



RESUMEN

En el presente trabajo, es propuesta para la Administración de los Activos Fijos de la COAC Jardín Azuayo, ya que en el crecimiento de los últimos años no se tomo la debida importancia a este sección, ocasionado observaciones de organismos de control internos y externos, demora en las adquisiciones, ende los empleados sin sus herramientas de trabajo oportunamente, ocasionando una mala atención al socio.

El crecimiento institucional debe ir acompañado con una administración eficaz por eso se propone que el presente proyecto se desarrolle en dos fases: **la primera** cuenta con herramientas básica como son la normativa, y **la segunda** un sistema de administración incluido un sistema informático que permitirá optimizar los recursos y por ende control adecuado y oportuno de los bienes de la entidad.

La inversión del proyecto es de \$ 27.500, con una TIR del 29%, considerando una tasa de descuento del 18%, con lo que podemos concluir que es una tasa aceptable, y se determina que el proyecto es viable.

PALABRAS:

Administración, Activo Fijo, Proyecto, Inversiones, Riesgo



ABSTRACT

In this paper, is proposed for the Management of Fixed Assets Azuayo COAC, as growth in recent years not taking due importance to this section, observations of organisms caused internal and external control, delay in procurement, thus employees without their tools early, resulting in poor care to the member.

The institutional growth must be accompanied with effective management it is therefore proposed that this project is developed in two phases: the first count with basic tools such as regulations, and the second management system including a computer system that will optimize the resources and therefore appropriate and timely control of the assets of the entity.

The project investment is \$ 27,500, with an IRR of 29%, assuming a discount rate of 18%, we can conclude that it is an acceptable rate, and determines that the project is viable.

KEY WORDS:

administration, Fixed Assets, project, investments, risk.

**INDICE**

	PÁGINA
Introducción	9
 CAPITULO I	
MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	
1.1 Conceptos de Administración de Activos Fijo	16
1.2 Clasificación de los Activos Fijos	21
1.3 Características y limitaciones de los Activos Fijo	24
1.4 Importancia de la Estructura Administrativa de los Activos Fijos	27
 CAPITULO II	
MARCO CONCEPTUAL DE PROYECTO	
2.1 Definiciones de Proyecto	37
2.2 Características comunes de los Proyectos	38
2.3 Tipos de Proyectos	40
2.4 Ciclos del Proyecto	45
2.5. Evaluación Financiera de un Proyecto	54
 CAPITULO III	
FORMULACION DEL PROYECTO PARA LA ADMINISTACION DE LOS ACTIVOS FIJOS	
3.1. Identificación del problema	62
3.2. Descripción del proyecto:	64
3.3. Resultados previstos	65
3.4. Justificación, beneficios y efectos	68



3.5. Sostenibilidad y perspectivas de comercialización de la solución o servicio a desarrollarse	69
3.6. Presupuesto estimado del proyecto	71
3.7. Información complementaria o tópicos especia	71
3.8. Aplicación de la Matriz de Marco Lógico	73
3.9. Evaluación del Proyecto	75

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones y Recomendaciones	84
-------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	88
--------------	----

ANEXOS	90
---------------	----



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

MAESTRIA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS

**PROYECTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “JARDIN AZUAYO”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
EN FINANZAS.**

AUTORA:

C.PA. ADRIANA CHACÓN M.

DIRECTOR:

ECO. RODRIGO MENDIETA

Cuenca – Ecuador

2011



*Declara que todas las opiniones
y criterios vertidos en el presente
trabajo son de exclusiva
responsabilidad de la autora*



DEDICATORIA

A mi esposo Franklin, que siempre me apoyó para la culminación del presente trabajo, a mis hijos Ismael y Nicolás, por su paciencia y comprensión, a mis padres por el ejemplo de perseverancia para cumplir con las metas propuestas y terminar los trabajos comenzados.



AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a mi director de Tesis quien me guió para culminar el presente proyecto.

Quiero expresar mi agradecimiento sincero, por su apoyo incondicional siempre a mi amiga Dennise.

A la Cooperativa Jardín Azuayo quienes me apoyaron para la realización del presente proyecto

Dejo constancia de mis sentimientos de gratitud, a los directivos de la Facultad, por su esmero y dedicación en el perfeccionamiento de la calidad académica y profesional



1. INTRODUCCION

El desastre hidrogeológico de la zona de la Josefina durante el año de 1993 a causa del deslizamiento del cerro Tamuga, provocó el estancamiento de las aguas del río Cuenca. Como resultados de ello las poblaciones ubicadas río abajo sufrieron las graves consecuencias del desbordamiento de las aguas represadas y tuvieron que enfrentar una crisis de enormes proporciones. Las consecuencias fueron fatales y de indescriptible dolor y sufrimiento ya que para aquellas personas de las comunidades de Paute, el perder sus terrenos, casas, animales y demás bienes, les significó el perderlo todo.

La desgracia común que afectaba a aquellos habitantes de este sector fue el factor que impulsaría el esfuerzo mancomunado por encontrar una alternativa para superar la crisis que vivían. Entre estas alternativas en las cuales intervinieron la comunidad pauteña, que contó con el apoyo del Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA) y la Iglesia, surgió la idea de crear una Cooperativa como respuesta a la difícil situación que se vivía, con la esperanza de que el apoyo mutuo y la solidaridad volvieran a ser parte de la vida local, a la vez que se fortalecía la autoestima de un pueblo que tenía la necesidad de financiar las pequeñas producciones por medio de una empresa cooperativa que sea una verdadera sociedad de personas, y que le permita mejorar sus vidas y de las comunidades locales.

La Cooperativa se conformó el 6 de febrero de 1996 en el cantón Paute con 100 personas que se inician como socios fundadores, cuyo propósito era el de



canalizar los ahorros locales. Es de destacarse que durante la reconstrucción se ahorró más de 100 millones de sucres. Además se pudo contar con el apoyo del Centro de Capacitación Campesina del Azuay (CECCA), una ONG local, y el programa “Pan para el Mundo”. Posteriormente este plan de recuperación post-desastre evolucionó a una visión de desarrollo estratégico de la región.

La Cooperativa comienza su crecimiento acelerado con la primera crisis financiera nacional y en 1999 con el que comenzó el cierre definitivo de algunos Bancos a nivel local y nacional, se dio el congelamiento de los depósitos y con esto miles de personas perdieron sus ahorros, causó inseguridad y desconfianza de la población en el sistema financiero formal, es por eso que el sistema cooperativo inició su crecimiento y fortalecimiento, la Cooperativa Jardín Azuayo ha sido un modelo a seguir de las finanzas populares, y con su gran cobertura geográfica principalmente en el Austro Ecuatoriano ha permitido que algunos cantones donde tienen instaladas sus oficinas permita que sus habitantes de escasos recursos puedan acceder a los servicios financieros principalmente como el ahorro, crédito, remesas, y otros servicios, es decir el poco dinero que circula en el cantón no salgan de estas localidades, lo que permite la recirculación de recursos económicos en sus propios lugares, una gran diferencia se tiene con los grandes bancos nacionales que se encuentran solo en las capitales provinciales y los recursos captados se los llevan a las grandes ciudades e inversiones en el exterior.



Las crisis bancaria fue vista por la Cooperativa como una oportunidad para prestar el servicio financiero en los cantones donde se encuentra, a partir del año 2000 la Cooperativa Jardín Azuayo, contaba con solo siete oficinas en todo el austro en los cantones de Paute, Cuenca, Gualaceo, Sigsig, Pucará, Cañar, Nabón, y comenzó la apertura de una serie de oficinas en: Santa Isabel y Oña en el 2001; Azogues, Sucúa y Limón en el 2003, Macas, Méndez, San Fernando, La Troncal, entre otras más en los años siguientes, contando hoy con 27 oficinas y 3 ventanillas de atención al público distribuidas en las provincias de Cañar, Azuay, el Oriente, Loja (Saraguro) y El Oro (Pasaje) y con un total de 178.000 socios.

CUADRO N°1

NUMERO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

PROVINCIA	OFICINA	N. SOCIOS
AZUAY	Cuenca	22,510
	Paute	13,280
	Gualaceo	12,641
	Sigsig	9,130
	Pucara	3,772
	Nabon	5,425
	Santa Isabel	7,452
	Ona	2,455
	San Fernando	1,466
	Ricaurte	3,279
	Valle	3,463
	Chordeleg	2,524
	Palmas	1,220
	Yanuncay	2,296
	Totoracocho	2,656
Zhiña	1,040	
Sevilla de Oro	899	
TOTAL		95,508

PROVINCIA	OFICINA	N. SOCIOS
CAÑAR	Cañar	10,360
	Azogues	7,281
	Suscal	2,588
	Tambo	2,395
	Troncal	14,175
TOTAL		36,799

PROVINCIA	OFICINA	N. SOCIOS
MORONA SANTIAGO	Sucua	5,744
	Limon	5,117
	Mendez	3,784
	Macas	11,925
	Gualaquiza	3,831
	San Juan Bosco	719
TOTAL		31,120

PROVINCIA	OFICINA	N. SOCIOS
LOJA	Saraguro	3,904

PROVINCIA	OFICINA	N. SOCIOS
EL ORO	Pasaje	10,670

Fuente: Informe de Tesorería de la Cooperativa Jardín Azuayo
Elaborado: Adriana Chacón M.



La Cooperativa en el año 2005 hizo un inversión inicial muy importante de \$ 200.000 dólares, en equipo informático y de comunicación lo que permitió que se pueda contar con su propio sistema informático y la conexión en línea entre todas las oficinas de la Cooperativa, lo que permitiendo a los socios la facilidad de hacer sus transacciones en cualquiera de los puntos de atención a nivel del sector austral y además, el formar parte de la Red Transaccional CONECTA, en las que los socios pueden hacer depósitos y retiros a nivel nacional en las cooperativas afiliadas a esta red.

Es necesario tener en cuenta que la inversión y desembolsos que se realiza para la adquisición de los activos son bastante onerosos, por lo que es indispensable prestarle la debida atención con respecto a las decisiones que se realicen en las adquisiciones y los posibles egresos que se tenga que realizar por concepto de instalación, mantenimiento, etc., de la misma forma es importante darles el uso adecuado a los bienes con el fin de evitar los desperdicios o el mantener activos improductivos.

Para tener una mayor visión de los bienes que posee la Cooperativa debemos de considerar que a finales del 2009 contaba con 208 personas distribuidas en cada una de sus oficinas y coordinación, considerando que cada una tiene muebles y equipos de computación, así como cada punto dispone de su propia red de comunicaciones.



Es necesario señalar que en el quinto inciso del Art. 46 del título quinto del Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros emitido mediante Decreto 194, establece que las Cooperativas “podrán adquirir, conservar o construir bienes muebles e inmuebles necesarios para su funcionamiento, tomados en su conjunto, hasta por un monto equivalente al 50% de su patrimonio técnico.”

En la Cooperativa las decisiones sobre las inversiones en activos fijos se da con frecuencia, es así que a septiembre del 2010 la Cooperativa Jardín Azuayo tiene invertido en el rubro de activos fijos un total de \$ 3,303,963.28, que es un monto significativo y que se debe tener en cuenta para administrar eficientemente sus bienes., lamentablemente la Institución no cuenta con políticas definidas para la adquisición de sus bienes, lo que entorpece las actividades diarias de los empleados y por ende se ven afectados los socios, es así que la compra de algún bien solicitado por una oficina puede tardar hasta más de 30 días, porque no se tiene definido los procesos de autorización y compra, este tiempo hace que los empleado no cuente con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo y por ende el socio no es atendido eficientemente y por lo general algunos buscan otra institución financiera para realizar los trámites que necesita, con lo que se pierde a un potencial socio, a más de la falta de políticas tampoco se cuenta con un sistema informático adecuado que ha ocasionado también serios desfases entre la contabilidad y



los bienes que realmente existen, por lo que su cuadro se lo hace manualmente, así como su control, a mas de eso el personal asignado para dicho control ha sido asignado con otras tareas por lo que no se ha realizado un inventario físico de los bienes desde hace 3 años.



CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

La administración como tal la utilizamos en la vida diaria y en cada una de nuestras actividades que desarrollamos, puesto que este se encuentra implícita, por eso es importante desarrollarla profesionalmente en las empresas y organizaciones sean estas grandes o pequeñas, indistintamente del fin económico que persigan.

Los activos fijos al ser bienes que forman parte de la empresa no debe de restarle importancia a su administración puesto que al ser inversiones y erogaciones de dinero que se realizan en este rubro y en algunas empresas más que en otras, es decir, sin planta y equipo la empresa no podría realizar su tarea diaria, ni elaborar los productos, ni prestar los servicios que le producen sus ingresos y cumplan el fin para el cual fueron creados.

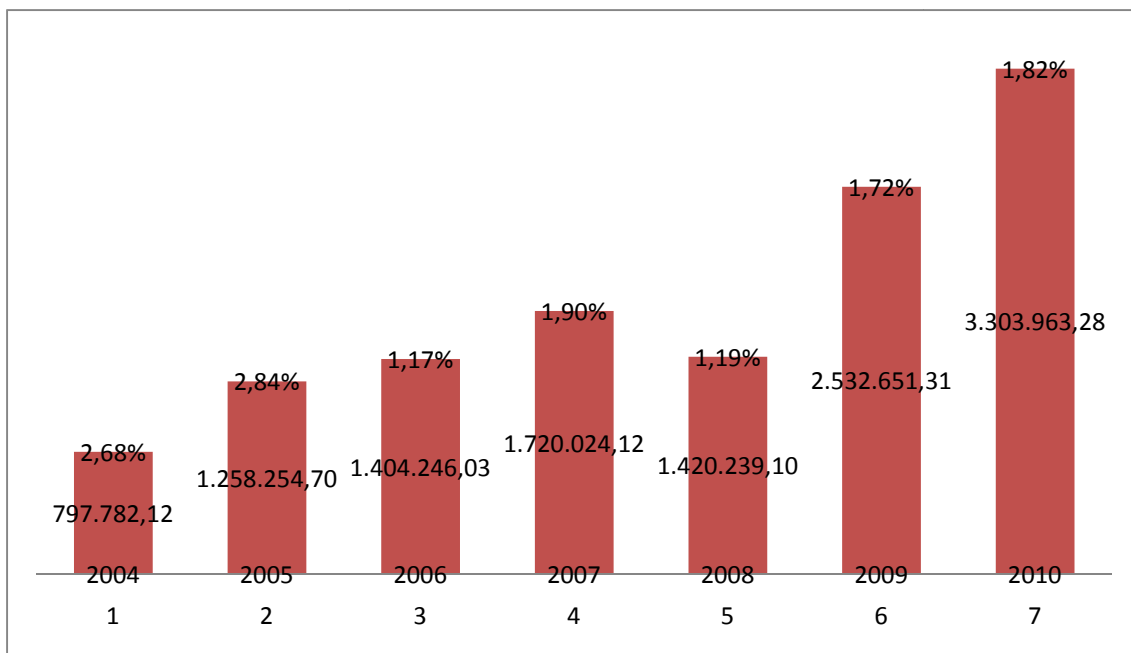
Una administración eficaz permitirá a las Instituciones cumplir los objetivos empresariales, tomar decisiones con los bienes improductivos que tengan y que solamente le generan costos; les permitirá saber si necesitan renovar sus equipos o realizar nuevas inversiones en bienes con el fin de mejorar la productividad y obtener rentabilidad.

En la Cooperativa Jardín Azuayo el crecimiento de los Activos Fijos ha sido considerable es así que en el 2004 dicho rubro era reflejado en los balances por un total de \$ 797.782,12 y ahora en octubre del 2010 tiene contabilizado un



total \$ 3.303.963,28, como podemos observar el crecimiento que ha tenido en los últimos casi 6 años es acelerado y significa un crecimiento del 30.53% con relación a los activos fijos y con relación a los activos totales de la Cooperativa es 1.90%.

GRAFICO N°1
ACTIVOS FIJOS DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO



Fuente: Balances de la Cooperativa Jardín Azuayo
Elaborado: Adriana Chacón M.

1.1 Conceptos de Administración de Activos Fijo

Antes de comenzar con la administración de activos fijos como tal quiero recordar algunos conceptos básicos de la administración citados por algunos autores como son:



Koontz y Weiricich: “La administración es el proceso de diseñar, dirigir y mantener esfuerzos cooperativos, de una manera consciente y sistemática para que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.

Carlos Germán Panigua: “La administración es una ciencia, cuyo campo de estudio lo constituye el comportamiento de la organización. Su conocimiento y empleo de las técnicas administrativas, permite la conducción de los objetivos previstos, en un ambiente en que todas las personas, trabajando juntas aporten sus mayores esfuerzos de acuerdo con acciones preestablecidas.”

Frederick W. Taylor: “Es una Ciencia basada en principios, reglas y leyes claramente definidas, que le sirven de cimientos”.

Terry y Franklin: “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de: planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de los seres humanos y otros recursos”.

De los conceptos citados anteriormente se puede decir que la Administración, no es más que una ciencia que está basada en leyes y principios, que se tienen que realizar una serie de procesos que nos permite diseñar, organizar, dirigir y controlar las actividades a ser desarrolladas para lo cual necesitaremos esfuerzos en conjunto, cooperativos, es decir, un trabajo en equipo con el fin de



que nos permitirán tener efectividad en el cumplimiento del proyecto y objetivo planteado.

Una vez recordados estos conceptos generales de la administración es necesario enfocarnos en la “Administración de los Activos Fijos”, que en el mundo financiero actual es muy importante determinar y tomar decisiones como, en cuál será la inversión más óptima que le permitirá alcanzar los objetivos establecidos por las empresas, es por ello que inicio citando algunos conceptos de autores como:

Lawrence J. Gitman: “Como las inversiones en activos fijos representan erogaciones importantes para las empresas fabricantes, debe de presentarse mucha atención a las decisiones con respecto a la erogación inicial destinada a la compra de un activo determinado y a las erogaciones subsecuentes que tal adquisición implique. Los activos fijos, por definición tienen vidas que exceden al año y por lo tanto representan un compromiso financiero a largo plazo. A medida que pasa el tiempo pueden volverse obsoletos o requerir de un reajuste total. Es en estos momentos cuando ciertas decisiones financieras son importantes.”

R.W. Johnson y RW Molicher.: “Es probable que ninguna área de la toma de decisiones sea de más importancia para los administradores financieros y para el éxito de la organización que la evaluación de las inversiones de Capital, es



inversiones de capital en términos de las decisiones que se toman para la inversión de activos fijos”.

Robert Johnson: “Resulta evidente que la administración efectiva de los activos fijos es un problema dominante para muchas empresas, más de las cuatro quintas partes de los activos de los servicios públicos son fijos, lo mismo que las dos terceras, aproximadamente, de los activos de empresas dedicadas a la agricultura, silvicultura, pesquerías, minería y explotación de canteras. Ni siquiera la mitad de las empresas manufactureras está formada de activos fijos. Un problema crucial es la determinación si aumentar o reemplazar estos activos fijos. Los planes para la compra de una planta, maquinaria y equipo se convierte en nuestro presupuesto de capital y el proceso para tomar decisiones para el desarrollo de planes inteligentes”.

Citadas las percepciones de autores como Lawrence J. Gitman, R.W. Johnson y RW Molicher y Robert John son vemos que la mayoría de personas que se encuentran en la actividad económica, es decir, que trabajan en una empresa pública o privada, están familiarizados con el término activos fijos, que son bienes que tienen el fin de ser utilizarlos por un periodo largo y sobre todo sacar la mayor ventaja posible de los mismos, al momento de querer renovarlos o adquirir nuevos bienes debemos de realizar una evaluación de la inversión a ser realizada y tener presente que son grandes erogaciones de dinero que se tendrán que realizar que su inversión se logra recuperar después de que el bien adquirido entre en funcionamiento, es decir, que posteriormente



de unos años empezaremos a ver reflejado en las utilidades que la empresa dichos bienes adquiridos.

Las inversiones en activos fijos son erogaciones de dinero por la adquisición de: Bienes (muebles, equipo de oficina, computación, terrenos, edificios, etc.) de propiedad de la empresa que sirven a la producción, distribución de los productos o prestación de servicios, es decir, para el desarrollo normal de las actividades de la empresasegún sea la actividad que desarrolla la institución, los cuales son adquiridos a un precio determinado y su vida útil es generalmente mayor a un año y no tienen el propósito de venderlos en un tiempo corto.

