



Recibido: 28/02/2024 Aceptado: 01/07/2024

## **El control interno a la gestión administrativa para la toma de decisiones en la Cooperativa de la Maná (Original).**

*Internal control of administrative management for decision making at Cooperativa the Maná (Original).*

Fabian Stalin Salguero Vivanco. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Máster en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica Estatal Quevedo, Ecuador.

[ [fabian.salguero5@gmail.com](mailto:fabian.salguero5@gmail.com) [ 0000-0001-6458-2180 ]

Gilson Orlando Cárdenas Icasa. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Máster en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica Estatal Quevedo, Ecuador.

[ [cardio34756@gmail.com](mailto:cardio34756@gmail.com) [ 0009-0001-5340-9008 ]

Ángel Raúl Salguero Vivanco. Ingeniero Comercial. Máster en Gerencia Educacional. Universidad Técnica Estatal Quevedo, Ecuador.

[ [asalguero7@gmail.com](mailto:asalguero7@gmail.com) [ 0009-0000-5847-7141 ]

### **Resumen**

El control interno es determinante para lograr el buen funcionamiento de las organizaciones y empresas, haciéndolas más competitivas a partir de un adecuado proceso de gestión administrativa que permita utilizar de manera eficiente los recursos disponibles. En el artículo se plantea como objetivo evaluar el control interno de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, y su incidencia en la toma de decisiones, para favorecer el desarrollo eficiente de sus procesos administrativos. La metodología utilizada fue de tipo exploratoria y descriptiva; se emplearon los métodos de investigación inductivo- deductivo y analítico – sintético, así como diferentes técnicas para la recopilación y procesamiento de datos. Los resultados evidenciaron las debilidades en la gestión administrativa y la toma de decisiones, y mostraron el camino a seguir desde la gestión adecuada de sus recursos.

**Palabras clave:** control interno; cooperativa de ahorro y crédito; gestión empresarial; gestión administrativa.



## Abstract

Internal control is a determining factor for the proper functioning of organizations and companies, making them more competitive based on an adequate administrative management process that allows the efficient use of available resources. The objective of this article is to evaluate the internal control of the administrative management of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense, and its impact on decision making, in order to favor the efficient development of its administrative processes. The methodology used was exploratory and descriptive; inductive-deductive and analytical-synthetic research methods were used, as well as different techniques for data collection and processing. The results evidenced the weaknesses in administrative management and decision making, and showed the way forward from the proper management of its resources.

**Keywords:** internal control; credit union; business management; administrative management.

## Introducción

El control interno se conoce en el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que se administran y detectan posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, para garantizar un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (Gantt, 2017).

Gómez y Mendoza (2013) lo asumen como un procedimiento desarrollado por el grupo de participantes en cada jerarquía de la organización, de manera que pueda brindar una seguridad razonable después de lograr alguna meta.



El control interno es un proceso dinámico, interactivo e integral, en el que cada componente impacta en el resto, soportando los esfuerzos de las organizaciones sobre el cumplimiento de objetivos (Parra, 2018).

Para Aguirre y Ponce (2023), es uno de los pilares fundamentales de una organización porque permite observar claramente la eficiencia y eficacia de las operaciones, asegurar la confiabilidad de los registros y cumplir con las leyes, normas y reglamentos aplicables.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Futuro Lamanense, tiene un rol protagónico en el crecimiento de la economía local, manejando el ahorro de sus socios, y salvaguardar recursos institucionales; en este propósito de proteger los recursos, el 10 de mayo del 2011 se expide una nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular (2011); inscrita legalmente con Registro Oficial 444, y que en el Artículo 85 establece que: “las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que les permita cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo a las regulaciones que se dicten para el efecto”. (p. 15); en el Artículo. 92 se determina que: “las cooperativas deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgo de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador” (p. 17).

Tomando en consideración todo lo antes mencionado, en el artículo se evaluó el control interno a la gestión administrativa y su incidencia en la toma de decisiones de la COAC Futuro Lamanense, del sector que acoge su nombre, el Cantón la Maná mediante el estudio detallado de todas las variables que intervienen en el proceso.



La información obtenida después de realizar la evaluación al control interno permitió tener una visión adecuada de los problemas presentados y cómo incide en la toma de decisiones.

Los resultados y análisis de la investigación resultaron de utilidad para los funcionarios, directivos, empleados y usuarios de la cooperativa, al permitirles conocer en profundidad el funcionamiento de las actividades administrativas dentro de la institución.

