajas de ahorros: Buenas practicas y usos bancarios. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de <http://www.consumoteca.com>
- ❖ Red Financiera Rural. (2009). Recuperado el 30 de Septiembre de 2013, de <http://www.rfr.org.ec>

- ❖ S/N. (2010). Conceptos de Microfinanzas. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de <http://www.microfinanzas.org.uy>
- ❖ Sarria Icaza, A. M. (Mayo de 2012). Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 23 de Septiembre de 2013, de <http://www.miradoreconomico.com>