Para la administración los activos fijos se debe de aplicar el proceso administrativo con sus funciones básicas que Fayol describe y que son: Organizar, Controlar, Dirigir, Coordinar, para lo cual será necesario crear un sistema de Administración de Activos Fijos para la Cooperativa Jardín Azuayo con el propósito de administrar todos los movimientos que se realice con los bienes existentes en la Institución así como los que se vayan incorporando, es decir, irá desde su adquisición hasta su asignación, controlar centros de costo, ubicaciones, responsables, seguros, mantenimiento, depreciación, que permita la impresión de etiquetas de activos fijos con código de barras, o con un código que identifique el bien y que sea fácil su identificación, con el propósito que también se pueda auditar periódicamente el inventario.



Existen otros tipos de empresas como las manufacturas en las que normalmente la inversión más grande se mantiene en activos fijos, por la actividad que desarrollan, así mismo un rubro elevado tendrán en las materias primas, los principales insumos como son la mano de obra. Otras empresas necesitarán una fuerte inversión en activos fijos y un bajo insumo en la mano de obra como son las empresas de servicio eléctrico, en cambio las fábricas que se encargan de elaborar equipo eléctrico requerirán más inversión en mano de obra y una mínima en activo fijo, después de describir algunos ejemplos podemos concluir y afirmar que como una regla general que cuando mayor sea el índice de los Activos Fijos con respecto a los Activos Totales de la empresa dependerá su ubicación en la categoría de capital intensivo, pero de ninguna manera se podrá descuidar este rubro ya que la erogación de dinero por lo general es significativa.

1.2 Clasificación de los Activos Fijos

Es necesario aclarar que el detalle de los activos fijos en cada empresa o institución, dependerá del tipo de actividad que realice cada una de ellas, es decir algunos consideran ciertos bienes como activos fijos y otros podrán ser considerados solo un inventario.

Para Harry A. Finney y Herber E. Miller, los activos fijos por su naturaleza pueden clasificarse en Activos Fijos Tangibles y en Activos Fijos Intangibles.



Activos Fijos Tangibles: Son elementos patrimoniales tangibles, es decir, estos activos tienen sustancia corpórea son los que se les puede ver físicamente como los muebles, equipos de oficinas, terrenos, edificios, vehículos, etc.

Según las Normas Ecuatorianas N° 12 y la Norma Internacional de Contabilidad N° 16 a los Activos Fijos tangibles están clasificados bajo el rubro "Propiedad, Planta y Equipo.

Dentro de estos grupos de bienes podemos desagregarlos para su mejor comprensión, ya que cada grupo de bienes mantendrán un sub grupo como son:

a) Activos Fijos Tangibles Sujetos a depreciación

- **Propiedad Planta y Equipo:** dentro de este rubro se registran ciertos rubros como son: edificios, muebles, enseres, equipo de oficina, equipo de computación, unidades de transporte, maquinarias, etc., estos activos están sujetos a depreciación ya que tienen una vida útil limitada.

b) Activos Fijos Tangibles no sujetos a depreciación

- **Terrenos:** estos bienes no están sujetos a depreciación ni agotamiento, es decir no pierden valor con el transcurrir del tiempo, más bien su valor va incrementando dependiendo de la ubicación en la que se encuentre,



es por eso que este rubro no se deprecia, si no, es revalorizado, por lo general cada cinco años.

c) Activos Fijos Tangibles sujetos a agotamiento

- **Recursos Naturales:**son los que están sujetos a extinción del recurso o que se encuentran en agotamiento.

Activos Fijos Intangibles: son los que no se pueden ver como son: las marcas, las patentes, derechos de autor, etc., y su valor está en el derecho que tiene el dueño por dicho nombre, es decir su valor reside por la posesión que le confiere a su propietario.

a) Activos Fijos Intangibles sujetos a amortización

- Como Patentes, derechos de autor, concesiones, mejoras a inmuebles arrendados.

b) Activos Fijos Intangibles no sujetos a amortización

- Crédito mercantil, marcas de fábrica.

Además de la clasificación detallada, para otros autores como D. Juan M. Aguirre Ormaechea los Activos Fijos se clasifican en:



Activos Fijos en Curso: son los activos fijos que se encuentran en proceso de adaptación, ya sea en construcción o montaje, por ejemplo los edificios en construcción.¹

Activos Fijos Financieros: son las inversiones permanentes en acciones, obligaciones, créditos considerados a largo plazo, etc.²

Activos Fijos no Realizables: Son Gastos que se consideran necesarios para el funcionamiento de la empresa pero que no tienen valor de realización en el mercado, como son los gastos de constitución del primer establecimiento.³

1.3 Características y limitaciones de los Activos Fijo

Características: cualidad que define intrínsecamente cada personaje⁴

Los activos fijos tangibles para sean considerados como tal, debe reunir las siguientes características:

- **Estado Físico:** Estos deben encontrarse físicamente, es decir, que tiene sustancia corporal de manera que sea fácil su ubicación.
- **Visa Útil:** Tener una vida útil correspondientemente mínima a un año o que es lo mismo a un ciclo normal de operaciones del negocio.

¹Contabilidad General. Pág. 40

²Contabilidad General. Pág. 41

³Contabilidad General. Pág. 41

⁴<http://es.wikipedia.org/wiki/Caracter%C3%ADstica>



- **Utilización:** Debe utilizarse en las actividades netamente del negocio en un periodo mayor a un año como se especifica anteriormente.
- **Destino:** No estar destinados para la venta.

El activo fijo está formado por las propiedades de naturaleza relativamente permanente, que se emplean en la operación del negocio y que no se tiene intención de vender. Un edificio que se utiliza como fábrica es un activo fijo; es una propiedad relativamente permanente; se usa en la operación del negocio y no se tiene intención de venderlo. El edificio de una empresa o institución que no esté ya en uso no es activo fijo, puesto que no se emplea en las operaciones. Un terreno que se tenga para el futuro asiento de una fábrica no constituye un activo fijo: es una propiedad relativamente permanente y no está a la venta pero no se emplea en las operaciones.⁵

Limitaciones: restricción

La limitación o restricción no es sinónimo de recurso escaso, dado que en muchos casos las limitaciones son por criterios de decisión erróneos o conceptos que si bien en su momento tuvieron su importancia, los cambios tecnológicos los dejaron desfasados y sin aplicación práctica.

Las limitaciones en los activos fijos pueden darse por diferentes razones entre las que se ha considerado como las principales son:

⁵ Harry A. Finney, Herbert E. Miller. Curso de Contabilidad. Unión Tipográfica Editorial Hispano –Americana. 1978. México. Segunda Edición. Pág. 236.



Factores que limitan la vida útil de los activos⁶:

Factores físicos: Desgaste producido por el uso del activo y el deterioro causado por otros motivos distintos del uso y relacionado con el tiempo. (Óxido y corrosión de la maquinaria).

Factores Funcionales: Se relacionan con la obsolescencia tecnológica y con la incapacidad del activo para operar con eficiencia. En muchos casos, como las computadoras por ejemplo, los activos pueden quedar obsoletos antes de su desgaste físico, por lo que su vida útil puede haber terminado a pesar de que se sepa que todavía permanecen en condiciones de trabajar por mucho más tiempo

Como se puede observar los factores de las limitaciones como tal constituyen una limitante en los Activos Fijos en especial en lo que tiene que ver con el equipo de computación, ya que este a pesar de haber acabado su vida útil que por lo general es de tres años este bien no siempre resulta obsoleto en la vida real porque cumple todavía con las necesidades básicas para el cual fue comprado, pero no se puede dejar de lado el otro criterio de que el bien no está en la misma capacidad que al inicio y sobre todo se debe de considerar la continua renovación tecnológica que se está dando en el día a día sobre todo

⁶Chong, Esteban. Contabilidad Intermedia – tomo I: Estados financieros y cuentas del activo; Universidad del Pacífico, 1992.



en los países desarrollados donde se tiene un importante rubro en investigación.

1.4 Importancia de la Estructura Administrativa de los Activos Fijos

Los activos fijos se denominan a menudo activos que producen utilidades, ya que generalmente son éstos los que proporcionan la base de la capacidad de la empresa para generar utilidades, así como su valor⁷.

La importancia en la administración de los Activos Fijos para Lawrence J. Gitman, lo detalla: “Como las inversiones en activos fijos representan erogaciones importantes para las empresas fabricantes, debe de presentarse mucha atención a las decisiones con respecto a la erogación inicial destinada a la compra de un activo determinado y a las erogaciones subsecuentes que tal adquisición implique. Los activos fijos, por definición tienen vidas que exceden al año y por lo tanto representan un compromiso financiero a largo plazo. A medida que pasa el tiempo pueden volverse obsoletos o requerir de un reajuste total. Es en estos momentos cuando ciertas decisiones financieras son importantes.”

Es importante recalcar que cualquier empresa independientemente de su actividad económica siempre invertirá en activo fijo ya sea para empezar con la actividad económica, para reponer activos, para modernización de la planta o equipos a ser utilizados, es decir, cuando exista una demanda insatisfecha, y

⁷ Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial HARLA. México. 1986. Tercera Edición. Pág. 377



se cumpla la condición de necesidad, será necesario que la rentabilidad de la inversión tenga que superar el coste financiero de la inversión, de esta manera se cumplirá con la condición de suficiente.

Para que la inversión en activo fijo se cumpla deberá el activo circulante tratar de asignar el funcionamiento del ciclo económico que es dinero-ventas-dinero conocido también como ciclo de explotación. La inversión en activo circulante va a depender de la inversión en activo fijo y del tamaño de ese ciclo de explotación, es decir el tiempo que se demore en recuperar o tener el dinero en la empresa.

Para R.W. Johnson y RW Molicher una inversión de capital por lo general da origen a un activo fijo en el balance general de una empresa.

Según estos mismos autores los desembolsos en activos fijos difieren de los que se hacen en activos circulantes en tres aspectos importantes:

Primero: las erogaciones proyectadas por lo general aunque no siempre suelen ser grandes, por lo general con los activos circulantes suelen ser en cantidades equitativamente menores en las que están incluidas más la decisión de obtener crédito a un cliente acordando o en acumular más inventario de un determinado artículo.

Segundo: por lo general las decisiones que tienen que ver con inventario se puede dar marcha atrás en el corto plazo, no así los gastos de capital que representan grandes inversiones a largo plazo y que implica pronósticos para



que se extienden por varios años en el futuro, es decir, que la inversión en activos fijos representan un compromiso financiero a largo plazo.

Tercero: las inversiones en activos circulante rara vez afecta el riesgo general que asume la empresa, es decir por lo general mantienen a ésta en su línea actual del negocio, pero si la empresa realiza una inversión de capital puede llevarla a un campo de esfuerzo meramente nuevo.

“No solo con las decisiones de inversiones de capital de importancia fundamental para la empresa, sino que son también de mucha importancia para la economía de un todo. Las variaciones en las inversiones comerciales en planta y equipo por lo general son consideradas como uno de los factores decisivos para causar oscilaciones en la actividad general de los negocios. Con demasiada frecuencia se toman decisiones de inversión en un ambiente de pésimo u optimismo. La inversión de capital se basa en la evaluación de los beneficios monetarios y no monetarios a largo plazo de las inversiones de capital. Puesto que las situaciones pasajeras no forman parte del proceso, las inversiones inteligentes de capital deben conducir a un nivel de actividad comercial más estable. De hecho el administrador financiero astuto debe poder aprovechar el pesimismo injustificado de otros para comprar equipos a precios bajos en el fondo de una recesión con el fin de estar mejor preparado para asegurar ventas en la época de alza”⁸.

⁸ Idem



Por lo expuesto anteriormente es necesario mencionar los desembolsos de capital para activos fijos que pueden hacer por diferentes razones, aunque los motivos sean diferentes, las técnicas a utilizarse para su evaluación van a ser las mismas.

Las principales razones para los gastos de capital son:

- Compra de Activos Fijos
- Actualizar o Mejorar los Activos Fijos
- Reemplazar los Activos Fijos

Compra de Activos Fijos: Generalmente el motivo más frecuente para un egresode capital es la compra de activos fijos, las empresas que se encuentran en su periodo de desarrollo comúnmente tienen la necesidad de comprar activos fijos nuevos. Cuando la empresa ha alcanzado su grado de madurez necesitará reponer o reemplazar los activos que se encuentran obsoletos e inservibles para el trabajo que realizan.

Un claro ejemplo es cuando la empresa se encuentra en la etapa de madurez y no puede cumplir con la elaboración de los productos previstos en sus planes por lo que la administración tendrá en ese momento que decidir y evaluar si realiza el gasto de capital con el fin de determinar si es la mejor manera de aumentar la capacidad productiva y cumplir con la demanda establecida.



Actualizar o Mejorar los Activos Fijos: esta decisión de reemplazo y mejora de los activos fijos de una empresa por lo común se ve en aquellas en las cuales ya ha alcanzado el grado de madurez y su desarrollo pleno, esta reposición de bienes no se da por que algún componente del equipo este obsoleto o porque dicho bien acabo su vida útil, esta decisión de actualizar los bienes debe de ser evaluada y examinada minuciosamente ya que representa por lo general una erogación fuerte de dinero, así como también debe evaluarse los beneficios que traerá el reemplazar el bien.

Cuando un bien se vuelve inservible y entorpece el desarrollo de las actividades y por ende la demanda establecida será el momento optimo para realizar el cambio, en la actualidad con el desarrollo de la tecnología muchas máquinas se han vuelto obsoletas, sin embargo el cambio se tendrá que analizar, tomando en consideración el costo vs beneficio.

Reemplazar los Activos Fijos: Con la llegada de la modernización a todos los ámbitos y sobre todo tecnológico ha sido una alternativa para reemplazar ciertos bienes que le permitirán incrementar la producción, es así que la reposición total y la tecnología son la solución para mejorar la productividad y estos costos pueden estar justificados en los beneficios que se verán reflejados en el desarrollo mismo de la empresa en su totalidad.

El monto de los desembolso de capital propuesto puede diferir significativamente, dependerá de la erogación real y la importancia del bien de



capital determinando el nivel organizacional en el cual se toma la decisión del desembolso del capital.



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL DE PROYECTO

Ante cualquier circunstancia ya sea de nuestra vida diaria o en el trabajo se tiene la necesidad de cumplir ciertos objetivos como son personales, laborales y profesionales para la cual se ve la necesidad de alcanzarlos y se planifica o mejor dicho se realiza un proyecto en el cual iremos detallando la manera de cómo se va a desarrollar, en el transcurso del mismo se encontrará dificultades y se buscará la forma o el método como tendremos que superarlas, también vamos a necesitar de recursos ya sean materiales o monetarios y sobre todo el tiempo que se debe de disponer para el cumplimiento del objetivo planteado.

Por lo general cuando se traza o se posee la idea de un proyecto, es porque se espera un cambio de la realidad actual, es decir, la situación inicial con la realización del proyecto tendrá que ser mejorada para obtener o cumplir con la situación deseada.

Para el cumplimiento de cualquier proyecto que se plantee, se necesita de la cooperación de las personas involucradas, disponibilidad de recursos y desarrollo de las actividades planteadas con el fin de dar cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.



Los proyectos surgen de dos fuentes: exógenas y endógenas.

Fuentes Exógenas:

Estos proyectos se realizan al ser identificados por dependencias, instituciones, individuos, etc., que se encuentran fuera del organismo, empresa o equipo de trabajo son quienes ven desde afuera una oportunidad para la realización de una tarea y cumplimiento de un objetivo en un determinado tiempo.

Fuentes Endógenas:

Estas fuentes surgen dentro de los propios organismos empresariales o equipos de trabajo ya sea como consecuencia del estudio que realizan que surgen principalmente en diagnósticos, investigaciones, planes y programas o indirectamente ante la necesidad de cumplir ciertas necesidades que se presentan ante el desarrollo del trabajo a realizarse o en la ejecución mismo de un determinado proyecto.

Por ejemplo: Proyecto de Fortalecimiento Institucional

Situación Inicial:

En la Cooperativa Jardín Azuayo no existe una adecuada administración de los Activos Fijos



Proyecto:

Mejoramiento de la Administración de los Activos Fijos de la Cooperativa Jardín Azuayo.

Situación Deseada:

La existencia de una correcta Administración de los Activos Fijos de la Cooperativa Jardín Azuayo.

Riesgo de un Proyecto

Algo importante que debemos considerar en cualquier proyecto es el riesgo puesto que está inmerso y el riesgo en un proyecto no es más que un acontecimiento incierto o aleatorio que puede ocurrir, el cual puede tener una consecuencia negativa o positiva sobre el proyecto que se desarrolla.

Como el riesgo está presente en todos los proyectos se le conoce más como “factor de riesgo” a cada uno de los aspecto particulares del riesgo en el proyecto, el cual tendrá como fuentes y efectos que pueden ser estudiados desde diferente profundidad y detalle.

En el desarrollo mismo del proyecto existen dos tipos de riesgos:



Riesgos Conocidos o Esperados: Son aquellos que fueron ya conocidos y estudiados y que posiblemente tienen un factor mínimo de ocurrencia, su impacto podría ser perjudicial para el desarrollo del proyecto o también si ocurre, es fácil de controlarlo, es decir, si ocurre un hecho inesperado, no afectará significativamente al desarrollo del proyecto.

Riesgos Desconocidos o Inesperados. Los riesgos desconocidos son difíciles de ser administrados, por lo general lo que se hace es apoyarse en experiencias similares sucedidas anteriormente en casos similares para mejorar la condiciones en el instante en que suceden. Un claro Ejemplo de riesgo desconocidos son por ejemplo el atentado a las Torres Gemelas el 11 de septiembre de 2001, o el tsunami de Indonesia, un sismo en Chile, algo que te creíste que pueda darse pero no saber cuándo sucederá.

Los riesgos son conocidos como una amenaza o peligro para el proyecto los mismos que deben ser asumidos cuando provocan un posible perjuicio para la Empresa que lo financia y desarrolla o también puede darse la recompensa cuando el proyecto es positivo y se cumplen los objetivos planteados y esperados en la culminación del proyecto, el hecho es que el riesgo hay en todos los proyectos y para cualquiera de los casos se debe saber administrarlo y tener métodos para el desarrollo de esta administración y la persona que esté al frente de esto será el que debe tener la metodología para poder hacerlo.



2.1 Definiciones de Proyecto

Para establecer los conceptos de “Proyecto” algunos autores describen de una forma sencilla y clara su significado, como son:

“Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado”.⁹

Sapag Chain: “Un proyecto no es más que una búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas una necesidad humana...”¹⁰.

“Un proyecto es un modelo de emprendimiento que se realiza con la previsión de recursos, actividades y tiempos para alcanzar los objetivos esperados”¹¹

“Puede considerarse como tal a la unidad operativa más pequeña que puede ser ejecutada en forma independiente o autónoma; está constituida por un conjunto de actividades y tareas encadenadas en un orden lógico, destinadas a

⁹www.cyta.com.ar/biblioteca/.../proyectoinformatico/.../c1.htm

¹⁰SEPAG CHAIN, Nassir. SEPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Segunda Edición, Mexico, 1991, p.3

¹¹ PAUL VANEGAS. Formulación de Proyectos Rurales. Edición Fundación Projubones. Cuenca 2006. Primera Edición. Pág. 16



cumplir un fin específico o a incidir, en determinada forma o intensidad, en la magnitud de una variable o más variables de la realidad a la que se orienta”¹²

Con los conceptos mencionados podemos ver que para realizar un proyecto es tener primero una necesidad de mejorar algo, con la cual surgen las ideas que tendrán que ser validadas, se va a necesitar recursos financieros, materiales y personales, para realizar las actividades que nos ayudarán a cumplir con los objetivos del proyecto establecido en un tiempo establecido, es decir, tendrá un comienzo y un fin, al cual siempre irá con un riesgo o incertidumbre, que podrá ser superada con el desarrollo del mismo.

2.2 Características comunes de los Proyectos

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI) las características de un proyecto son¹³:

1. Temporal

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser

¹² CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITECNICAS. Editora Hipatia Camacho, Quito 1991. Pág. 253

¹³ La información de esta sección procede del PMBOK Tercera Versión en Español Project Management Institute (2004). «Capítulo 1», Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 3ª edición. ISBN 1-930699-73-5.



alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Temporal, no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración de un proyecto es limitada. Los proyectos no son esfuerzos continuos.

2. Productos, servicios o resultados únicos

Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente
- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución
- Un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos. Por ejemplo, de un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad. La singularidad es una característica importante de los productos entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido muchos miles de edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental de único del trabajo de un proyecto.



3. Elaboración gradual

La elaboración gradual, es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al iniciarlo, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables. La elaboración gradual no debe confundirse con la corrupción del alcance.