### **Materiales y métodos**

La COAC Futuro Lamanense, se localiza en el cantón La Maná, perteneciente a la provincia de Cotopaxi, en las calles Av. 19 de mayo y Galo Plaza. La entidad se aprobó mediante acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N.º 0152. El Registro General de la Dirección General de Cooperativas se dio asignándole el número de orden N.º 006084 del 03 de marzo de 1998. A partir del 1 de enero de 2013, la cooperativa reporta sus actividades, su conformación administrativa y generalidades, a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entidad creada por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, cuyo fin de creación, es justamente el poder vigilar y regular las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

En la investigación se diagnosticaron las falencias dentro de los procesos administrativos internos respecto a la toma de decisiones, elaboración y ejecución de la planificación institucional, para mejorar el proceso administrativo dentro de la institución, los procedimientos y políticas de control que proporcione información, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.

La metodología utilizada fue de tipo exploratoria y descriptiva, se emplearon los métodos de investigación inductivo- deductivo y analítico - sintético, los cuales permitieron el



análisis del problema de estudio para obtener las conclusiones de la presente investigación. La recolección de la información se llevó a cabo mediante la utilización de técnicas como la observación, encuesta y entrevista, dirigida al gerente, personal administrativo y directivos involucrados en la gestión administrativa de la institución.

### **Análisis y discusión de los resultados**

Uno de los indicadores administrativos para el control interno son las capacitaciones a todo el personal como un mecanismo de corregir, proponer y evaluar el accionar de cada responsable de área y el cumplimiento en general de los colaboradores. En la entidad se realizan dos capacitaciones al año, y el gerente general manifiesta lo siguiente de su gestión (tabla 1):

**Tabla 1. Entrevista al Gerente General**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿De qué manera se refleja en el proceso toma de decisiones la relación de confianza y compromiso?	En los resultados obtenidos que Presentan los trabajadores en el cumplimiento de sus metas.	El proceso que se realiza en la COAC es cumplir con la política, por lo tanto los empleados mediante su informe muestra cada mes el cumplimiento de sus metas, el compromiso y la confianza.
¿La Toma de Decisiones Administrativas es realizada por todos los miembros de la Cooperativa?	Si son tomadas por los miembros de la organización.	En la aplicación del Control Interno para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense durante el proceso se pude evidenciar que las decisiones son tomadas por los miembros de la organización es decir los socios.
¿Las decisiones que toma la gerencia son comunicadas con sus colaboradores del área administrativa?	Si las decisiones que toman la gerencia son comunicadas a los administradores.	Mediante la encuesta se evidenció que el gerente de la cooperativa informa mediante por escrito a los diferentes departamentos las decisiones tomadas.

**Fuente:** elaboración propia.

En el cuestionario aplicado, aunque los resultados son adecuados y se considera que se cumplen las disposiciones y objetivos en un porcentaje considerable, dentro de la información



recabada se pudo evidenciar que ciertos colaboradores desconocen el tema de forma general, por ello se debe mejorar la manera de comunicar el requerimiento institucional, y lograr el compromiso de los colaboradores en la consecución de la metas propuestas.

En entrevista al Gerente General Henry Pérez Hernández refiere que, la administración moderna nos muestra que al trabajar con seres humanos, siempre hay que mantener un control de forma permanente, con ello lograr corregir a tiempo algún error suscitado, ya sea por pasividad, desconocimiento o mala intención.

La administración debe tener en cuenta que junto al control también existe la corrección, por ello se considera necesario la actualización y los refuerzos de las políticas y procedimientos basados en que al ser un tema diario en las labores de los colaboradores, se pueda tomar de una forma muy cotidiana, lo cual puede detonar que cada uno determine su propio accionar basado en su análisis. A partir de esta realidad se observa que el criterio de un colaborador discrepa con otro, siendo parte del mismo segmento de trabajo.

Mediante la entrevista enfocada en: Organización, Decisión y Comunicación, se pudo evidenciar que el Gerente General cumple con los procedimientos adecuados en estos tres procesos fundamentales dentro de la organización. Cada uno de ellos tiene su estrategia a seguir; el resultado es que la cadena de mando cumple con sus funciones, pero a pesar de ello, no se genera un conocimiento general del tema. Su puede inferir que esto se debe a factores como:

- El mando medio (jefes de Agencias y supervisores) no genera un seguimiento adecuado a las comunicaciones emitida por el gerente general como cabeza del directorio;
- la forma en la que se comunican las directrices son inadecuadas o no surten el efecto comunicacional esperado;
- existe una despreocupación de los colaboradores por conocer ciertas disposiciones.