2.3 Tipos de Proyectos

Para Parodi un proyecto también es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Existen múltiples clasificaciones de los proyectos, una de ellas los considera como productivos y públicos¹⁴.

Proyecto productivo: Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos.

¹⁴Parodi, C. (2001). «El lenguaje de los proyectos», *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. pp 17-18 [ISBN 9972-603-32-6](#).



Proyecto público o social: Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, lo cual no necesariamente se expresa en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

Otras formas de realizar la clasificación de los proyectos son las siguientes:

Basándose en el contenido del proyecto:

Proyectos de Construcción: Se basan principalmente en la solución de la construcción ya sea habitacional, carreteras, parques, centros comerciales, etc.

Proyectos de Informática: Tratará de satisfacer la tecnología, es decir que estudiará el tratamiento de la información de determinada necesidad, es decir, desarrollarán un software automatic algunas necesidades en las diferentes áreas como son: contable, financiera, educativa, electoral, etc., con el fin de optimizar los recursos.

Proyectos de Desarrollo de Productos: Cada institución o empresa necesita de la innovación, es por ello que los nuevos productos que presente o los nuevos servicios que preste serán un precedente histórico para cada uno de ellos.



Basándose en la organización participante:

Proyectos Internos: Tratará del mejoramiento o fortalecimiento Institucional.

Proyectos de Departamento: Dentro cada una de las empresas, en especial de las PYMES y las que se encuentran en crecimiento necesitan tener un proyecto departamental que ayudara al cumplimiento del objetivo Institucional.

Proyectos de Unidades Cruzadas: Significa que cada departamento interactuará con otro, es decir, una relación en cadena para poder lograr los objetivos esperados.

Proyectos Externos:Estos se encargarán de la imagen corporativa, buscando siempre mejorarla.

Basándose en la complejidad:

Proyectos Simples: Son proyectos que no afectarán a terceras personas en el transcurso de su desarrollo así como su nivel de riesgo es mínimo.

Proyectos Complejos:Por lo general estos proyectos son sensibles durante su desarrollo pero beneficiosos al cumplimiento de los mismos.



Proyectos Técnicos: En el campo de la Ingeniería, un Proyecto Técnico es el conjunto de planos, esquemas y textos explicativos utilizados para definir (en papel, digitalmente, en maqueta o por otros medios de representación) las condiciones de una obra, fabricación, montaje, instalación o máquina. El objetivo del proyecto es estudiar e investigar si es o no posible de realizar la tarea propuesta, tanto desde el punto de vista técnico, funcional, normativo o económico.¹⁵

Programas: Es la constitución de varios proyectos.

Mega Proyectos: Es un proyecto en gran escala, en el que interfieren montos económicos realmente altos, así como gran cantidad de personal, un ejemplo claro de esto puede ser la construcción de una planta hidroeléctrica.

Basándose en la actividad que desarrollan se clasifican en¹⁶:

Proyectos Industriales: Son aquellos en donde existen un proceso de transformación y dicho proceso se realiza con el uso intensivo de máquinas y herramientas. Ejemplo: “Proyecto de elaboración de calzado”.

Proyectos Comerciales: Son aquellos proyectos en donde no existe transformación, tan solo la compra y venta de mercancías. Ejemplo: “Proyecto de comercialización de hortalizas orgánicas”.

¹⁵ Fernando Barzola Simon. Oficina Técnica de Proyectos. Ed. Univ.Politécnica. Valencia.1999. Pág.35

¹⁶PAUL VANEGAS. Formulación de Proyectos Rurales. Edición Fundación Projubones. Cuenca 2006. Pág. 17,18



Proyectos de Servicios: Son aquellos proyectos que se dedican a la venta de intangibles. Ejemplo: “Proyecto de mejoramiento de la educación básica”

Proyectos Artesanales: Son aquellos en donde existe un proceso de transformación, pero dicho proceso se realiza en el uso intensivo de las manos, e interviene la creatividad humana. Ejemplo: “Proyecto de fabricación de adornos en base a la totora”

Proyectos Ambientales: Son aquellos dirigidos a conservar la biodiversidad natural, mejorar el medio ambiente y promover el desarrollo sustentable de los recursos naturales; generando beneficios sociales como el mejoramiento de la salud humana y la conservación de los recursos naturales. Ejemplo: “Protección de las fuentes de agua”.

Proyectos De Capacitación Y Asistencia Técnica: Buscan mejorar las capacidades de las personas que se facilite su intervención en las etapas relacionadas con su desarrollo. Ejemplo: “Proyecto de capacitación y mejoramiento de las condiciones educativas”.

Proyectos De Inclusión E Integración Social Y Fortalecimiento Institucional: Orientados a fortalecer el capital social a través de la construcción de redes dentro de la sociedad civil. Ejemplo: “Proyecto de disminución de la violencia intrafamiliar”.

Proyectos De Infraestructura Social: Buscan establecer la infraestructura necesaria para crear y ampliar la cobertura de servicios básicos a fin de



mejorar la calidad de vida de la población. Ejemplo: “Proyecto de mejoramiento del dispensario de salud”.

Basándose al tipo de operación¹⁷:

Proyectos de Operación Continua: Son aquellos que mantienen su operación durante todo el ejercicio económico (un año), su nivel de ventas si bien muestra variaciones a los largo de los meses del año, estas variaciones no son consideradas extremas. Ejemplo “Proyecto para la producción de productos derivados de la leche”.

Proyectos de Operación Estacional: Son aquellos que operan durante determinadas épocas del año (temporadas, meses, estaciones, etc.) por tanto su nivel de ventas muestra variaciones fuertes en determinados meses. Ejemplo. “Proyecto de servicios de hospedaje en la playa”.

Proyectos de Operación Cíclica: Son aquellos proyectos en donde para obtener un producto final es necesario que transcurra cierto período de tiempo. Ejemplo: “Proyecto de producción de arroz”.

2.4 Ciclos del Proyecto

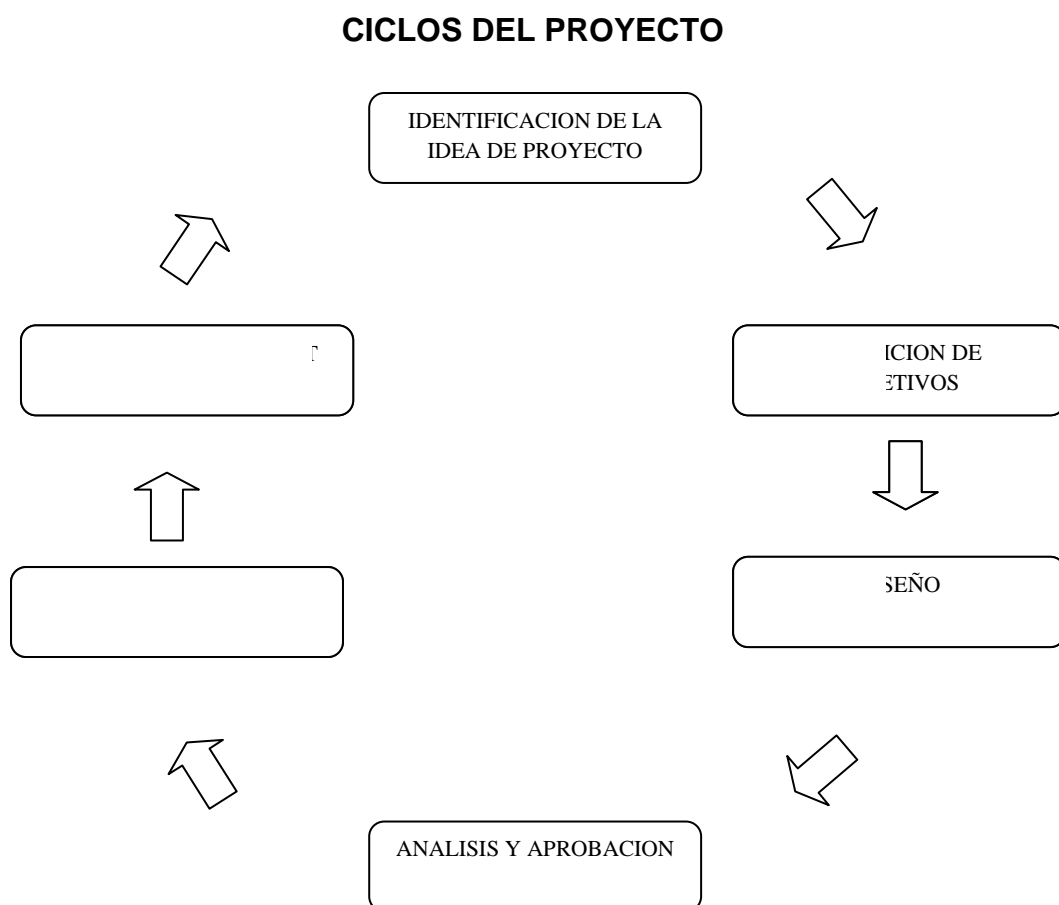
Las fases de un ciclo de un proyecto pueden ser¹⁸:

¹⁷Idem



- Identificación de la idea del proyecto
- Definición de objetivos
- Diseño
- Análisis y Aprobación
- Ejecución
- Evaluación – Expost

El mismo que se presenta gráficamente de la siguiente manera:



¹⁸Apuntes de clase MBA 2009. Eco. Paúl Vanegas



“Es importante mencionar que no siempre es necesario que un proyecto pase por todas las fases que a continuación se describen; ello depende de una multiplicidad de factores tales como: la necesidad de promover el proyecto en etapas previa de formulación, sea ante beneficiarios, ejecutores, previas de formulación sea ante beneficiarios, ejecutores, financiadores, entidades de cooperación técnica o autoridades; la disponibilidad de fondos financieros y recursos en diferentes niveles de elaboración; la conveniencia de disponer de varias alternativas de acción para jerarquizar y seleccionar proyectos según prioridad; la base de información y datos de que se disponga; o, las características peculiares de cada caso específico de que se trate”.¹⁹

- **La idea de proyecto:** Que consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones²⁰:
 - Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.
 - Porque existen potencialidades o recursos sub-aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
 - Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

¹⁹ CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITECNICAS. Editora Hipatia Camacho, Quito 1991,. Pág. 254-255

²⁰Parodi, C. (2001). «El lenguaje de los proyectos», *Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. pp 17-18. ISBN 9972-603-32-6.



Siempre se debe de partir de los antecedentes de que “todo proyecto tiene riesgo” pero se minimizará siempre y cuando los proyectos sean de una fuente apropiada.

Las ideas de los proyectos se inician por lo general por:

- Experiencias vividas en determinadas circunstancias ya sean por trabajos anteriores, etc.
- Estudios realizados ya que el conocimiento de nuevas exposiciones, materias y trabajos, nos permiten mejorar lo aprendido continuamente.
- Las afinidades también son una buena manera de obtener ideas para proyectos ya que se puede desarrollar lo que más le gusta.
- Necesidades, ante la escasez de determinados productos o servicios
- Problemas, cuando tenemos la necesidad mejorar algo.

Para que se comience con los proyectos siempre será necesario un proceso de creación de lluvias de ideas sobre lo que se necesita mejorar, después escogeremos la mejor idea, se analizará el tipo de inversión que se necesite, el riesgo que se podrá encontrar, los beneficios que se esperan obtener, las personas que se incluirán, las actividades que se tendrán que realizar y la factibilidad de poder cumplirlo.



- **Definición de Objetivos:** son una expresión clara y precisa de las fines que se persiguen o que se pretende cumplir a través del proyecto a desarrollar

Objetivos Generales:

Normalmente los o el objetivo general se establece(n) en relación con las estrategias generales, de los sectores involucrados ya sean específicas, locales, provinciales o nacionales de desarrollo según sea el caso y de la institución que se desarrolle y de los beneficiarios que reciban.

Objetivos Específicos:

Estos objetivos son la esencia misma del proyecto y son Mediatos cuando se cumplirán en un tiempo mediano y de largo plazo, en cambio son Inmediatos aquellos que se cumplirán en un tiempo relativamente corto.

- **Diseño:** Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce:
 - **Aprobación del proyecto:** Esta aprobación se suele hacer luego de la revisión del proyecto presentado, para Paul Venegas es la “Evaluación Ex ante”, es decir es la etapa en la que el posible



inversor de los recursos o la entidad a financiar el proyecto realiza primero un “análisis y aprobación” o la “revisión final” del proyecto presentado, porque antes de comprometer grandes cantidades de recursos en la ejecución, se debe examinar las dimensiones del proyecto previamente preparadas para determinar si se justifica o no el compromiso de los recursos requeridos.

En esta etapa se aprueba o no el proyecto, los recursos financieros a utilizarse, si es necesario también los instrumentos legales que puedan requerirse para formalizar los compromisos a ser adquiridos o lo que involucrará su aceptación.

- **Estudios a Nivel de Perfil:** El diseño de un proyecto a nivel de perfil será en el que se detalla la idea principal del proyecto, se detallará el problema que justificará la realización del proyecto, deberán estar los objetivos que se desea conseguir, los recursos que se van a necesitar ya sean materiales, humanos o financieros, así como los beneficios que traerá el cumplimiento del mismo. Con esta información podrá ser presentada a cualquier entidad para que la financie o simplemente ser presentado a gerencia para su aprobación y visto bueno.
- **Estudios a Nivel de Pre-factibilidad:** El Estudio de pre-factibilidad consiste en una breve investigación sobre el marco de



factores que afectan al proyecto, así como de los aspectos legales que lo afectan. Así mismo, se deben investigar las diferentes técnicas (si existen) de producir el bien o servicio bajo estudio y las posibilidades de adaptarlas a la región. Además se debe analizar la disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto y realizar un sondeo de mercado que refleje en forma aproximada las posibilidades del nuevo producto, en lo concerniente a su aceptación por parte de los futuros consumidores o usuarios y su forma de distribución. Otro aspecto importante que se debe abordar en este estudio preliminar, es el que concierne a la cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y sus posibles fuentes de financiamiento. Finalmente, es necesario proyectar los resultados financieros del proyecto y calcular los indicadores que permitan evaluarlo.

El estudio de pre-factibilidad se lleva a cabo con el objetivo de contar con información sobre el proyecto a realizar, mostrando las alternativas que se tienen y las condiciones que rodean al proyecto. Este estudio de pre-factibilidad se compone de:

- Estudio de mercado
- Estudio tecnológico
- Estudio financiero
- Suministros



- Estudio administrativo
- Estudio de impacto ambiental²¹
- **Estudios a Nivel de Factibilidad:** Es el análisis comprensivo de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión (dada una opción tecnológica - estudio de pre-factibilidad). En la fase de pre-inversión la eventual etapa subsiguiente es el diseño final del proyecto (preparación del documento de proyecto). Factores de producción: (en economía ortodoxa) insumos de un proceso productivo. Tradicionalmente son: tierra, trabajo y capital (que generan ingreso: renta, salario y ganancia).²²
- **Planificación operativa**, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.
- **Análisis y Aprobación:** No es más que viabilidad que se realiza sobre el proyecto presentado para que se ejecute, es decir, la entidad financiadora considerara la sostenibilidad propia del mismo cuando tenga que lograr su continuidad y si logrará beneficiando al grupo poblacional sin la ayuda financiera externa. Dependiendo del tipo de

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_prefactibilidad

²² Martínez, Eduardo. *Ciencia, tecnología y desarrollo*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad, 1994. pp. 511-522



proyecto que se haya presentado se tendrá que tomar en cuenta algunas consideraciones como:

- La tecnología que se utilice sea apropiada
 - Las políticas públicas que se tengan que tener en consideración como lo es en el campo educativo, cultural, ambiental, productivo, etc.
 - La protección al medio ambiente
 - La capacidad de la gestión institucional
 - Los factores económicos y financieros
-
- **Ejecución:** Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente, la cual deberá estar supervisada por el responsable del proyecto, es decir será un proceso gerencial el cual se encargará de la coordinación general y seguimiento, ejecutará directamente los componentes considerados en el proyecto, así como establecerán y definirán las políticas y estrategias necesarias, aprobará el plan de trabajo anual y presupuesto preparado, tendrá que encargarse de la ejecución de las actividades del proyecto y si es necesario se firmarán acuerdos y contratos específicos, en resumen, es dar cumplimiento al proyecto planteado.

 - **Evaluación:** Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo



ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

La **evaluación de proyectos** es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación²³. Es decir, se pretende conocer qué proporción un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos²⁴. Desde este punto de vista la evaluación no es un fin en sí misma, sino un medio para optimizar la administración de los proyectos.

2.5 Evaluación Financiera de un Proyecto

La evaluación financiera es una técnica para evaluar proyectos que requieren financiamiento lo que permite medir su valor financiero, se deberá considerar el costo del capital facilitado a través de préstamos con terceros y el capital invertido por los accionistas, socios, dueños del proyecto, con este tipo de

²³ Pérez Serrano, G. (1999). Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos, Madrid, España: Narcea. ISBN 84-277-1041-0.

²⁴ Vásquez, E.; Aramburú, C. E.; Figueroa, C. y Parodi, C. (2001). Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales, Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.



evaluación permitirá comparar los beneficios que genera el proyecto frente a los fondos que provienen de préstamos.

La evaluación de proyectos de inversión se caracterizan por determinar alternativas factibles u óptimas de inversión, para lo cual se utiliza indicadores como el VAN y el TIR, que son suficientes para decidir la ejecución o la no ejecución del proyecto y su posterior implementación de la actividad productiva o de servicio que se vaya a prestar.

Con la evaluación financiera del proyecto se podrá tomar en consideración la manera como se obtengan y se paguen los recursos financieros necesarios para el proyecto, sin considerar el modo como se distribuyen las utilidades que genera. Los costos y beneficios constituyen el flujo financiero; y su valor residual es igual al valor residual de la evaluación económica.

VAN (Valor Actual Neto)

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende como la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial, es decir, si un terminado valor que se espera tener en determinado tiempo, cuanto significa dicho valor en el tiempo actual tomando en cuenta que siempre existirá una inversión inicial.

El **valor actual neto** es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias



imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la Creación de Valor para la Empresa:

- Si el VAN de un proyecto es Positivo, el proyecto Crea Valor o es Rentable
- Si el VAN de un proyecto es Negativo, el proyecto Destruye Valor
- Si el VAN de un proyecto es Cero, el Proyecto No Crea ni Destruye Valor

Para calcular el VAN se tiene que descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

**FORMULA N°1**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t :representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 :es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n :es el número de períodos considerado.

k : es el tipo de interés . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.



Ventajas

- Es muy sencillo de aplicar, ya que para calcularlo se realizan operaciones simples.
- Tiene en cuenta el valor de dinero en el tiempo.

Inconvenientes

- Dificultad para establecer el valor de K. A veces se usan los siguientes criterios
 - Coste del dinero a largo plazo
 - Tasa de rentabilidad a largo plazo de la empresa
 - Coste de capital de la empresa.
 - Como un valor subjetivo
 - Como un coste de oportunidad.
- El VAN supone que los flujos que salen del proyecto se reinvierten en el proyecto al mismo valor K que el exigido al proyecto, lo cual puede no ser cierto.²⁵

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)

²⁵BREALEY, MYERS Y ALLEN (2006), Principios de Finanzas Corporativas, 8ª



Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

La T.I.R. es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada

La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

FORMULA N°2

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

Donde V_{Ft} es el Flujo de Caja en el periodo t.

Uso

La **TIR** o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.



El criterio general que se utiliza para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

- Si $TIR \geq r$: Se aceptará el proyecto ya que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el costo de oportunidad).
- Si $TIR < r$: Se rechazará el proyecto, ya que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.
- r : representa el costo de oportunidad.

Dificultades

- **Criterio de aceptación o rechazo:** El criterio general sólo es cierto si el proyecto es del tipo "prestar", es decir, si los primeros flujos de caja son negativos y los siguientes positivos. Si el proyecto es del tipo "pedir prestado" (con flujos de caja positivos al principio y negativos después), la decisión de aceptar o rechazar un proyecto se toma justo al revés:
 - Si $TIR > r \rightarrow$ Se rechazará el proyecto. La rentabilidad que nos está requiriendo este préstamo es mayor que nuestro coste de oportunidad.
 - Si $TIR \leq r \rightarrow$ Se aceptará el proyecto.
- **Comparación de proyectos excluyentes:** Dos proyectos son excluyentes si solo se puede llevar a cabo uno de ellos. Generalmente,



la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida, siempre que los proyectos tengan el mismo riesgo, la misma duración y la misma inversión inicial. Si no, será necesario aplicar el criterio de la TIR de los flujos incrementales.

- **Proyectos especiales:** También llamado el problema de la inconsistencia de la TIR. Son proyectos especiales aquellos que en su serie de flujos de caja hay más de un cambio de signo. Estos pueden tener más de una TIR, tantas como cambios de signo. Esto complica el uso del criterio de la TIR para saber si aceptar o rechazar la inversión. Para solucionar este problema, se suele utilizar la TIR Corregida.²⁶

²⁶BREALEY, MYERS Y ALLEN (2006), Principios de Finanzas Corporativas, 8ª



CAPITULO III

FORMULACION DEL PROYECTO PARA LA ADMINISTACION DE LOS ACTIVOS FIJOS

3.1. Identificación del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con el apoyo de sus socios, empleados y directivos durante los catorce años de funcionamiento, ha presentado un crecimiento sostenible y sustentable.

Este desarrollo ha sido en los últimos seis años ya que en diciembre del 2004 su activos fijos estaban en \$ 797.782,12 y contaba con 20 oficinas ubicadas en las zona del austro específicamente en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, el personal que trabajaba a esa fecha eran de 60 empleados, actualmente la Cooperativa Jardín Azuayo cuenta con 27 oficinas y 3 ventanillas, ampliándose a las provincias de Loja y El Oro, los empleados que actualmente trabajan son de un total de 240 y más de 170.000 socios con un total de activos fijos de 3.303.963,28.

Es importante recalcar que, en el 2005 la Cooperativa Jardín Azuayo, instala su Red de Comunicaciones, logrando que las transacciones que realizan los socios en cualquiera de sus sucursales estén en línea y puedan interactuar entra las diferentes oficinas existentes, es decir, que el socio no era necesario trasladarse a su lugar de origen para realizar algún trámite de retiro o depósitos



de sus dineros, basta con dirigirse a una oficina en las localidades en la que la Cooperativa esta, para satisfacer su necesidad monetaria.

Lamentablemente la administración de la Cooperativa al tener este crecimiento acelerado descuido el área de los activos fijos, el personal asignado para esta función es asignado con mas actividades y es insuficiente, esto provoca que una gestión ineficiente de sus bienes en un 90%, además dificultan el trabajo y desarrollo de las actividades encomendadas relacionadas con los activos fijos de la Institución.

Esta ineficiencia a provocado la inexistencia clara y oportuna de un Reglamento y Procesos para el manejo de Activos Fijos, ocasiona un desconocimiento al personal que labora en la Institución sobre la adquisición y uso que se les pueda dar a los bienes, es decir, sin normas y procedimiento previamente establecidos, definidos y socializados con todo el personal ocasiona un demora en la adquisición, un uso inadecuado de los bienes, causando en algunas ocasiones el pago excesivo de rubros financieros.

El carecer de un plan de mantenimiento y de un plan de compras de los bienes que posee la institución ocasiona altos costos y mala atención a los socios, ya que es escasa la planificación de los bienes que se van adquirir durante todo el año es imposible prever los tiempos que se requerirá para la realización de las compras y entrega de los bienes en un tiempo oportuno.



De igual manera la inexistente calificación de proveedores y sobre todo el reglamento de compras provocan retraso en las adquisiciones de los bienes que se necesitan comprar.

Este crecimiento debe ir de la mano con el desarrollo y utilización de las herramientas administrativas y financieras que permitan una gestión eficaz de los recursos económicos y sociales que posee en todas las localidades en donde presta sus servicios financieros, para lo cual la Cooperativa ha establecido sus estrategias de desarrollo las mismas que deben ser fortalecidas, para cubrir necesidades como las que se detallan a continuación:

3.2.Descripción del proyecto:

Objetivo:

Apoyar a la administración en el logro de sus objetivos institucionales, a través de la administración eficiente de los activos fijos, de manera que se convierta en una herramienta estratégica para la toma de decisiones en la inversión de bienes además de ser un soporte para la gerencia; de manera que sea un valor agregado y que se evite los desperdicios y el mantenimientos de bienes improductivos con el fin de optimizar los recursos invertidos en bienes.

La implementación de la Administración de los Activos Fijos será en dos fases:



I. FASE: Normativa

- Elaboración de un Reglamento de Activos Fijos
- Elaboración de un Reglamento de Compras
- Elaboración de procesos
- Calificación de Proveedores
- Elaboración de un Plan de Compras de Activos Fijos
- Elaboración de un Plan de Mantenimiento

II. FASE: Sistema de Administración de los Activos Fijos

Control y Administración del Activo Fijo:

- Conciliación Contable
- Toma física y etiquetado/codificación de bienes
- Auditoria de Inventarios
- Software para la Administración del Activo Fijo
- Seguimiento Periódico
- Capacitación a usuarios
- Mantenimiento de bienes

3.3.Resultados previstos

Lo que se busca con el proyecto es que la Cooperativa cuente con herramientas que le ayuden y faciliten en la administración de los Activos Fijos de que se evite tener activos fijos improductivos o peor aún entorpecer



en las actividades diarias de sus empleados al no contar con herramientas adecuadas y evitar que los socios sean afectados por estos inconvenientes.

El proyecto a ser implantado en la Cooperativa contribuirá que los socios tengan la comodidad de acercarse a cualquier oficina y sentir que son atendidos oportunamente que junto con el personal que la labora y los bienes que utilizan son acordes para cubrir sus necesidades.

La Cooperativa al contar con una normativa definida plasmada en un reglamento de activos fijos y de compras, al tener los procesos claros y contar con la calificación de proveedores contribuirá para poder administrar de manera eficiente los bienes que posee, ayudará a cumplir el objetivo institucional, y sobre todo que los empleados y socios se sientan bien.

Una herramienta fundamental que apoyará a la administración de los activos fijos es el contar con procedimientos claramente definidos y difundidos que permitirá a los empleados tener los medios para poder obtener, mantener y utilizar de una manera adecuada y eficiente de los bienes a ellos asignados.

Ayudará que se cuente anualmente con un plan de compras de esta manera se podrá prever dicha adquisición de bienes de manera que los empleados cuenten con las herramientas de trabajo a tiempo y los socios



tengan comodidad al realizar sus transacciones en cualquier oficina de la Cooperativa.

El realizar un plan de mantenimiento anual de los bienes que posee la Cooperativa ayudará de manera oportuna y adecuada principalmente a los equipos de comunicación y computación prevenir y disminuir los daños que se puedan dar por esta causa, de manera que tanto que los empleados puedan contar con equipos adecuados los mismos que contribuirá para que el socio pueda ser atendido de una manera ágil y oportuna.

La Cooperativa al contar con una base de datos de proveedores, que hayan sido calificados además de agilizar las comprar ayudará a que estos se conviertan en aliados estratégicos para cuando se los necesite.

El desarrollo de un programa informático contribuirá enormemente a la administración de los activos fijos ya que actualmente la tecnología debe ir a la par con el crecimiento institucional de manera que se evite duplicar esfuerzo, en cuadros manuales, de desconocimientos del lugar donde se encuentra los bienes o peor aun su desaparición.

De esta manera el proyecto presentado al ser aplicado contribuirá al crecimiento institucional y sobre todo al crecimiento financiero y la gerencia tendrá información suficiente para la toma de decisiones.



3.4. Justificación, beneficios y efectos

El proyecto busca que la Cooperativa tenga políticas establecidas, procesos definidos y la información con respecto a sus activos fijos sea confiable, es decir que la información proporcionada concuerde contable y físicamente y saber que cada activo de acuerdo a sus características o especificaciones, sepan de su ubicación, persona responsable, de la misma forma contar con el apoyo de un software que facilite la administración del activo fijo.

El apoyo del proyecto a estas áreas fortalecerá directamente la capacidad institucional de administrar sus bienes con mayor eficiencia.

Los beneficios que proporcionara el presente proyecto a la Cooperativa son:

- **Seguridad corporativa.-** Reducir riesgos de sanciones administrativas y acciones penales, por parte de organismos de control, en razón de que no se cuenta con un inventario actualizado y conciliado.
- **Crecimiento del negocio financiero.-** Con seguridad, transparencia y cumplimiento, al disponer de una información real y actualizada
- **Imagen.-** Salvaguardando el buen nombre de la Cooperativa al contar con herramientas definidas



- **Valor Agregado.-** Ofertando el control óptimo en el control de sus activos fijos.
- **Optimización.-** De los bienes existentes al tecnificarlo y contar con el estrictamente necesario.
- **Certeza.-** En la toma de decisiones.
- **Costos.-** Evitará a futuro costos onerosos en el mantener activos improductivos ante posibles desperdicios.

3.5.Sostenibilidad y perspectivas de comercialización de la solución o servicio a desarrollarse

Al ser un proyecto de fortalecimiento institucional, éste, una vez implementado será viable su sostenibilidad con el que se pretende que Incremente la productividad de la Institución ya que al contar con una normativa y procesos definidos , la administración y el control de los activos de la Cooperativa pueda ser en cuestión de minutos, con la posibilidad de hacer el levantamiento de inventario periódicamente según sus necesidades y de acuerdo a las ubicaciones de los activos, puede llevarse a cabo el levantamiento para detectar los activos que están en su lugar o fuera de él.



La ayuda del software se encargará de almacenar una base de datos con toda la información de los bienes de la Cooperativa. Sus características permiten tener informes inmediatos en cualquier momento y obtener datos históricos sobre las asignaciones de cada activo y especialmente que esté ligada a la contabilidad para de esta manera alimentar a la base de datos contables y obtener un cálculo de la depreciación automáticamente.

La clasificación de sus activos en el sistema puede ser tan detallada como sea necesario, haciendo más fácil el control de los bienes en todas las oficinas que la Cooperativa tiene y el proceso de controlar los activos fijos se simplificaría y ayudara a ahorrar tiempo y recursos valiosos a la Cooperativa.



3.6. Presupuesto estimado del proyecto

CUADRO N° 2

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

DETALLE	Responsables	Tiempos (días)	Cantidad	Costo Uni.	Costo Total
TECNOLOGICA					
Sistema informático de activos fijos 1ERA. PARTI	Sistemas	30	1	33,83	1.014,90
Sistema informático de activos fijos 2DA. PARTI	Sistemas	90	2	33,83	6.089,40
Validacion del sistema	Activos	20	2	30,50	1.220,00
ACTIVOS					
Normativa					
Reglamento Activos Fijos	Activos	10	1	30,50	305,00
Reglamento Compras	Activos	10	1	30,50	305,00
Reglamento de Calificación de Proveedores	Activos	10	1	30,50	305,00
Plan de Compras	Activos	10	1	30,50	305,00
Plan de Mantenimiento de Equipos	Activos	10	1	30,50	305,00
Toma Fisica de Inventarios					
Personal	Activos	120	2	25,00	6.000,00
Movilización - combustible		120	1	15,00	1.800,00
Hospedaje		60	2	30,00	3.600,00
Alimentación		60	2	12,00	1.440,00
PROCESOS					
Manual de Procesos de Activos fijos	Calidad	15	1	30,50	457,50
COMUNICACIONES					
Impresión de reglamentos	Comunicación	500	1	3,00	1.500,00
Publicacion en INTRANET	Comunicación	5	1	30,50	152,50
CAPACITACIÓN					
Capacitación a empleados de oficinas y departam	Capacitación				
Facilitador		1	1	200,70	200,70
Movilización y Hospedaje empleados		1	1	1.000,00	1.000,00
CONSEJO DE ADMINISTRACION					
Aprobacion del reglamento	Consejo	1	1	1.500,00	1.500,00
TOTAL PROYECTO					27.500,00

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo
Elaborado: Adriana Chacón M.

3.7. Información complementaria o tópicos especiales

Como información complementaria para el proyecto se debe mencionar que la Cooperativa Jardín Azuayo esta en un proceso de reestructura administrativa, recientemente se aprobó su nuevo organigrama, además



se recalca que está en proceso de selección de personal por el continuo crecimiento que ha tenido.

Otro punto importante es que a finales del 2009 adquirió un nuevo local en la ciudad de Cuenca, ubicado en la calle Benigno Malo 9-75, local céntrico de la ciudad y que está en proceso de reconstrucción, obra que cuando se encuentre culminada los socios podrán acceder a sus instalaciones y realizar sus trámites de una manera más cómoda que en el local actual, además sus departamentos se encontraran en un solo lugar, lo que no ocurre en la actualidad ya que tienen locales subarrendados para algunos departamentos administrativos dificultando las tareas y comunicaciones internas.

Una información adicional y que se debe de resaltar es, que la Cooperativa al estar bajo el control de la Superintendencia de Bancos ha tenido que realizar varios cambios, ya sean administrativos como en su sistema lo que ha demorado las actividades programados en los POA's, pero a su vez a ayudado en algunos temas para mejorarlos.



3.8. Aplicación de la Matriz de Marco Lógico



MATRIZ DE MARCO LOGICO

	Lógica de Intervención	Indicadores	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivo	Administrar de manera eficiente los Activos Fijos	100% en la autorización, registro, control y movimientos de los activos fijos	1. Conciliación contable 2. Reportes 3. Cumplimiento de políticas y procedimientos	Tecnología
Objetivo Específico	Elaborar políticas, definir procesos y procedimientos, adecuar el sistema informáticos de acuerdo a las necesidades percibidas y comunicar al personal para su ejecución Realizar un inventario físico	100% contar con herramientas que permitan la administración eficiente de los activos fijos	1. Inventarios de Activos Fijos 2. Custodios con Responsabilidades 3. Políticas y procedimientos definidos	Seguridades
Resultado	Contar con: 1. Herramientas para registro y control de los activos fijos 2. Políticas aprobadas 3. Procesos definidos correctamente 4. Inventario actualizado 5. Información para toma de decisiones	1. 50% en tres meses (políticas, procedimientos, 1% sistema informático) 2. 50% en 6 meses todo el sistema informático en funcionamiento	1. Conciliación contable 2. Reportes 3. Cumplimiento de políticas y procedimientos 4. Sistema informático funcionando en su totalidad	Procesos
Actividades	Definir Proceso y procedimientos	100% en el cumplimiento de procesos y procedimientos	Manual	Metodología aceptada
	Definir Políticas	100% en la aprobación del Reglamento de activos fijos	Reglamento	
	Adecuar el sistema informático	10% de funcionamiento en tres meses 70% de funcionamiento en seis meses	Sistema	
	Realizar toma física de bienes	100% de toma física en 3 meses	Actas entrega - recepción	
	Capacitación	Un Taller para capacitar Ingreso de información en la intranet	Asistencia Intranet	



3.9. Evaluación del proyecto

La Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo hasta la fecha, ha desarrollado sus actividades con relativa normalidad.

El entorno económico y financiero en que se desenvuelve la institución refleja estabilidad y sostenibilidad, de tal forma que la crisis es menos aguda que el año anterior, lo que permite presentar información que refleje porcentajes e indicadores cada vez más favorables para la institución; pudiendo al fin del periodo determinar si cada uno de los elementos que conforman el presupuesto previsto para este año han sido cumplidos en su totalidad.

La Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en lo que va del año se encuentra concentrado en el mejoramiento de sus procesos administrativos y operativos, siendo gran parte de ellos para dar cumplimiento a las recomendaciones de los organismos de control, es por eso que la implementación del proyecto para la administración de los activos fijos, permitirá cumplir con dichas exigencias, así como ayudará a mejorar la rentabilidad económica, y se obtendrán herramientas para que, el o los responsables de los Activos de la Cooperativa puedan administrar de una manera eficiente, de manera que los empleados tengan lo necesario para trabajar y los socios la comodidad de realizar sus transacciones.

En el cuadro N° 3, nos muestra un análisis realizado por el departamento de calidad en la que se identifica la falta de atención a los socios por no disponer de los recursos necesarios para brindar el servicio, por tanto esta información



nos da las pautas necesarias para construir las proyecciones tanto en captaciones como las colocaciones de la Cooperativa.

En lo que se refieren a las captaciones, podemos observar que la desatención de los socios que se da en cajas es de 2906 socios al año, lo que representa un 0.72% de socios no satisfechos, de un total general de socios de 175.000 que del total de captaciones que se tiene hasta la fecha refleja cerca de \$ 1.307.589,61, cantidad significativa para cualquier institución.

El mismo análisis se realizó con las Colocaciones, que en los departamentos de crédito no pueden atender 380 solicitudes en el año, que representa el 1.04% de solicitudes insatisfechos de un total de 45.000 solicitudes que se atienden en el año, que nos da un total de \$ 1.688.916,99, valores que dejan de ser colocados y por ende pérdida de generar mayores recursos financieros para la Cooperativa.

Por ende la Cooperativa al no contar al menos con las herramientas necesarias a tiempo y en óptimas condiciones no puede atender a sus socios que son la razón de ser a los que se les debe de prestar la debida atención, ya que la competencia que tenemos es grande en nuestro medio al ser las Cooperativa un crecimiento acelerado y estar en las zonas en que los Bancos también lo están.

**CUADRO N° 3****ESTUDIO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

CALIDAD DEL SERVICIO	
CAPTACIONES	
Total socios cooperativa	175000
Socios no atendidos en cajas	\$ 2,582
Promedio de captacion por socio	450
% de socios no atendidos	0.72%
COLOCACIONES	
No. de creditos	45000
Creditos no atendidos	367
Promedio de colocacion por socio	4500
% de creditos no atendidos	1.04%
SERVICIOS	
No hay informacion especifica de los servicios que los socios no contratan por la falta de atencion	

Fuente: Datos Departamento de Calidad de la Cooperativa Jardín Azuayo
Autora: Adriana Chacón M.

Se realiza un flujo de Caja sin la implementación del proyecto y los resultados que se obtienen se presenta en el Cuadro N° 4, en el primer año se refleja en los ingresos generados durante el ejercicio económico, en las colocaciones por concepto de intereses son de \$ 21.901.118.49, otros ingresos en los que se considera los arriendos, intereses por inversiones, etc. y son \$ 70.240,47, valores que se generan. Los egresos son los intereses causados por concepto de pago en las cuentas de ahorro, pólizas, ahorro programado en mi alcancía segura, que da un valor de \$ 8.272.021,74 los gastos operativos, impuestos y contribuciones, son de \$ 11.347.864,16, lo que nos da un total de egresos de \$ 19.995.635,59.



En total lo que generaría para el primer año son de \$ 2.351.472,05, manteniendo la misma aplicabilidad en cada uno de los rubros para cada año, los resultados que se reflejan para el segundo año son de una saldo 2.487.875,26, en el tercer año \$ 2.631.675,48, en el cuarto año 2.783.235,26 y en el quinto año \$ 2.942.933,90

CUADRO N° 4**FLUJO DE CAJA SIN LA IMPLANTACION DEL PROYECTO**

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos ganados		21,901,118.49	22,799,064.34	23,733,825.98	24,706,912.85	25,719,896.27
Otros ingresos		70,240.47	73,050.08	75,972.09	79,010.97	82,171.41
TOTAL INGRESOS		21,971,358.95	22,872,114.43	23,809,798.07	24,785,923.82	25,802,067.68
EGRESOS						
Intereses causados		8,272,021.74	8,431,671.76	8,594,403.02	8,760,275.00	8,929,348.31
Gastos operativos, impuestos y contrib		11,347,865.16	11,952,567.41	12,583,719.57	13,242,413.55	13,929,785.47
TOTAL EGRESOS		19,619,886.90	20,384,239.17	21,178,122.59	22,002,688.55	22,859,133.78
Diferencia	-10,918,614.73	2,351,472.05	2,487,875.26	2,631,675.48	2,783,235.26	2,942,933.90

Fuente: Datos Financieros Cooperativa Jardín Azuayo
Autora: Adriana Chacón M.

Para mejorar la administración de los activos fijos y por ende influir en las captaciones y colocaciones de la Cooperativa, se pretende implementar un Proyecto que tendrá una inversión inicial de \$ 27.500 como se refleja en el punto 3.6 "Presupuesto Estimado del Proyecto", como se observa, la inversión inicial, que se vaya a realizar va a incidir en la calidad del servicio que se dé a los socios, así como a los potenciales socios.

El rubro fuerte de la inversión, está en el desarrollo del sistema informático, herramienta fundamental del proyecto, ya que permitirá un control eficaz de los bienes que se tengan y que ingresen, como todo sistema bastará hacer un clic



para saber donde se encuentra un bien o simplemente verificar cuanto posee en activos fijos determinada oficina, se correrá automáticamente los índices de la depreciación, se podrá cotejar con contabilidad si existe algún desfase para corregirlo oportunamente si fuese necesario.

Otro rubro importante que se destaca en el presupuesto está en la inspección física que se tendrá que realizar obligatoriamente en la Cooperativa, ya que es necesario determinar la existencia y el estado de los bienes, de manera que se pueda tener una información exacta y comenzar desde ahí un nuevo control y estableciendo responsabilidades, misma que irá atada de la normativa para que los empleados sean responsable y en caso de inconvenientes sepan que hacer.