Cumplir con las estrategias dentro de una institución conlleva a cumplir con los objetivos propuestos, o las metas a conseguir en un tiempo determinado, es decir, se encamina fielmente a sus principios institucionales y lógicamente a su misión y visión. En este caminar institucional, es donde el grupo que acompaña a su líder, debe demostrar que lo siguen, y que la mayor de las satisfacciones profesional -personal, es poder establecer con su gestión, de manera eficiente y con la celeridad del caso, el crecimiento estructural, social y económico de la entidad.

Los directivos de la COAC Futuro Lamanense, tiene la misión de dirigir los diferentes departamentos, generar estrategias y velar por el cumplimiento de estas. Es necesario señalar que cada uno determina el logro dentro de su campo de acción; así es como se consolida un equipo de trabajo cuando buscan beneficios mutuos para colaboradores, los directivos y el crecimiento sostenible de la entidad.

Para poder discernir este tema es necesario que todos los colaboradores conozcan las decisiones que se toman en pro de mejorar la efectividad del funcionamiento de la entidad, la dirección a seguir desde su lugar de trabajo y la importancia de generar un mismo tema comunicacional entre todos los miembros del directorio, administrativos y colaboradores. Por ello es necesario conocer si se cumple con el conocimiento de las políticas institucionales, siguiendo la escala de la tabla 2.

**Tabla 2. Escala valorada para el conocimiento institucional**

ESCALA VALORADA	ESCALA DESCRIPTIVA DE CUMPLIMIENTO
1	No hay cumplimiento
2	Mínimo cumplimiento
3	Mediano cumplimiento
4	Alto cumplimiento
5	Óptimo cumplimiento

**Fuente: elaboración propia.**

Al realizar las preguntas cerradas (tabla 3), con varias opciones de interpretación, se obtuvo que los miembros del directorio aseguran que de su área de gestión, los colaboradores



conocen a profundidad los procedimientos, normas y acciones a cumplir; las respuestas fueron generalizadas, pero se pudo evidenciar la confianza que se tiene, no en los colaboradores, sino en la gestión realizada por cada uno.

En el conocimiento general, la socialización interna y el cumplimiento de políticas internas, mediante la intervención en la entidad, se pudo evidenciar que los directivos cumplen con su función de direccionar al personal sobre las diferentes decisiones tomadas en el directorio; se recuerda que es el gerente general quien está encargado de su difusión y solicitar su cumplimiento, pero son los directivos los encargados de las áreas específicas, quienes velan por que esto se cumpla, y se genere una retroalimentación por parte de los encargados de cada agencia y responsables de los diferentes departamentos. Es parte de su accionar no solo preguntar si se cumple con las disposiciones, sino crear el espacio para realizar visitas de apoyo y no solo de supervisión; con ello lograrían fomentar un ambiente de compañerismo y se comprometería a los colaboradores a dar el 100% en cada área asignada.

**Tabla 3. Entrevistas a los Directivos**

PREGUNTA	RESPUESTA			ANALISIS
	DIRECTOR 1	DIRECTOR 2	DIRECTOR 3	
¿Conocen las Políticas y Procedimientos todas las áreas de la Cooperativa?	SI	SI	SI	La gran mayoría de empleados y administrativos conocen las políticas por ello es necesario que conozcan al 100% las políticas para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.
¿Las políticas existentes han sido socializadas con los empleados?	SI	SI	SI	Las políticas establecidas en la cooperativa son comunicadas por parte del gerente a los empleados.
¿Se establecen políticas y procedimientos internos en la Institución?	SI	SI	SI	Dentro de la institución se realiza los procedimientos internos como control contable donde se granatita la veracidad y confiabilidad de la información.