La administración de la Cooperativa, será parte fundamental para la implementación del proyecto ya que será el encargado de hacer cumplir dicha normativa y tendrá que sancionar en caso de violarla para que pueda tener éxito, de manera que cada vez se pueda ir mejorando el sistema de manera que logre su mayor beneficio.

Para la determinación de la viabilidad financiera del proyecto, se ha construido un flujo de caja en la que se puede apreciar con el mejoramiento del servicio, que se generaría la aplicación de las políticas, normas, sistema informático, etc., es decir con la implementación del proyecto propuesto.



Se realiza un flujo de Caja con la implementación del proyecto y los resultados que va a obtener se presenta en el Cuadro N° 5, en el primer año mejorando la eficiencia administrativa en los activos fijos se refleja en los ingresos generados durante el ejercicio económico proyecto, en las colocaciones por concepto de intereses son de \$22.128.890,12, otros ingresos en los que se considera los arriendos, intereses por inversiones, etc. y son \$ 70.240,47, valores que se generaría con el proyecto. Los egresos son los intereses causados por concepto de pago en las cuentas de ahorro, pólizas, ahorro programado en mi alcancía segura, que da un valor de \$ 8.099.910,17 los gastos operativos, impuestos y contribuciones, son de \$ 11.347.864,16, lo que nos da un total de egresos de \$19.447.775,33

Con la implementación del proyecto se pretende tener una eficiencia administrativa, lo que se verá reflejado en los ingresos que obtenga la Cooperativa que el flujo de caja presentado en el Cuadro N° 5, generaría para el primer año desde su aplicación una disponibilidad de \$ 2.351.472,05 manteniendo la misma aplicabilidad en cada uno de los rubros para cada año, los resultados que se reflejan para el segundo año son de un saldo \$ 2.487.875,26, en el tercer año \$ 2.631.675,48, en el cuarto año 2.783.235,26 y en el quinto año \$2.2.942.933.90



CUADRO N° 5

FLUJO DE CAJA CON LA IMPLANTACION DEL PROYECTO

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos ganados		22,128,890.12	23,036,174.61	23,980,657.77	24,963,864.74	25,987,383.19
Otros ingresos		70,240.47	73,050.08	75,972.09	79,010.97	82,171.41
TOTAL INGRESOS		22,199,130.58	23,109,224.70	24,056,629.86	25,042,875.71	26,069,554.60
EGRESOS						
Intereses causados		8,099,910.17	8,221,408.82	8,344,729.96	8,469,900.90	8,596,949.42
Gastos operativos, impuestos y contrib		11,347,865.16	11,952,567.41	12,583,719.57	13,242,413.55	13,929,785.47
TOTAL EGRESOS		19,447,775.33	20,173,976.23	20,928,449.52	21,712,314.46	22,526,734.89
Diferencia	-10,946,114.73	2,751,355.25	2,935,248.46	3,128,180.34	3,330,561.26	3,542,819.71

Fuente: Datos Financieros Cooperativa Jardín Azuayo
Autora: Adriana Chacón M.

ANALISIS INCREMENTAL

Se observa en el Cuadro N° 6, que es el Flujo de Caja Incremental vemos que la diferencia realizada entre la Implementación del Proyecto y la no implementación del mismo en el primer año se refleja en los ingresos generados durante el ejercicio económico, en las colocaciones por concepto de intereses son de \$227.771.63, valores que se generaría con el proyecto. Los egresos son los interese causados por concepto de pago en las cuentas de ahorro, pólizas, ahorro programado en mi alcancía segura, que da un valor de \$ 172.111,57, estos al ser valores no significativos y variables en el tiempo se podrán cubrir en el transcurso de los ejercicios anuales, ya que si el proyecto no es implementado los costos son mayores, es decir la eficiencia administrativa decae, por que se capta menos valores y las colocaciones también se ven afectadas con la entrega de menos créditos.



Con este Flujo Incremental se puede ver que los ingresos generados aplicando el proyecto en los cinco años calculados son: en el primer año este rubro asciende a \$ 55.660,06, en el segundo año \$ 26.847,33 en el tercer año \$ - 2.841.28, en el cuarto año \$ -33.422.20 y en el quinto año \$ - 64.911.97, la TIR es del 29%, se ve que la recuperación de la inversión es inmediata, los valores que se observan en negativos son mínimos que se podrán variar en el transcurso de los ejercicios económicos de la Cooperativa

CUADRO N° 6

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos ganados		227,771.63	237,110.27	246,831.79	256,951.89	267,486.92
Otros ingresos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INGRESOS		227,771.63	237,110.27	246,831.79	256,951.89	267,486.92
EGRESOS						
Intereses causados		-172,111.57	-210,262.94	-249,673.07	-290,374.10	-332,398.89
Gastos operativos, impuestos y contrib		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS		-172,111.57	-210,262.94	-249,673.07	-290,374.10	-332,398.89
Inversión proyecto	-27,500.00					
Diferencia	-27,500.00	55,660.06	26,847.33	-2,841.28	-33,422.20	-64,911.97

TIR 29%

Fuente: Datos Financieros Cooperativa Jardín Azuayo
Autora: Adriana Chacón M

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Al hacer cualquier análisis económico proyectado, siempre existirá un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil.



Con el objeto de facilitar la toma de decisiones para la implementación del proyecto propuesto, se efectuó un análisis de sensibilidad, el cual indica las variables que tienen incidencia en el resultado final del proyecto.

El análisis de sensibilidad se realizó con varios escenarios en el que, se ha considerando como variables sensibles, las captaciones y colocaciones, ya que al variar las captaciones entre el 0.5 % al 2 % y colocaciones del 4% al 5%, la TIR del proyecto es del 29%, tomando en consideración que al incrementar las captaciones, existe mayor disponibilidad para las colocaciones, y al ser mínima la inversión en el proyecto, los beneficios operativos serán sustanciales, por el manejo eficiente que se va a tener.

Finalmente, se deduce que el escenario presentado con un incremento del 0.72% en las captaciones y el 1.04%, valores que se han tomado como referencia del informe de calidad, se obtendrán beneficios, con lo que podemos deducir que el proyecto a implementar aporta al desenvolvimiento de la institución y que por lo tanto dará como resultado incrementar los rendimientos por la buena atención a los socios.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La Administración de los Activos Fijos ayudará a que la Cooperativa Jardín Azuayo a que cuente con herramientas básicas para mantener un adecuado y oportuno control de todos sus Activos Fijos.
2. Para cumplir con los objetivos institucionales es importante reconocer la necesidad de controlar y optimizar los bienes de la Cooperativa por lo que el desarrollo de este Proyecto permitirá establecer: actividades, tiempos, recursos y responsabilidades de manera que el crecimiento institucional baya junto con la adecuada administración de sus Activos Fijos y sea una herramienta mas no un obstáculo.
3. El presente proyecto está enfocado en el desarrollo en dos fases: *la primera* se basará en el establecimiento de una normativa y la definición de procesos, *la segunda* fase se basará en el sistema de administración de los activos fijos que permitirá optimizar los recursos y tiempos de respuesta de manera que los usuarios tengan de manera oportuna sus herramientas de trabajo y los socios la comodidad al realizar sus operaciones,



4. La TIR del proyecto es del 29%, considerando una tasa de descuento del 18%, con lo que podemos concluir que es una tasa aceptable, y se determina que el proyecto planteado es viable.
5. Con la determinación de la normativa y sobre todo con el conocimiento de todos los empleados de la Cooperativa se pretende unificar y fortalecer los criterios establecidos para la Administración de los Activos Fijos, por lo que su aplicación será fundamental para todas las áreas, departamentos y oficinas de la Institución.
6. Con un sistema informático se pretende que facilite la administración de los activos fijos de la Cooperativa.
7. Se recomienda a la Cooperativa Jardín Azuayo implantar el sistema de administración de los activos fijos con la finalidad de mejorar sus recursos, llevar un control adecuado y eficaz de sus bienes, de manera que pueda prevenir sus compras con lo que podrá atender oportunamente los requerimientos y los empleados contar con herramientas para el desarrollo normal de sus actividades.
8. La Cooperativa debe de presentar información confiable en lo que respecta a sus activos fijos ya debe estar sustentada en las disposiciones legales establecidas con los diferentes entes internos y sobre todo los externos que regulan a la Institución y a los que tiene que entregar información.



9. Buscar procesos adecuados de administración y control de los activos fijos, para optimizar el registro contable, realizar constataciones físicas permanentes, mínimo una vez por año; realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los activos fijos y sobre todo le ayudará siempre una renovación periódica de los mismos.
10. Tener en cuenta las sugerencias establecidas por los organismos de control internos y externos en sus resoluciones emitidas y establecer normas, para el cumplimiento interno en la Institución.
11. Los registros contables deben estar acordes con la realidad y mantener detalle de bienes y valores reales de los activos fijos, con la finalidad de que dicha información sirva a la gerencia para que puedan tomar decisiones oportunas y reales; a la vez expresen la situación financiera real de la Cooperativa.
12. Gran cantidad de dinero se ha invertido y destinado a los activos fijos de la Cooperativa, razón por la cual amerita un control apropiado y oportuno de dichos bienes, un mantenimiento adecuado y correctivo; establecer responsables de la custodia de los bienes, identificación clara de los bienes a través de una codificación; etc.
13. Para terminar, la inversión que se tiene que invertir en el presente proyecto, se recupera en el corto plazo y se cuenta con herramientas para su administración



eficaz que se refleja en los ingresos que se generen con la optimización de los recursos.



BIBLIOGRAFÍA.

- BREALEY, MYERS Y ALLEN (2006), Principios de Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- GAVA, L.; E. ROPERO; G. SERNA y A. UBIERNA (2008), Dirección Financiera: Decisiones de Inversión, Editorial Delta.
- CONTABILIDAD DE COSTOS.
- AGUSTO CASANOVAS, Metodología para el diseño estratégico de la cadena de suministro, Villanueva, Barcelona, 2005.
- LEFCOVCH MAURICIO. Excelencia en la manufactura. Artículo
- Glosario Financiero del Grupo Santander
- ROBERT S. KAPLAN. Dominar el sistema de gestión., Harvard Business Review. Enero 2008
- www.calzatecnia.com.mx
- Manual de operaciones de Activos Fijos
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito
- FERNANEZ, Pablo. Valoración de empresas. Gestión 2000. 2ª edición. 2001.
- Elementos básicos de la administración. [www.google.com/elementos básicos de administración](http://www.google.com/elementos%20b%C3%A1sicos%20de%20administraci%C3%B3n)
- Historia de la administración. [www.google.com/organizaci3n/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organizaci%C3%B3n/historia%20de%20la%20administracion.htm) [Consulta: 2010, febrero]



- Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.)
México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation
- CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS
POLITECNICAS. Editora Hipatia Camacho, Quito 1991,.
- Parodi, C. (2001). «El lenguaje de los proyectos», Gerencia social. Diseño,
monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima-Perú: Universidad del
Pacífico. pp 17-18. ISBN 9972-603-32-6
- www.cyta.com.ar/biblioteca/.../proyectoinformatico/.../c1.htm
- SEPAG CHAIN, Nassir. SEPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación
de Proyectos. Segunda Edición, México, 1991.
- CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS
POLITECNICAS. Editora Hipatia Camacho, Quito 1991.
- La información de esta sección procede del PMBOK Tercera Versión en
Español Project Management Institute (2004). «Capítulo 1», Guía de los
Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 3^a edición. ISBN 1-930699-73-5.
- Colección de Contabilidad General. Edición Especial para cultura S.A.,
Didáctica Multimedia S.A. Madrid España. 84-89436-03-7 Obra Completa.



ANEXOS



PROCESOS



Nombre	PRESTAR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
Objetivo	Adquirir, conservar o construir, contratar, arrendar, administrar, bienes muebles, inmuebles, intangibles, materiales y suministros necesarios para el normal funcionamiento de la CACJA.
Descripción	El conjunto de activos fijos de la Cooperativa lo constituyen todos aquellos bienes permanentes y/o derechos exclusivos que utiliza sin restricciones en el desarrollo de sus actividades para el normal funcionamiento de la institución.
Responsable	JEFE DE DEPARTAMENTO ACTIVOS FIJOS
Indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Inventarios actualizados- Cuadros con cuentas contables- Stock de bienes, suministros y materiales, de necesidad inmediata.- Contratos de acuerdo a normas establecidas- Seguimiento anual de pago de impuestos de bienes inmuebles y vehículos.- Calificación de proveedores
Nombre	Elaboración de políticas
Objetivo	Contar con una normativa que regule el manejo de los activos fijos, bienes muebles e inmuebles, así como materiales y suministros que se utilizan en la institución.
Responsable	Coordinador de activos fijos
Definiciones	Reglamentos, normas y políticas que deberán ser cumplidas por los empleados de la cooperativa, respecto al manejo de bienes muebles e inmuebles, así como materiales y suministros
Registros	Reglamento de activos fijos Reglamento de materiales y suministros Reglamento de compras o adquisiciones Reglamento para calificación de proveedores



	Reglamento de uso de vehículos
Alcance	Desde propuesta hasta la difusión de los reglamentos aprobados por el consejo de administración
Descripción	<ul style="list-style-type: none">– Elaboración de la propuesta por el departamento de activos fijos– Revisión por el coordinador de área– Realización de cambios si hay necesidad– Envío de propuesta a coordinadores de área y zonales– Retroalimentación y cambios si son necesarios– Envío de propuesta definitiva al consejo de administración para aprobación– Difusión a los empleados de la cooperativa.
Nombre	Gestionar contrataciones y adquisiciones
Objetivo	Realizar una gestión adecuada de acuerdo a los manuales para la contratación y adquisición de los activos de acuerdo a las necesidades de las oficinas
Responsable	Coordinador de activos fijos
Definiciones	Gestionar contratación y adquisición de acuerdo a normas establecidas, que permitan obtener la mejor opción y beneficio de la cooperativa.
Registros	<ul style="list-style-type: none">– Manual de procedimientos– Modulo de Activos Fijos
Alcance	Desde la solicitud de la necesidad hasta la entrega y asignación.
Nombre	Receptar información de necesidades de bienes y servicios
Descripción	<p><i>1. Revisar necesidades de activos fijos basándose en datos históricos y presupuestos</i></p> <p>El coordinador del departamento revisa:</p>



	<ul style="list-style-type: none">- Las políticas establecidas para cambios de equipos y realiza una proyección de compras.- Los requerimientos basándose en los POAS anuales establecidos y realiza una proyección de compras.- Las necesidades solicitadas por las oficinas considerando los procedimientos establecidos. <p>2. <i>Verificar que las necesidades cumplan los niveles de autorización requeridos en las políticas</i></p>
Nombre	Elaborar plan de contrataciones y adquisiciones
Descripción	<p>1. <i>Desarrollar plan basado en políticas de contrataciones y adquisiciones</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Revisar las necesidades de las oficinas y departamentos de acuerdo a los POA's establecidos y datos históricos- Realizar propuesta de plan de adquisiciones <p>2. <i>Discutir plan de contrataciones y adquisiciones</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Entregar propuesta a coordinador de área- Realizar los cambios sugeridos si es que los hay <p>3. <i>Presentar plan elaborado a Gerencia para aprobación</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar los cambios sugeridos si es que los hay- <i>Aplicación del plan de adquisiciones</i>
Nombre	Elaborar órdenes de compra en el marco del plan
Descripción	<p>1. <i>Solicitar proformas a proveedores</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Enviar vía mail y/o oficio las solicitudes de los bienes o materiales a ser requeridos con tiempo límite. <p>2. <i>Aprobar proformas por personal de área especializado</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Revisar las solicitudes llegadas dentro del plazo establecido



	<ul style="list-style-type: none">- Revisar especificaciones solicitadas- Realizar comparaciones de precios, calidad, tiempo de entrega, garantías, lugar de entrega, etc., de los materiales y bienes solicitados- Aprobación3. <i>Establecer términos de garantía y cumplimiento con los proveedores</i>4. <i>Solicitar autorización y pagos para realizar la compra</i>- Recepción de materiales y bienes de acuerdo a características establecidas- Revisión de especificaciones técnicas, así como series de los equipos si es que lo tienen- Revisión de precios de acuerdo a lo proformados- Ingreso a módulo de activos o materiales- Envío de solicitud de pago
Nombre	Administrar contrataciones y adquisiciones
Descripción	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Revisar que se cumplan los términos o garantías de la compra o contratación</i><ul style="list-style-type: none">- En caso de mal funcionamiento del equipo se solicitará la garantía respectiva- Contacto con el proveedor en seguida que se sepa del hecho- Envío del equipo para reclamo de garantía respectiva- Revisar fechas establecidas para respuestas de garantía- Recepción del bien enviado por garantía o recepción de uno nuevo- Bien entregado a personal especializado para su revisión- Entrega de bien a custodio o responsable.2. <i>Realizar seguimiento de contrato</i><ul style="list-style-type: none">- Revisar el cumplimiento de las fechas establecidas en el mismo- Revisar que se cumplan con las especificaciones del contrato



	<ul style="list-style-type: none">- Revisar que el seguimiento sea realizado por la persona responsable establecido en el contrato- Solicitar la debida acta entrega recepción del contrato establecido <p style="text-align: center;">3. Solicitar cancelación y renovación de los contratos</p> <ul style="list-style-type: none">- Cuando no se cumple con lo establecido en el contrato se procede a la terminación del mismo- Se cumple con todo lo establecido en el contrato se realizará una renovación si es necesario
Nombre	Administrar suministros y materiales
Objetivo	Proveer los suministros, materiales y servicios básicos necesarios para el normal funcionamiento de la CACJA.
Responsable	Auxiliar de activos fijos
Definiciones	Gestionar la provisión de suministros, materiales y servicios básicos de acuerdo a normas establecidas, que permitan obtener la mejor opción y beneficio de la cooperativa.
Registros	<ul style="list-style-type: none">- Kardex- Manual de procedimiento
Alcance	Desde la solicitud de la necesidad hasta la entrega y asignación.
Nombre	Receptar requerimiento y verificar existencia
Descripción	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Receptar necesidades de materiales y suministros</i>2. <i>Verificar que cumpla los procedimientos y autorizaciones establecidas en las políticas</i>3. <i>Verificar mensualmente existencia de materiales y suministros</i>4. <i>Realizar ordenes de compras de materiales y suministros de acuerdo a políticas, mínimo cada tres meses</i>5. <i>Solicitar proformas de materiales y suministros a</i>



	<p><i>proveedores</i></p> <p>6. <i>Revisar y elegir la mejor oferta</i></p> <p>7. <i>Establecer términos de entrega y cumplimiento con los proveedores</i></p>
Nombre	Administrar la bodega de suministros y materiales
Descripción	<p>1. <i>Registrar información de los materiales y suministros</i></p> <p>2. <i>Realizar inventarios de acuerdo a normas establecidas</i></p> <p>3. <i>Registro de los requerimientos y devoluciones</i></p> <p>4. <i>Custodiar los materiales y suministros en bodega</i></p> <p>5. <i>Archivar documentos de respaldo</i></p>
Nombre	Distribuir materiales y suministros a las oficinas
Descripción	<p>1. <i>Preparar y revisar los materiales y suministros solicitados</i></p> <p>2. <i>Coordinar para envío de materiales y suministros</i></p>
Nombre	Administrar Activos Fijos
Objetivo	Proveer y administrar los bienes muebles que sean necesarios para el normal desempeño de las actividades de la Cooperativa.
Responsable	Coordinador del Departamento de Activos Fijos
Definiciones	Gestionar la provisión de los bienes muebles que constituyen los activos y que no requieren mayor esfuerzo para su movilización, entre ellos, enseres y vehículos de acuerdo a normas establecidas, que permitan obtener la mejor opción y beneficio de la cooperativa.
Registro	<ul style="list-style-type: none">- Módulo de Activos Fijos- Ingreso a Bodega- Egreso de Bodega- Baja de Bienes- Actas Entrega – Recepción
Alcance	Desde la solicitud de la necesidad hasta la entrega y asignación.



Nombre	Registrar y controlar ingresos, asignaciones, traspasos, servicio técnico y bajas de bienes
Descripción	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Ingresar información al sistema informático.</i><ul style="list-style-type: none">- Revisión de series- Realizar la codificación necesaria- Revisión estado de bienes3. <i>Realizar entrega recepción de los bienes</i><ul style="list-style-type: none">- Entrega a departamento de sistemas si es necesario- Realizar egreso de bodega- Empaquetar bien si es necesario4. <i>Dar seguimiento del destino de bienes</i><ul style="list-style-type: none">- Informar a la oficina o departamento del envío del bien- Solicitar confirmación de recepción del bien5. <i>Realizar registro de reasignación de bienes</i><ul style="list-style-type: none">- Solicitar informe si es necesario para reingreso- Registra en el sistema6. <i>Apoyar para un adecuado servicio técnico</i><ul style="list-style-type: none">- Solicitar informe del daño del bien- Enviar equipo de repuesto si hay disponible y si es necesario- Realizar Acta Entrega Recepción con información- Entregar al departamento de sistemas si es necesario o a servicio técnico externo si es necesario- Receptar informe técnico de proveedor- Dar de baja o entregar a custodia del bien- Solicitar devolución de equipo prestado si se lo transfiera7. <i>Registrar y archivar documentos de respaldo</i>



Nombre	Coordinar procesos de baja de bienes de las cuentas contables
Descripción	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Receptar bienes para dar de baja</i><ul style="list-style-type: none">- Recibir informes técnicos si es necesario- Realizar informe para baja de bienes- Constatación física junto con auditoria- Emisión de informe de auditoria- Aceptación de informes- Registro en módulo de activos baja de bienes2. <i>Verificar que bienes cumplan con políticas y procedimientos</i>3. <i>Coordinar con áreas responsables</i>
Nombre	Coordinar y realizar constataciones físicas de bienes periódicamente.
Descripción	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Elaborar cronograma de actividades</i><ul style="list-style-type: none">- Informar a oficinas y departamentos para informar2. <i>Establecer equipos de trabajo y apoyo</i><ul style="list-style-type: none">- Capacitación para instrucciones de constatación- Simulación de constatación física si es necesario3. <i>Implementar un sistema de control de inventarios mediante código de barras</i><ul style="list-style-type: none">- Receptar ofertas de costos código de barras- Realizar estudio de costos para implementación- Realizar estudio de factibilidad de implementación4. <i>Ejecutar la Constatación física</i><ul style="list-style-type: none">- Vehículo institucional- Solicitar viáticos- Listado de inventarios actuales para constatación por empleado



	<ul style="list-style-type: none">- Equipo portable para registro de cambios si existiere- Etiquetas, cintas y demás materiales para el registro de constatación física de los bienes
--	--



PROPUESTA REGLAMENTO ACTIVOS FIJOS



REGLAMENTO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.

El presente Reglamento tiene por objeto regular los procedimientos para adquisición de equipos, materiales, suministros, bienes inmuebles, y la contratación de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

CAPITULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1 El presente reglamento rige para todos los casos en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, a la que se le identificará también como "Cooperativa", requiera la adquisición de bienes muebles e inmuebles, suministros de oficina, contratar la ejecución de obras, y la prestación de servicios de cualquier índole.

Art. 2 Para los efectos de este Reglamento, se considera como proveedor a toda persona natural o jurídica legalmente constituida que está en disposición y posibilidad de suministrar a La Cooperativa suministros de oficina y demás bienes muebles, así como aquéllos que proporcionen muebles e inmuebles en arrendamiento o presten servicios generales a la diferentes oficinas de la Cooperativa. Los proveedores deberán cumplir con los requisitos y procedimientos que este Reglamento contempla.

Art. 3 Para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en este Reglamento, el departamento de Activos Fijos, tendrá las siguientes facultades:

1. Establecer las bases para contratar el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y la prestación de servicios que se requieran para el buen funcionamiento de la Cooperativa;
2. Señalar las bases para la celebración de concursos destinados a la adquisición de materiales, servicios, bienes muebles e inmuebles;
3. Efectuar las adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos y servicios solicitados por las oficinas de la Cooperativa
4. Revisar, los pedidos o contratos señalados con el objeto de verificar que se ajusten a lo establecido en este Reglamento;
5. Intervenir en la recepción de los bienes y servicios, así como en la verificación de sus especificaciones, calidad, precio y cantidad cuando se reciban en la Coordinación General y cuando se traslade directamente los Coordinadores de Oficina serán los encargados de la verificación respectiva y la emisión de un informe al Coordinador de Activos Fijos;



6. Tomar las precauciones necesarias para el aseguramiento, protección y custodia de los bienes que integran el patrimonio de la Cooperativa, y sobre los que tenga posesión legítima;
7. Establecer y conservar actualizado el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Cooperativa;
8. Conservar y registrar la documentación relativa a todas las adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos, almacenes, contratación de servicios, y en general, todo lo que grave o afecte el patrimonio de la Cooperativa por un período mínimo de 7 años;
9. Mantener actualizado la base de proveedores de la Cooperativa

CAPITULO SEGUNDO

DE LA AUTORIZACION, ADQUISICION DE BIENES O SERVICIOS.

Art. AUTORIZACIÓN DE LAS COMPRAS.- Para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, contratar la ejecución de obras, y la prestación de servicios de cualquier índole y prevalecerá el siguiente orden de la resolución o autorización del organismo correspondiente, es decir, será: el Responsable de Compras, los coordinador de área, el coordinador zonal, el gerente, el Consejo de Administración o la Asamblea General de Delegados, quienes autoricen las compras que sean requeridas por las oficinas o departamentos de la Cooperativa, de acuerdo a los montos establecidos en el presente Reglamento. En lo que se refiere a suministros de oficina, autorizaran los Coordinadores de Oficina y Departamento.

Art. AUTORIZACIÓN DE LOS MONTOS EN COMPRAS.- Los montos para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, suministros de oficina, contratar la ejecución de obras, y la prestación de servicios de cualquier índole y se requiere la resolución o autorización del organismo correspondiente, de acuerdo a los siguientes niveles:

1. Responsable de Compras de 1 hasta \$ 3.000
2. Coordinador de Área y Zonal de \$3.100 hasta los \$ 5.000
3. Gerente General, de \$ 5.000 a \$ 10.000
4. Comité de Adquisiciones, cuando supere US\$ 10.000
5. Consejo de Administración cuando supere los US\$ 50.000
6. Asamblea General de Delegados cuando supere los US\$ 100.000

En ningún caso podrán fragmentarse las adquisiciones que correspondan a un mismo paquete de bienes.



Art. COMITÉ DE ADQUISICIONES/COMPRAS.- El Comité de Adquisiciones, estará integrada por 3 miembros:

1. Responsable de compras: quien actuara como secretario
2. Gerente General, o su delegado,
3. Coordinador Financiero,

Dependiendo del tipo de compra que se realice se podrá integrar al comité:

1. Coordinador de Área: cuando presentare un proyecto presentado por su dependencia y se requiera de su presencia
2. Coordinador Zonal: cuando se trate de bienes inmuebles, adecuaciones de las oficinas y presentación de proyectos de las oficinas que estén bajo su responsabilidad
3. Coordinador de Recursos Informáticos: para bienes y servicios de computación y de la red de comunicación de la Cooperativa.

Cualquier dependencia que requiera la compra de bienes y servicio deberá llenar el formulario de Requerimientos, anexo al presente Reglamento y adjuntar los informes técnicos necesarios para cada caso.

Por cada resolución que resuelva el Comité de Adquisiciones emitirá la respectiva acta sobre la resolución tomada y enviara una copia al Departamento de Activos Fijos

DE LAS ADQUISICIONES

Art. 5La Cooperativa a través del Departamento de Activos Fijos, podrá celebrar contratos de ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios de conformidad con las siguientes normas generales:

1. Cuando el valor de la compra del bien o del servicio no supere los 1.000 dólares, el Responsable de Compras podrá adquirir directamente sin ningún proceso de selección, siempre y cuando no se realice más de una compra al mismo proveedor en un mes.
2. En los procesos de selección se contará con no menos de tres oferentes y en los pliegos de condiciones se incluirán principios y criterios de valoración de las ofertas. La invitación se hará por escrito y dirigido a un grupo de proveedores ya sea mediante oficio o mail.
3. Los contratos de adquisición de bienes, independientemente de su cuantía, respecto de los cuales se comprobare que son únicos en el mercado o tienen un solo proveedor y no existan sustitutos convenientes podrán ser contratados directamente por la Cooperativa sin la necesidad de un proceso previo de concurso público o de invitación a oferentes. La existencia de una marca o patente no constituirá causal de exclusividad



salvo que se demuestre técnicamente que no hay alternativa de sustitución o sustitutos convenientes.

4. Tampoco se requerirá de concurso público o de invitación a oferentes para la adquisición de repuestos o accesorios que demanden el mantenimiento de equipos, siempre que exista exclusividad en la provisión de tales implementos o sea parte de los servicios de post-venta de los respectivos proveedores.
5. Los contratos de ejecución de obras, de adquisición de bienes muebles e inmuebles, o de prestación de servicios, cuya cuantía exceda de \$ 10.000 dólares deberán ser autorizados por el Comité de Adquisiciones.

Art. Para la celebración de un contrato de ejecución de obras, adquisición de bienes muebles e inmuebles o prestación de servicios, la Cooperativa, deberá contar con la partida presupuestaria, o estar considerado en su POA, si no es ninguno de los casos mencionados tendrá que tener la autorización de gerencia, ya que se deberá contar con recursos económicos suficientes y disponibilidad de fondos para los pagos que correspondan al ejercicio económico, la misma que deberá estar aprobada por el Comité de Adquisiciones siempre y cuando el monto a ser adquirido lo requiera.

Art. En aquellos contratos cuya cuantía sea superior a \$ 1.000, el Responsable de Compras, invitará mediante comunicación a por lo menos tres participantes para que presenten sus ofertas, de conformidad con las indicaciones y requisitos que en cada caso se establezcan.

Art. Si el monto supera los \$ 50.000, se publicará la convocatoria por la prensa, en tres días, siendo la última no mayor a 15 días hábiles anteriores a la fecha límite de presentación de ofertas; la convocatoria determinará por lo menos, el objeto del contrato, el presupuesto estimado, la forma de pago y la indicación del lugar en que deben retirarse los documentos precontractuales, así como el monto del derecho de inscripción no reembolsable para participar en el proceso si se estima necesario.

Art. Cuando la compra requiera publicación en un diario de la localidad, en forma previa a cursar la invitación o publicarse la convocatoria, la Cooperativa, elaborará los siguientes documentos precontractuales:

1. **Modelo de invitación o convocatoria.**- Contendrá el día y lugar donde deben retirarse los documentos precontractuales y determinación de si se exigirá al oferente el pago de algún derecho de inscripción no reembolsable; descripción extractada del objeto de la contratación; forma de pago y plazo estimado de ejecución del contrato; y, día, hora y lugar hasta los cuales se recibirán las ofertas; y de apertura de las



- mismas, que se realizará una hora más tarde del cierre de presentación de las propuestas.
2. **Carta declaratoria.**- En la cual el oferente se compromete a cumplir con todas y cada una de las obligaciones exigidas en los documentos precontractuales, así como la indicación de que no tiene ningún impedimento ni inhabilidad para contratar.
 3. **Modelo de formulario de la propuesta.**- Contendrá rubros, cantidades, precios unitarios y totales o globales, según la modalidad de pago; plazo de ejecución y pago, datos de identificación del proponente y firma de responsabilidad.
 4. **Instrucciones a los oferentes.**- Contendrá un detalle del objeto de la contratación; recomendaciones para formulación y presentación de la oferta; criterios para la evaluación y selección; causas para el rechazo de propuestas, garantía de seriedad de la oferta; plazo de validez de la oferta; y, tributos y garantías que se exijan para la celebración del contrato.
 5. **Especificaciones generales y técnicas.**- Contendrá el detalle de los requerimientos mínimos de cumplimiento obligatorio por parte de los oferentes.
 6. **Proyecto de Contrato.**- Contendrá las estipulaciones específicas y además cláusulas atinentes a garantías, entrega-recepciones, obligaciones de las partes, y formas de terminación del contrato.
 7. **Presupuesto Referencial.**

Art. Toda adquisición de bienes o servicios, será realizada por el Responsable de Compras de la Cooperativa, y será el responsable de hacer cumplir el presente Reglamento.

Art. Solicitud de Bienes, Inmuebles, Suministros y Servicios: cualquier oficina o departamento que requiera la adquisición de bienes, suministros o servicios deberá elaborar una requisición o solicitud de compra, de la que tendrá autorización de:

1. Materiales y Suministros, autoriza el coordinador de oficina o departamento.
2. Muebles, equipos de oficina, computación y comunicación, autoriza el Coordinador Zonal, Área y con conocimiento el Gerente General.
3. Vehículos, autoriza el Gerente General
4. Adecuaciones de local, autoriza el Gerente General.
5. Compra de inmuebles, autoriza la Asamblea General de Socios

La solicitud o requisición de muebles, equipos, vehículo, etc., deberá ser firmada por el Coordinador de oficina, Coordinador zonal o departamento que requiera la adquisición de determinado bien o servicio, destacando esencialmente:

1. La necesidad de la adquisición;



2. La descripción de los bienes o servicios de que se trate, especificando la cantidad y unidad de medida de aquellos;

Recibida por el Responsable de Compras la requisición o solicitud de compra, se analizará bajo los siguientes criterios:

1. El destino de los bienes o servicios;
2. Que el bien exista en bodega;
3. El costo del bien o servicio requerido.

Art. 10 El Responsable de Compras determinará, el procedimiento por el cual se realizará la adquisición del bien o servicio de que se trate, atendiendo al presente Reglamento.

Art. 11 En la adquisición de bienes inmuebles que se requiera para el funcionamiento de la Cooperativa, será la Asamblea General de Socios quienes aprueben dicha compra, para lo que se deberá observar lo siguiente:

1. Autorización del Consejo de Administración;
2. Que exista autorización de inversión en su caso;
3. Que no se disponga de inmuebles propiedad de la Cooperativa para satisfacer los requerimientos específicos.

Art. 12 Una vez adquirido el bien o servicio, el coordinador del departamento de Compras vigilará el cumplimiento del correspondiente contrato y pondrá a disposición de la oficina o departamento el bien o servicio que requirió.

Al ser recibido directamente el bien o servicio por el Coordinador de oficina o departamento solicitante, se entregará constancia al coordinador del departamento de Compras en la que asentará si las especificaciones y calidades del bien o servicio que recibió, se encuentran en conformidad con lo que solicitó, de lo contrario informará de las deficiencias o vicios que detectare, esto, a fin de que se proceda como corresponda.

Cuando se trate de bienes muebles El Responsable de Compras deberá proceder a entregar al Responsable de Activos Fijos de la Cooperativa el bien adquirido, elaborando un acta entrega recepción, detallando las características, números de series, etc., que identifique al bien que se entrega, la que deberá firmar el usuario responsable, quedando ésta en custodia en el archivo de la Cooperativa.



Art. 13 El Responsable de Compras exigirá la restitución de lo pagado o la reposición de los bienes o servicios, cuando éstos no sean de la calidad, especificaciones o características pactadas, ejercitando la acción correspondiente en la vía legal en caso de ser necesario.

CAPÍTULO TERCERO

BIENES INMUEBLES

Art. La adquisición de los bienes inmuebles se deberá tomar en cuenta a más de las descritas anteriormente lo siguiente:

Para la adquisición de inmuebles la Cooperativa conformará una Comisión integrada por:

1. Coordinador de la Oficina que actuará como Presidente.
2. Coordinador Zonal
3. Dos miembros de la Comisión de Administración local uno de ellos actuará como Secretario

Esta Comisión deberá elaborar un informe que contenga por lo menos la siguiente información:

1. Detalle pormenorizado de la ubicación del inmueble (provincia, cantón, ciudad, parroquia, barrio);
2. Superficie del terreno y área de la edificación, en metros cuadrados;
3. Características del inmueble, tales como tipo de materiales y de construcción, tipo de acabados, etc.;
4. Estado de conservación u obsolescencia;
5. Valoración por metro cuadrado;
6. Avalúo total;
7. Informar si existen o no de gravámenes sobre el inmueble
8. Cualquier otra información que se estime necesaria para sustentar el informe.

Este informe deberá ser puesto en conocimiento de la Comisión creada para el efecto, la cual deberá emitir un informe a Gerencia recomendando la opción más conveniente.

Toda la documentación será remitida al Consejo de Administración para su aprobación y la misma emitirá un informe a la Asamblea General de Socios para su aprobación final.



En caso de que el Consejo de Administración y/o la Asamblea General de Socios, no considere la adquisición conveniente a los intereses de la Cooperativa, puede solicitar nuevas alternativas e informes, dentro del ejercicio económico.

Art. Cuando se tratare de la compra de terrenos para la instalación de la red de comunicaciones de la Cooperativa, se deberá tener mínimo un informe con las siguientes características:

1. Detalle pormenorizado de la ubicación del inmueble (provincia, cantón, ciudad, parroquia, barrio);
2. Superficie del terreno y área de la edificación, en metros cuadrados;
3. Características del inmueble, tales como tipo de materiales y de construcción, tipo de acabados, etc.;
4. Estado de conservación u obsolescencia;
5. Valoración por metro cuadrado;
6. Avalúo total;
7. Informar si existen o no de gravámenes sobre el inmueble
8. Y cualquier otra información que se estime necesaria para sustentar el informe

El Coordinador de Recursos Informáticos junto con el Responsable de Compras y previo visto bueno de gerencia, enviará al Consejo de Administración la documentación necesaria para la aprobación de dicha compra siempre y cuando no supere los \$ 10.000, y si el monto es menor bastará la solo autorización del Gerente General.

Art.- En caso de que la Cooperativa no utilice toda la edificación de alguna de sus oficinas, podrá destinar parte del edificio para el arriendo a terceros, los valores que se recauden por este concepto constituirán ingresos de la Cooperativa que podrá utilizar para financiar sus actividades.

Los Coordinadores de Oficina conjuntamente con el Coordinador Zonal, serán los encargados de establecer el valor a ser cobrado dependiendo del lugar donde de encuentre el inmueble y serán los encargados de gestionar los cobros respectivos.

El Coordinador de oficina emitirá el respectivo contrato de arriendo al Responsable de Compras para su registro y control.

CAPÍTULO CUARTO



ARRIENDOS, ADECUACIONES Y SERVICIOS VARIOS

Art. Arriendos.- Cuando se arrienden locales para ser utilizados por la Cooperativa se deberá considerar lo siguiente:

1. El Coordinador de oficina deberá llenar el formulario de "Requerimientos", cuando se trate de una oficina nueva será el Coordinador Zonal quien llene dicho "Requerimiento"
2. El Coordinador de Oficina junto con el Coordinador Zonal serán los encargados de contratar el local a ser utilizado por la Cooperativa
3. La elaboración de los contratos por arriendo serán realizados por el Responsable de Compras previa recepción del formulario de "Requerimiento".
4. El canon arrendatario que se fije sea de acuerdo a los montos de la localidad
5. Los espacios a ser arrendados deberán ser aptos y suficientes para el trabajo a realizarse
6. El periodo para el cual se arrienda la Cooperativa sea mínimo de tres años
7. Solicitar al arrendador que permita realizar las adecuaciones de acuerdo a las necesidades y seguridades que necesite la Cooperativa
8. Se deberán realizar 4 ejemplares originales: un original será para el arrendador y el segundo el Departamento de Compras, y una copia para el departamento de contabilidad y una segunda copia para la oficina.
9. Los pagos por concepto de arriendo se cancelarán mensualmente previa presentación de la respectiva factura por parte del arrendador
10. La Notificación de desalojo por parte del arrendador a la Cooperativa se lo hará mínimo con 3 meses de anticipación
11. La Cooperativa podrá desocupar el local cuando lo estime necesario

Cuando se trate de arriendos de locales o terrenos para la instalación de las antenas La Cooperativa deberá:

Art. Adecuaciones.- Las adecuaciones que se vayan a realizar en cualquier local de la Cooperativa ya sean en locales propios o arrendados deberán:

1. Dependiendo del monto
2. Ser conocidos y autorizados por el Coordinador Zonal y Gerente General y dependiendo del monto se cumplirá las disposiciones antes descritas.
3. Para las adecuaciones se tendrá que proformar en la localidad y si no existen los profesionales para dicho trabajo se proformara en la Coordinación General o en el lugar más cercano a la oficina.
4. Las adecuaciones que se realicen deberán ser programadas para mínimo 3 años de funcionamiento



5. Cuando se contrate adecuaciones en las que se incluyan activos fijos como: escritorios, mesas, sillas, bancas, etc., deberán ser detallados en la factura para el respectivo tratamiento como lo determina el Reglamento de Activos Fijos.
6. Cuando las adecuaciones se tengan que realizar en las instalaciones de la Coordinación Central, será el Coordinador de Área junto con el Gerente quienes realicen las autorizaciones respectivas.