**Fuente:** elaboración propia.





Una vez determinado el cumplimiento del manejo del control interno de parte de los administrativos, que son los encargados de monitorear que se cumplan las metas propuestas desde el directorio hacia la planificación, se verificó que los indicadores de gestión de eficiencia y eficacia permitieran establecer un análisis sobre los resultados de forma cuantitativa a las metas institucionales, así como su nivel de efectividad de las actividades efectuadas en la cooperativa, cuyos resultados se describen a continuación:

$$\text{Eficiencia} = \frac{1784}{1800} * 100 = 99.11\%$$

Para el año 2021, por tema de pandemia y la recesión económica que conllevó esta, se pudo evidenciar que las metas propuestas fueron de 188 transacciones de crédito, y acorde con los datos se gestionó 1784, es decir un alto nivel de eficiencia que tiene la empresa. Esto incide en el accionar de cada uno de los departamentos y los responsables de esta área.

Se enfatiza en que toda institución financiera debe de centrarse en tres ejes principales (colocar, captar y recuperar); la colocación de crédito es muy importante porque es la parte mediante la cual se establece el fortalecimiento de la empresa, su crecimiento en el mercado y la vida económica de una región. A continuación se muestra la meta y cumplimiento de la eficacia:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Cartera en riesgo 2020}}{7.63} - \frac{\text{Cartera de riesgo 2021}}{4.69} = 2.94\%$$

Meta 3,10%

Cumplimiento 2,94%

Porcentaje de cumplimiento: 95%

Análisis de los indicadores financieros del 2021



Poder generar un cumplimiento de un 95 % en un año abatido por efecto mundial, se considera un logro importante dentro de las metas propuestas, y es justamente esto lo que hay que mejorar; porque a pesar de que existe un alto nivel de eficacia, los índices en la cartera en riesgo se redujeron en un 2,94 %, que equivale a un 95 % de cumplimiento. Tiene que analizarse, qué indicadores fueron los que generaron inicialmente este crecimiento, sabiendo que una cartera para ser considerada bien administrada no debe exceder de tres puntos, como máximo.

Estos factores son los que se deben conocer y corregir, para que el cumplimiento de este año no se desequilibre con indicadores a futuro. Los análisis de los indicadores pasados deben dar una guía y generar las correcciones necesarias para no repetir la receta de elevadas cifras negativas; a esto se debe sumar que para conseguir esta meta, se realizó grandes recortes a la colocación, para que de mayor tiempo a la recuperación, es decir que se redujeron unas metas para cumplimiento de otras.

Otros aspectos a ser considerados son:

- la cooperativa realiza capacitaciones a sus empleados dos veces al año, para mejorar su rendimiento;
- se cumple con todas las políticas establecidas en la institución, están bien establecidas las áreas y funciones de cada empleado y administradores de agencia;
- se realizan evaluaciones simples de comunicación sobre los posibles riesgos operativos y de gestión, lo que le da pauta superficial para poder corregir los errores en busca de mejorar el funcionamiento de la institución.

### **Conclusiones**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense es importante comunicar las decisiones del directorio, por lo que el gerente general es el responsable de



informar a todo el personal; sin embargo existen deficiencias en el control interno que no conduce a una adecuada y oportuna comunicación y cumplimiento sobre las disposiciones.

El personal administrativo conoce la normativa de la institución, pero es necesario abarcar el 100 % de todo el personal a su cargo; faltan socializaciones locales para favorecer los conocimientos e instrucciones como parte del control interno, con el fin de cumplir las normativas vigentes, donde se garantiza la veracidad y confiabilidad de la información.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los directivos de la cooperativa, se puede afirmar que se deben realizar evaluaciones de riesgos, para detectar errores contables, como administrativos, en el personal a su cargo.

En la cooperativa existen indicadores de gestión que muestran un adecuado nivel de eficacia, puesto que los índices en la cartera en riesgo se redujeron en un 2,94 %, que equivale a un 95 % de cumplimiento.

### **Referencias bibliográficas**

Aguirre, J.H. y Ponce, M.C. (2023). *Niveles de gestión del gobierno autónomo descentralizado rural de Iita, del cantón Ibarra, en el periodo 2019-2020*". [Trabajo de titulación frente a la obtención del título de Ingenieras en Gestión y Desarrollo Social, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador].

<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10959/2/05%20FECYT%203755%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

Gantt, H. (2017). *El control administrativo herramientas*. Bogotá.

*Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero Popular y Solidario.*

(2011, febrero 12). [https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-legislation-14\\_es.html](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-legislation-14_es.html)



Gómez, C. M., & Mendoza, L. K. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la Empresa ACMED S.A.S.* [Tesis de grado, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia].

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/445>

Parra, D. (2018). *Administración de empresas.* Campo Alegre Huila.