Art. Servicios Varios.- Se entenderá como servicios varios:

Los arriendos que la Cooperativa otorgue de sus antenas propias, para lo cual:

1. Tener una comunicación escrita solicitando el arriendo de un espacio para colocar antenas de transmisión.
2. El Coordinador de Recursos Informáticos será el responsable de la emisión del informe en el que se especifique la factibilidad o negativa de otorgar en arriendo el espacio físico para colocación de antenas de transmisión.
3. El plazo del contrato será para un año el mismo que podrá ser renovado si hay acuerdo entre las partes.
4. El canon arrendatario que se estime será de acuerdo al precio del mercado o previa sugerencia del Coordinador de Recursos Informáticos, de cualquiera de los dos se escogerá la que más favorezca a la Cooperativa.
5. La elaboración del contrato será realizada por el Departamento de Activos Fijos previo informe del Coordinador de Recursos Informáticos.
6. El cobro de los valores por arriendos se lo realizará mensualmente previa emisión de la factura.
7. Si el arrendatario incumple con el pago por dos meses se notificará para que desocupe dicho espacio físico.



ORDEN DE REQUERIMIENTO

Nº

OFICINA/DEPARTAMENTO

RESPONSABLE

FECHA DE SOLICITUD:

SOLICITA:

BIEN MUEBLE	BIEN INMUEBLE	SERVICIO	
-------------	---------------	----------	--

JUSTIFICACION DE LA NECESIDAD DEL REQUERIMIENTO

DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES O SERVICIOS DE QUE SE TRATE, ESPECIFICANDO LA CANTIDAD, UNIDAD DE MEDIDA, CUANDO SE TRATE DE CONTRATOS ESPECIFICAR TIEMPO, FORMA PAGO, ETC.

MONTO ESTIMADO DEL BIEN Y/O SERVICIO

ANEXOS: ESPECIFICAR QUE ES EL ANEXO

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN SOLICITA EL REQUERIMIENTO

AUTORIZACIONES:

RESPONSABLE DE COMPRA

COORDINADOR ZONAL

GERENTE

COORDINADOR ARES

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

FECHA DE APROBACION

FECHA DE APROBACION

FECHA DE APROBACION

OBSERVACIONES

ORDEN DE COMPRA

Nº

OFICINA/DEPARTAMENTO QUE SOLICITA



RESPONSABLE

FECHA

Nº DE REQUERIMIENTO APROBADO

SOLICITA:

BIEN MUEBLE	BIEN INMUEBLE	SERVICIO	
--------------------	----------------------	-----------------	--

DETALLE DE LA COMPRA

PROVEEDOR

AUTORIZACIONES:

RESPONSABLE DE COMPRA

NOMBRE Y FIRMA

OBSERVACIONES



PROPUESTA REGLAMENTOS DE ADQUISICIONES



PROPUESTA - REGLAMENTO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.

El presente Reglamento tiene por objeto regular los procedimientos para adquisición de equipos, materiales, suministros, bienes inmuebles, y la contratación de servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

CAPITULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1 El presente reglamento rige para todos los casos en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, a la que se le identificará también como "Cooperativa", requiera la adquisición de bienes muebles e inmuebles, suministros de oficina, contratar la ejecución de obras, y la prestación de servicios de cualquier índole.

Art. 2 Para los efectos de este Reglamento, se considera como proveedor a toda persona natural o jurídica legalmente constituida que está en disposición y posibilidad de suministrar a la Cooperativa suministros de oficina y demás bienes muebles, así como aquéllos que proporcionen muebles e inmuebles en arrendamiento o presten servicios generales a las diferentes oficinas de la Cooperativa. Los proveedores deberán cumplir con los requisitos y procedimientos que en este Reglamento contempla.

Art. 3 Para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en este Reglamento, el departamento de Activos Fijos, tendrá las siguientes facultades:

10. Establecer las bases para contratar el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y la prestación de servicios que se requieran para el buen funcionamiento de la Cooperativa;
11. Señalar las bases para la celebración de concursos destinados a la adquisición de materiales, servicios, bienes muebles e inmuebles;
12. Efectuar las adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos y servicios solicitados por las oficinas de la Cooperativa
13. Revisar, los pedidos o contratos señalados con el objeto de verificar que se ajusten a lo establecido en este Reglamento;
14. Intervenir en la recepción de los bienes y servicios, así como en la verificación de sus especificaciones, calidad, precio y cantidad cuando se reciban en la Coordinación General y cuando se traslade directamente a los lugares donde funcionará, serán los Coordinadores de Área y/o los Coordinadores de Oficina, los encargados de la verificación respectiva y la emisión de un informe al Responsable de Compras;



15. Tomar las precauciones necesarias para el aseguramiento, protección y custodia de los bienes que integran el patrimonio de la Cooperativa, y sobre los que tenga posesión legítima;
16. Establecer y conservar actualizado el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Cooperativa;
17. Conservar y registrar la documentación relativa a todas las adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos, almacenes, contratación de servicios, y en general, todo lo que grave o afecte el patrimonio de la Cooperativa por un período mínimo de 7 años;
18. Mantener actualizado la base de proveedores de la Cooperativa

CAPITULO SEGUNDO

DE LA AUTORIZACION, ADQUISICION DE BIENES O SERVICIOS.

Art. AUTORIZACIÓN DE LAS COMPRAS.- Para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, contratar la ejecución de obras, y la prestación de servicios de cualquier índole y prevalecerá el siguiente orden de la resolución o autorización del organismo correspondiente, es decir, será: el Responsable de Compras, los Coordinador de Área, el Coordinador Zonal, el Gerente, el Consejo de Administración o la Asamblea General de Delegados, quienes autoricen las compras que sean requeridas por las oficinas o departamentos de la Cooperativa, de acuerdo a los montos establecidos en el presente Reglamento. En lo que se refiere a suministros de oficina, autorizaran los Coordinadores de Oficina y Departamento.

Art. AUTORIZACIÓN DE LOS MONTOS EN COMPRAS.- Los montos para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, suministros de oficina, contratar la ejecución de obras, y la prestación de servicios de cualquier índole y se requiere la resolución o autorización del organismo correspondiente, de acuerdo a los siguientes niveles:

7. Responsable de Compras de \$ 1 hasta \$ 3.000
8. Coordinador de Área y Zonal de \$3.100 hasta los \$ 5.000
9. Gerente General, de \$ 5.000 a \$ 10.000
10. Comité de Adquisiciones, cuando supere US\$ 10.000
11. Consejo de Administración cuando supere los US\$ 50.000
12. Asamblea General de Delegados cuando supere los US\$ 100.000

En ningún caso podrán fragmentarse las adquisiciones que correspondan a un mismo paquete de bienes.

Art. COMITÉ DE ADQUISICIONES/COMPRAS.- El Comité de Adquisiciones, estará integrada por 3 miembros:



4. Responsable de compras: quien actuara como secretario
5. Gerente General, o su delegado,
6. Coordinador Financiero,

Dependiendo del tipo de compra que se realice se podrá integrar al comité:

4. Coordinador de Área: cuando presentare un proyecto por su dependencia y se requiera de su presencia
5. Coordinador Zonal: cuando se trate de bienes inmuebles, adecuaciones de las oficinas y presentación de proyectos de las oficinas que estén bajo su responsabilidad
6. Coordinador de Recursos Informáticos: para bienes y servicios de computación y de la red de comunicación de la Cooperativa.

Cualquier dependencia que requiera la compra de bienes y servicio deberá llenar el formulario de Requerimientos, anexo al presente Reglamento y adjuntar los informes técnicos necesarios para cada caso.

Por cada resolución que resuelva el Comité de Adquisiciones emitirá la respectiva acta sobre la resolución tomada y enviara una copia al Coordinador del Área.

DE LAS ADQUISICIONES

Art. 5 La Cooperativa a través del Responsable de Compras de la Cooperativa, podrá celebrar contratos de ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios de conformidad con las siguientes normas generales:

6. Cuando el valor de la compra del bien o del servicio no supere los 1.000 dólares, el Responsable de Compras podrá adquirir directamente sin ningún proceso de selección, siempre y cuando no se realice más de una compra al mismo proveedor en un mes.
7. En los procesos de selección se contará con no menos de tres oferentes y en los pliegos de condiciones se incluirán principios y criterios de valoración de las ofertas. La invitación se hará por escrito y dirigido a un grupo de proveedores ya sea mediante oficio o mail.
8. Los contratos de adquisición de bienes, independientemente de su cuantía, respecto de los cuales se comprobare que son únicos en el mercado o tienen un solo proveedor y no existan sustitutos convenientes podrán ser contratados directamente por la Cooperativa sin la necesidad de un proceso previo de concurso público o de invitación a oferentes. La existencia de una marca o patente no constituirá causal de exclusividad salvo que se demuestre técnicamente que no hay alternativa de sustitución o sustitutos convenientes.



9. Tampoco se requerirá de concurso público o de invitación a oferentes para la adquisición de repuestos o accesorios que demanden el mantenimiento de equipos, siempre que exista exclusividad en la provisión de tales implementos o sea parte de los servicios de post-venta de los respectivos proveedores.
10. Los contratos de ejecución de obras, de adquisición de bienes muebles e inmuebles, o de prestación de servicios, cuya cuantía exceda de \$ 10.000 dólares deberán ser autorizado por el Comité de Adquisiciones.

Art. Para la celebración de un contrato de ejecución de obras, adquisición de bienes muebles e inmuebles o prestación de servicios, la Cooperativa, deberá contar con la partida presupuestaria, o estar considerado en su POA, si no es ninguno de los casos mencionados tendrá que tener la autorización de gerencia, ya que se deberá contar con recursos económicos suficientes y disponibilidad de fondos para los pagos que correspondan el ejercicio económico, la misma que deberá estar aprobada por el Comité de Adquisiciones siempre y cuando el monto a ser adquirido lo requiera.

Art. En aquellos contratos cuya cuantía sea superior a \$ 1.000, el Responsable de Compras, invitará mediante comunicación a por lo menos tres participantes para que presenten sus ofertas, de conformidad con las indicaciones y requisitos que en cada caso se establezcan.

Art. Si el monto supera los \$ 50.000, se publicará la convocatoria por la prensa, en tres días, siendo la última no mayor a 15 días hábiles anteriores a la fecha límite de presentación de ofertas; la convocatoria determinará por lo menos, el objeto del contrato, el presupuesto estimado, la forma de pago y la indicación del lugar en que deben retirarse los documentos precontractuales, así como el monto del derecho de inscripción no reembolsable para participar en el proceso si se estima necesario.

Art. Cuando la compra requiera publicación en un diario de la localidad, en forma previa a cursar la invitación o publicarse la convocatoria, la Cooperativa, elaborará los siguientes documentos precontractuales:

8. **Modelo de invitación o convocatoria.-** Contendrá el día y lugar donde deben retirar los documentos precontractuales y determinación de si se exigirá al oferente el pago de algún derecho de inscripción no reembolsable; descripción extractada del objeto de la contratación; forma de pago y plazo estimado de ejecución del contrato; y, día, hora y lugar hasta los cuales se recibirán las ofertas; y de apertura de las mismas, que se realizará una hora más tarde del cierre de presentación de las propuestas.



9. **Carta declaratoria.**- En la cual el oferente se compromete a cumplir con todas y cada una de las obligaciones exigidas en los documentos precontractuales, así como la indicación de que no tiene ningún impedimento ni inhabilidad para contratar.
10. **Modelo de formulario de la propuesta.**- Contendrá rubros, cantidades, precios unitarios y totales o globales, según la modalidad de pago; plazo de ejecución y pago, datos de identificación del proponente y firma de responsabilidad.
11. **Instrucciones a los oferentes.**- Contendrá un detalle del objeto de la contratación; recomendaciones para formulación y presentación de la oferta; criterios para la evaluación y selección; causas para el rechazo de propuestas, garantía de seriedad de la oferta; plazo de validez de la oferta; y, tributos y garantías que se exijan para la celebración del contrato.
12. **Especificaciones generales y técnicas.**- Contendrá el detalle de los requerimientos mínimos de cumplimiento obligatorio por parte de los oferentes.
13. **Proyecto de Contrato.**- Contendrá las estipulaciones específicas y además cláusulas atinentes a garantías, entrega-recepciones, obligaciones de las partes, y formas de terminación del contrato.
14. **Presupuesto Referencial.**

Art. Toda adquisición de bienes o servicios, será realizada por el Responsable de Compras de la Cooperativa, y será el responsable de hacer cumplir el presente Reglamento.

Art. Solicitud de Bienes, Inmuebles, Suministros y Servicios: cualquier oficina o departamento que requiera la adquisición de bienes, suministros o servicios deberá elaborar una requisición o solicitud de compra, de la que solicitará previamente la autorización de:

6. Materiales y Suministros, autoriza el coordinador de oficina o departamento.
7. Muebles, equipos de oficina, computación y comunicación, autoriza el Coordinador Zonal, Área y con conocimiento el Gerente General.
8. Vehículos, autoriza el Gerente General
9. Adecuaciones de local, autoriza el Gerente General.
10. Compra de inmuebles, autoriza la Asamblea General de Socios

La solicitud o requisición de muebles, equipos, vehículo, etc., deberá ser firmada por el Coordinador de oficina, Coordinador zonal o departamento que requiera la adquisición de determinado bien o servicio, destacando esencialmente:

3. La necesidad de la adquisición;



4. La descripción de los bienes o servicios de que se trate, especificando la cantidad y unidad de medida de aquellos;

Recibida por el Responsable de Compras la requisición o solicitud de compra, se analizará bajo los siguientes criterios:

4. El destino de los bienes o servicios;
5. Que el bien exista en bodega;
6. El costo del bien o servicio requerido.

Art. 10 El Responsable de Compras determinará, el procedimiento por el cual se realizará la adquisición del bien o servicio de que se trate, atendiendo al presente Reglamento.

Art. 11 En la adquisición de bienes inmuebles que se requiera para el funcionamiento de la Cooperativa, será la Asamblea General de Socios quienes aprueben dicha compra, para lo que se deberá observar lo siguiente:

4. Autorización del Consejo de Administración;
5. Que exista autorización de inversión en su caso;
6. Que no se disponga de inmuebles propiedad de la Cooperativa para satisfacer los requerimientos específicos.

Art. 12 Una vez adquirido el bien o servicio, el Responsable de Compras vigilará el cumplimiento del correspondiente contrato y pondrá a disposición de la oficina o departamento el bien o servicio que requirió.

Al ser recibido directamente el bien o servicio por el Coordinador de oficina o departamento solicitante, se entregará constancia al Responsable de Compras en la que asentará si las especificaciones y calidades del bien o servicio que recibió, se encuentran en conformidad con lo que solicitó, de lo contrario informará de las deficiencias o vicios que detectare, esto, a fin de que se proceda como corresponda.

Cuando se trate de bienes muebles El Responsable de Compras deberá proceder a entregar al Responsable de Activos Fijos de la Cooperativa el bien adquirido, elaborando un acta entrega recepción, detallando las características, números de series, etc., que identifique al bien que se entrega, la que deberá firmar el usuario responsable, quedando ésta en custodia en el archivo de la Cooperativa.



Art. 13 El Responsable de Compras exigirá la restitución de lo pagado o la reposición de los bienes o servicios, cuando éstos no sean de la calidad, especificaciones o características pactadas, ejercitando la acción correspondiente en la vía legal en caso de ser necesario.

CAPÍTULO TERCERO

BIENES INMUEBLES

Art. La adquisición de los bienes inmuebles se deberá tomar en cuenta a más de las descritas anteriormente lo siguiente:

Para la adquisición de inmuebles la Cooperativa conformará una Comisión integrada por:

4. Coordinador de la Oficina que actuará como Presidente.
5. Coordinador Zonal
6. Dos miembros de la Comisión de Administración local uno de ellos actuará como Secretario

Esta Comisión deberá elaborar un informe que contenga por lo menos la siguiente información:

9. Detalle pormenorizado de la ubicación del inmueble (provincia, cantón, ciudad, parroquia, barrio);
10. Superficie del terreno y área de la edificación, en metros cuadrados;
11. Características del inmueble, tales como tipo de materiales y de construcción, tipo de acabados, etc.;
12. Estado de conservación u obsolescencia;
13. Valoración por metro cuadrado;
14. Avalúo total;
15. Informar si existen o no de gravámenes sobre el inmueble
16. Cualquier otra información que se estime necesaria para sustentar el informe.

Este informe deberá ser puesto en conocimiento de la Comisión creada para el efecto, la cual deberá emitir un informe a Gerencia recomendando la opción más conveniente.

Toda la documentación será remitida al Consejo de Administración para su aprobación y la misma emitirá un informe a la Asamblea General de Socios para su aprobación final.



En caso de que el Consejo de Administración y/o la Asamblea General de Socios, no considere la adquisición conveniente a los intereses de la Cooperativa, puede solicitar nuevas alternativas e informes, dentro del ejercicio económico.

Art. Cuando se tratare de la compra de terrenos para la instalación de la red de comunicaciones de la Cooperativa, se deberá tener mínimo un informe con las siguientes características:

9. Detalle pormenorizado de la ubicación del inmueble (provincia, cantón, ciudad, parroquia, barrio);
10. Superficie del terreno y área de la edificación, en metros cuadrados;
11. Características del inmueble, tales como tipo de materiales y de construcción, tipo de acabados, etc.;
12. Estado de conservación u obsolescencia;
13. Valoración por metro cuadrado;
14. Avalúo total;
15. Informar si existen o no de gravámenes sobre el inmueble
16. Y cualquier otra información que se estime necesaria para sustentar el informe

El Coordinador de Recursos Informáticos junto con el Responsable de Compras y previo visto bueno de gerencia, enviará al Consejo de Administración la documentación necesaria para la aprobación de dicha compra siempre y cuando no supere los \$ 10.000, y si el monto es menor bastará la solo autorización del Gerente General.

Art.- En caso de que la Cooperativa no utilice toda la edificación de alguna de sus oficinas, podrá destinar parte del edificio para el arriendo a terceros, los valores que se recauden por este concepto constituirán ingresos de la Cooperativa que podrá utilizar para financiar sus actividades.

Los Coordinadores de Oficina conjuntamente con el Coordinador Zonal, serán los encargados de establecer el valor a ser cobrado dependiendo del lugar donde de encuentre el inmueble y serán los encargados de gestionar los cobros respectivos.

El Coordinador de oficina emitirá el respectivo contrato de arriendo al Responsable de Compras para su registro y control.

CAPÍTULO CUARTO



ARRIENDOS, ADECUACIONES Y SERVICIOS VARIOS

Art. Arriendos.- Cuando se arrienden locales para ser utilizados por la Cooperativa se deberá considerar lo siguiente:

12. El Coordinador de oficina deberá llenar el formulario de "Requerimientos", cuando se trate de una oficina nueva será el Coordinador Zonal quien llene dicho "Requerimiento" y cuando se trate de locales para la instalación de la Red de Comunicaciones será el Coordinador del Area quien llene dicho formulario
13. El Coordinador de Oficina junto con el Coordinador Zonal serán los encargados de contratar el local a ser utilizado por la Cooperativa y consultará sobre la viabilidad del local sobre la línea de vista para el enlace en línea con los respectivos nodos al responsable del departamento de telecomunicaciones de la Cooperativa
14. Cuando se trate de locales para el funcionamiento de la red de comunicaciones de la Cooperativa, será responsable del departamento de telecomunicaciones quien contrate dicho local.
15. La elaboración de los contratos por arriendo serán realizados por el Responsable de Compras previa recepción del formulario de "Requerimiento".
16. El canon arrendatario que se fije sea de acuerdo a los montos de la localidad
17. Los espacios a ser arrendados deberán ser aptos y suficientes para el trabajo a realizarse
18. El periodo para el cual se arrienda la Cooperativa sea mínimo de tres años
19. Solicitar al arrendador que permita realizar las adecuaciones de acuerdo a las necesidades y seguridades que necesite la Cooperativa
20. Se deberán realizar 4 ejemplares originales: un original será para el arrendador y el segundo el Departamento de Compras, y una copia para el departamento de contabilidad y una segunda copia para la oficina.
21. Los pagos por concepto de arriendo se cancelarán mensualmente previa presentación de la respectiva factura por parte del arrendador
22. La Notificación de desalojo por parte del arrendador a la Cooperativa se lo hará mínimo con 3 meses de anticipación
23. La Cooperativa podrá desocupar el local cuando lo estime necesario

Cuando se trate de arriendos de locales o terrenos para la instalación de las antenas La Cooperativa deberá:



Art. Adecuaciones.- Las adecuaciones que se vayan a realizar en cualquier local de la Cooperativa ya sean en locales propios o arrendados deberán considerar lo siguiente:

7. Dependiendo del monto solicitar las autorizaciones respectivas
8. Ser conocidos y autorizados por el Coordinador Zonal y Gerente General y dependiendo del monto se cumplirá las disposiciones antes descritas.
9. Para las adecuaciones se tendrá que proformar en la localidad y si no existen los profesionales para dicho trabajo se proformara en la Coordinación General o en el lugar más cercano a la oficina.
10. Las adecuaciones que se realicen deberán ser programadas para mínimo 3 años de funcionamiento
11. Cuando se contrate adecuaciones en las que se incluyan activos fijos como: escritorios, mesas, sillas, bancas, etc., deberán ser detallados en la factura para el respectivo tratamiento como lo determina el Reglamento de Activos Fijos.
12. Cuando las adecuaciones se tengan que realizar en las instalaciones de la Coordinación Central, será el Coordinador de Área junto con el Gerente quienes realicen las autorizaciones respectivas.
13. Cuando se trate de bienes propios o arrendados para la red de comunicaciones de la Cooperativa, será el Coordinador de dicha Area quien solicite las adecuaciones necesarias para el normal funcionamiento, previa autorización de gerencia y coordinador de su área.



PROPUESTA CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES



PROPUESTA CALIFICACIÓN A PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

El Objetivo de la Calificación a Proveedores es establecer los lineamientos y la metodología para facilitar la realización de las actividades de evaluación, y así obtener una calificación como proveedor de bienes y servicios para la Cooperativa Jardín Azuayo.

La Cooperativa Jardín Azuayo desea asegurar la calidad de los bienes, suministros y servicios que adquiere en el ámbito nacional e internacional, de los bienes que le suministran sus proveedores.

Por lo anterior se ha preparado la presente Guía, que tiene la intención de ser un medio que oriente y facilite a los proveedores el cumplimiento de los requisitos para su evaluación y calificación en el suministro de bienes y servicios asociados.

Esta guía es aplicable a proveedores de bienes nacionales y extranjeros, quienes ofertarán los productos que la Cooperativa Jardín Azuayo necesite.

CRITERIOS DE RE-EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Para realizar la evaluación continua de los Proveedores, se procederá a revisar los pedidos suministrados por cada uno, estableciendo una puntuación en base a los criterios definidos en la siguiente tabla, que servirá como registro de evaluación.

Proveedor	Nº pedidos	Nº Informes de incumplimientos (1)	Valoración: (Nº desviaciones/Nº pedidos)*100	
			0-25%	25-100%
			Aceptado	Rechazado

(1) El informe de incumplimientos, especificará el tipo de incidencia producida:

- Incumplimiento de plazos de entrega,
- Calidad del producto o ejecución del servicio no adecuada,
- Incapacidad técnica,
- Incumplimiento de precios,
- Otras posibles incidencias.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Solicitud de Evaluación y Calificación de la Empresa



El proveedor, ya sea persona natural o jurídica, debe solicitar por escrito a la Cooperativa Jardín Azuayo la evaluación y calificación de su empresa, indicando claramente el tipo de suministro que se trata, así como los datos generales. La solicitud puede ser realizada mediante documento original, por medio de fax o por correo electrónico.

Con el propósito de brindar un servicio oportuno para la calificación de proveedores, es recomendable iniciar estas actividades al menos con 2 meses antes de la fecha en que requiera la calificación. Es muy importante que, anexo a la solicitud de evaluación presenten la información contenida en el **Cuestionario para la Evaluación y Calificación de Proveedores de Bienes**, mostrado en el Anexo con el objeto de optimizar los tiempos de evaluación.

Alternativas de Evaluación

La evaluación de la empresa puede realizarse considerando lo siguiente:

- a) Evaluación documental
- b) Evaluación de asistencia técnica
- c) Evaluación de garantías
- d) Evaluación de servicio técnico
- e) Evaluación en tiempos de entrega

Además que cumpla con las condiciones de calidad y precio requeridas para cada bien a ser adquirido.

CRITERIOS PARA EVALUAR PROVEEDORES				
PRIMERA VEZ				
	influencia en el servicio	Peso	Calificación sobre 10	Ponderado
Documentación	95	0.16		0
Asistencia Técnica	98	0.17		0
Garantía	100	0.17		0
Servicio Técnico	98	0.17		0
Tiempos de Entrega	100	0.17		0
	591	1.00		0
			total	
Proveedor de la Cooperativa	clase A	mínimo 8		
Proveedor condicionado	Clase B	6 a menos de 8		
Sólo con autorización	Clase C	menos de 7		



Cancelación del Proceso de Evaluación

Si el proveedor no responde a los requerimientos de información o aceptación de cargos en los tiempos límites de atención, se procederá a cancelar el proceso de evaluación, sin responsabilidad para la Cooperativa.

Realización de la Evaluación

Una vez cubiertos los cargos por anticipado para los servicios de evaluación, de creerse necesario se programará la visita a las oficinas del proveedor, previa confirmación de la fecha de la misma.

La Cooperativa asignará a una persona responsable de la evaluación, quien se presentará en la oficina del Proveedor en la fecha confirmada, con un Oficio de Notificación.

El responsable procederá a verificar selectivamente los aspectos contenidos en el cuestionario de evaluación y así mismo, realizará la evaluación del sistema de calidad conforme a los lineamientos establecidos en el Anexo

Reporte de Evaluación

Al terminar la evaluación, la Cooperativa emitirá un reporte en el que serán asentados todos los datos obtenidos en la misma, y en donde también se indicarán los dictámenes parciales en la evaluación de cada uno de los criterios descritos en el Anexo

El reporte sólo será enviado al proveedor o su representante autorizado cuando soliciten expresamente a la Cooperativa.

El reporte del proveedor es confidencial y no está permitido por ningún motivo hacerlo del conocimiento de otras empresas, salvo que éstas acrediten formalmente la representación del proveedor evaluado.

Constancia de Calificación del Proveedor

Para los proveedores aprobados, la Cooperativa emitirá una constancia de calificación, la que le será entregada junto con el reporte; esta constancia será circulada en las dependencias de la Cooperativa Interesadas.

Solicitudes para la Reevaluación de Proveedores

El proveedor deberá solicitar la reevaluación de su empresa, al menos 2 meses antes del vencimiento de su calificación, anexando todos los datos que han



sufrido modificaciones con referencia al reporte de evaluación o reevaluación anterior.

Proceso de Reevaluación

Con la información recibida de los proveedores y la información recibida de las dependencias de la Cooperativa sobre el comportamiento operativo del producto y actuación del proveedor, se procederá a realizar un análisis, determinándose si requiere una nueva visita de reevaluación o se realiza vía documental.

Si el proveedor tiene problemas sistemáticos en su actuación o en el comportamiento operativo del producto la Cooperativa procederá a incluir la investigación de los problemas reportados dentro del proceso de reevaluación.

En casos relevantes la Cooperativa podrá modificar la calificación a “No Aprobado” cuando la actuación del proveedor y comportamiento del producto sean deficientes y críticos, sin la reevaluación correspondiente.



ANEXO “A”

DATOS DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

OFICINAS DE COORDINACION - CUENCA

Sucre 5-42 entre Mariano Cueva y Hermano Miguel

Teléfono: 07 2 849 718

Fax: 07 2 849 718

Internet: <http://www.jardinazuayo.fin.ec>

Email: www.Cooperativa@jardinazuayo.com.ec

ANEXO “B”

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE BIENES DE LA COAC JARDIN AZUAYO

CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

La calificación de proveedores de bienes se define como sigue:

a) Proveedor de la Cooperativa (Clase A)

Es aquel proveedor que cumple con los criterios, referentes a documentación, asistencia técnica, garantías, servicio técnico, tiempos de entrega y precio que no tiene limitaciones que afecten la potencialidad de la empresa en el suministro de los bienes, y que su comportamiento operativo del producto y actuación del proveedor se considera aceptable para la Cooperativa

b) Proveedor Condicionado (Clase B)

Es aquel que no cumple con uno o dos de los criterios, descritos, o que su comportamiento y actuación es deficiente para las instalaciones de la Cooperativa

c) Proveedor solo con Autorización (Clase C)

Es aquel que no cumple con más del 50% de los criterios, descritos, o que su comportamiento y actuación es deficiente para las instalaciones de la Cooperativa

PROCESO PERMANENTE DE EVALUACIÓN



La evaluación de proveedores es un proceso permanente, en donde el proveedor evaluado y calificado se mantiene en el expediente activo.

Con respecto a la mecánica para realizar el proceso de evaluación, existen los tipos de actividades básicas siguientes:

- a) Evaluación**
- b) Reevaluación**
- c) Seguimientos**

Las actividades comienzan con la evaluación inicial, la que tiene por objeto contar con todos los datos relativos a la empresa y posteriormente, se solicitan actualizaciones periódicas para mantener los datos actualizados, y vigilar el comportamiento de las empresas evaluadas.

Así mismo, se realizan seguimientos sobre los compromisos contraídos con el objeto de verificar su cumplimiento en los plazos establecidos y tomar decisiones sobre el mantenimiento de la calificación del proveedor.

Todas las actividades se reportan de forma documentada y oficial a los proveedores, confirmando los resultados obtenidos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación y calificación de las empresas se realiza tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Capacidad Comercial

Tiene por objeto determinar el alcance de los productos, su experiencia, y los aspectos de servicios asociados o relacionados con el producto (posventa)

Capacidad Técnica

Tiene por objeto el verificar, si el respaldo tecnológico, los recursos humanos, y materiales del proveedor permiten garantizar el cumplimiento con las especificaciones requeridas por la Cooperativa, así como determinar su capacidad de producción, los aspectos que se verifican son los siguientes:

- Soporte técnico de la empresa
- Capacidad técnica de la empresa
- Organización de la empresa (organigrama)



- Instalaciones físicas y disponibilidad de maquinaria, equipos y sistemas para la fabricación, manufactura, ensamble o servicios de los bienes
- Capacidad de producción instalada de la empresa.



Sistema de Calidad

La evaluación del sistema de calidad del proveedor, tiene por objeto comprobar la disponibilidad y ejercicio metódico de los requerimientos del sistema de calidad establecidos por la propia empresa.

Evaluación de la Actuación y Comportamiento

La evaluación de la actuación y comportamiento, ocurre en las fases posteriores a la evaluación inicial y tiene por objeto determinar si un proveedor aprobado mantiene o mejora los niveles de calidad esperados en su servicio al usuario, cumplimiento de compromisos, confiabilidad, y calidad en la inspección en la recepción del producto.

Evaluación del Servicio al Usuario

La evaluación de la calidad en el servicio al usuario está relacionada con los siguientes aspectos:

- La capacidad del proveedor para proveer de refacciones en forma oportuna de los bienes en operación.
- La capacidad para dar mantenimiento en campo (oficinas de la Cooperativa) a los equipos instalados, cuando estos bienes requieran de un mantenimiento especializado y único.
- La capacidad para reparar el producto dañado ya sea en el período de garantía o dentro de los plazos normales de operación.
- La capacidad para proveer de servicios especializados y únicos, el soporte técnico para la solución de problemas en campo, y la capacidad para dar una respuesta oportuna a los usuarios del equipo.

Confiabilidad Operativa del Producto.

La confiabilidad operativa del producto está relacionada con las fallas que se reporten durante la operación de un producto, equipo o sistema, esta confiabilidad es la capacidad que tiene un producto para operar sin fallas bajo condiciones normales de operación.

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Evaluación Inicial

La evaluación de la capacidad comercial, la capacidad técnica, el sistema de calidad tiene por objeto verificar si existen limitaciones sobre el potencial de



una empresa, para la fabricación de un bien, y asimismo la comprobación de que si estas limitaciones descalifican a la empresa para dicho suministro.

Reevaluaciones Periódicas

Las reevaluaciones periódicas, deberán comprobar que la empresa mantiene su capacidad comercial, capacidad técnica, aprobación de sus productos y sistema de calidad, conforme a los principios evaluados inicialmente, asimismo las reevaluaciones periódicas contienen la evaluación de la actuación del proveedor y del comportamiento operativo del producto en las instalaciones de la Cooperativa.

VIGENCIA DE CALIFICACIÓN

La vigencia de la calificación será indicada en la Constancia de Calificación del proveedor, la que normalmente tiene un período de 1 año, y antes de su término se deberá solicitar por escrito la recalificación a la **COOPERATIVA**.

Para proveedores no aprobados la vigencia es indefinida; es decir se requerirá de una reevaluación para el cambio de la misma y se atenderán únicamente, cuando el proveedor dé evidencia objetiva del cambio en las condiciones de evaluación que motivaron su calificación y/o demuestre el cumplimiento de los compromisos contraídos.



ANEXO "C"

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE BIENES

1 DATOS GENERALES

1. Carta de presentación solicitando la calificación
2. Razón Social
3. Nombre y apellidos completos del Representante Legal;
4. Dirección domiciliaria principal y sucursales en caso de poseerlas, especificando, calle, número de calle, nombre del edificio, número de oficina, teléfonos, fax y correo electrónico;
5. Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del Representante Legal;
6. Copia de Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizados;
7. Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales con el IESS (en caso de tener empleados bajo su dependencia;
8. Constar en la Lista Blanca del SRI
9. Certificado de la Contraloría General del Estado actualizado que acredite que el oferente no consta en el Registro de Contratistas Incumplidos o Adjudicatarios Fallidos;
10. Certificados de tres (3) clientes que hayan sido atendidos satisfactoriamente durante el último año



2 DOCUMENTOS DE LA EMPRESA

Adicionalmente a los datos generales, deben presentar:

1. Copia certificada de la Escritura de Constitución de la Compañía y la Inscripción en el Registro Mercantil;
2. Estados de situación financiera y de resultado del último ejercicio fiscal debidamente legalizados por el contador y el oferente o representante legal;
3. Nombramiento del Representante Legal debidamente legalizado e inscrito en el Registro Mercantil con vigencia a la fecha de calificación;
4. Listado actualizado de socios o accionistas proporcionado por la Superintendencia de Compañías;
5. Certificado de existencia legal proporcionado por la Superintendencia de Compañías.

El objetivo de contar con dicho registro es verificar la existencia legal de la empresa y su situación financiera.

CAPACIDAD COMERCIAL

Indicar los bienes que pretenda suministrar a la Cooperativa, describir las capacidades mínimas y máximas, la marca comercial registrada, anexando cuando sean convenientes los catálogos de los bienes descritos y sobre todo incluir los precios de cada producto a ofertar.

RECURSOS HUMANOS:

Proporcionar el organigrama de la empresa, e indicar la cantidad y distribución de personal conforme al organigrama presentado.

RECURSOS MATERIALES:

Describe las instalaciones de la empresa e indicar las superficies de:

- a) Total de la planta
- b) Áreas de producción
- c) Almacenes cubiertos y descubiertos
- d) Oficinas

SISTEMA DE CALIDAD

Proporcionar copia del Manual de Calidad de la empresa y Presentar el plan de calidad de los equipos que pretende suministrar si los dispone



PROPUESTA PLAN DE MANTENIMIENTO



PROPUESTA PLAN DE MANTENIMIENTO DE LOS BIENES DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

Ira a gastos, las construcciones o adecuaciones no se considera como gastos incrementa el activo

DE LOS EDIFICIOS

1. El Coordinador de oficina y los empleados de cada una de las oficinas son responsables de la revisión y buen trato que se le a los bienes de la Cooperativa.
2. Realizar una revisión periódica de por los menos una vez cada tres meses de las infraestructura de los bienes inmuebles en lo referente a paredes, puertas, ventanas, techos, baterías sanitarias, lavados, muebles a utilizarse, etc.
3. En cuanto se necesita cualquier arreglo o mejoramiento en el local comunicar y pedir autorización junto con el Coordinador Zonal a Gerencia de los trabajos que se tienen que realizar y pedir cotizaciones del trabajo a realizarse y escoger la mejor opción, realizando un contrato previo y a la culminación la entrega de un informe de la entrega - recepción de la obra realizada.
4. Se debe realizar una provisión para arreglo y mantenimiento de los locales en los que funciona la Cooperativa.
5. Cuando se trate de locales arrendados se debe de comunicar inmediatamente al dueño y llegar a un acuerdo para dichos arreglos.
6. La pintura de los locales de la Cooperativa ya sea de los locales arrendados o propios deberán ser revisados mínimo dos veces al año para lo cual los Coordinadores de oficina preverán dichos gastos.

DE LOS TERRENOS

1. El Coordinador de la Red de Comunicaciones será el responsable de la verificación del uso adecuado que se le a los terrenos donde se encuentran instaladas las antenas de transmisión de datos de la Cooperativa
2. En lo que se refiere a la infraestructura instalada deberá garantizar su correcto funcionamiento para lo cual deberá solicitar y contratar al personal para que realice las adecuaciones si fuese necesario previo informe a gerencia

DE LOS VEHICULOS



1. El personal que tenga asignado los vehículos de la institución serán los responsables del uso adecuado que se le a los mismos.
2. Deberán realizar los chequeos preventivos cada cierto KM recorrido para lo cual deberá llevar su respectivo control
3. En caso de accidente deberá notificar máximo dentro de 24 horas de ocurrido el accidente al departamento de activos fijos para los tramites del seguro correspondiente
4. Deberá revisar y tener todos los documentos en regla

DE LOS EQUIPOS DE COMPUTACION

SOFTWARE.

1. El área de tecnología (sistemas) será la responsable del software utilizada en cada una de las máquinas y servidores sean los adecuados para que la Cooperativa no incurra en violaciones fragantes de la ley y que puedan desembocar en sanciones a la institución.
2. Serán también responsables de la instalación solo del Sistema Operativo en las máquinas que utilicen los empleados previa verificación de licencias si es necesario.
3. Serán los encargados de revisar que ninguna máquina de computación tenga otro Sistema Operativo, excepto si existe la debida autorización dada por gerencia.
4. Deberá responsabilizarse por adquirir un Software Antivirus el cual deberá contar con la respectiva licencia.
5. **Pc Portátil.** Se creará un usuario exclusivo para la cooperativa, quien tendrá el software descrito anteriormente siempre y cuando haya caducado su licencia original

SEGURIDAD.

1. Ningún empleado de la Cooperativa podrá trasladar su equipo de computación excepto que tenga la autorización del Coordinador de Activos Fijos
2. Los empleados deberá revisar la actualización del Software de Antivirus mensualmente y realizar el respectivo análisis en su equipo en busca de virus, en caso de inconveniente deberá notificar al departamento encargado para su corrección



3. Es responsabilidad de cada empleado el respaldar la información que se ingrese en el computador con el fin de evitar la pérdida de información por cualquier motivo que se pudiese dar.

CORREO.

1. Es una herramienta de trabajo institucional e indispensable por lo tanto deberán cada empleado dispondrá de una dirección electrónica y será responsable de la utilización del mismo.
2. El departamento de Recursos Humanos será el responsable de informar al área tecnológica los datos de los empleados que se incorporen para que les creen sus cuentas de correo
3. Es importante mencionar que el mail es para el envío y recepción de información exclusiva de la Cooperativa por lo tanto se deberá evitar cualquier asunto personal

MANTENIMIENTO

1. Cada empleado será responsable del mantenimiento físico que le dé al equipo asignado por lo tanto deberá preocuparse de su limpieza física con un paño seco el cual lo realizará mínimo una vez por semana (Monitor, CPU, teclado, mouse, impresora, UPS)
2. Deberá evitar cualquier tipo de daño con líquidos en cualquiera de los equipos eléctricos asignados
3. En caso de que ocurra algún contratiempo comunicará inmediatamente al departamento de activos fijos
4. En caso de que el bien tenga que ser trasladado, el responsable del bien deberá realizar la debida acta – entrega recepción detallando al bien con todas sus características y códigos de identificación, así como el daño que presenta.
5. El departamento de tecnología será el responsable de la contratación o de la realización de un mantenimiento preventivo mínimo 2 veces al año, para lo cual se comunicara oportunamente a las oficinas y departamentos del trabajo a ser realizado.

DE LA RED DE COMUNICACIONES

El Coordinador de la Red de Comunicaciones de la Cooperativa será el responsable del uso adecuado de dichos equipos para lo cual deberá:

1. Realizar un mantenimiento preventivo a los equipos si fuese necesario



2. Prevenir el cambio de equipos para el normal funcionamiento de la red de comunicaciones
3. Investigar sobre las mejoras que se pueda dar a la red de comunicaciones

Si es necesario tercerizar el mantenimiento de los equipos será el encargado