



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES PARA LA
COOPERATIVA INDÍGENA SAC LTDA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

**CONTABILIDAD, FINANZAS, DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE
RIESGOS**

Autora:

Alexandra Margoth Yaguachi Tzucag

Director:

PhD. Carlos Mauricio De La Torre Lascano

Ambato – Ecuador

Junio 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ALEXANDRA MARGOTH YAGUACHI TZUCAG**, con cédula de ciudadanía **1804440681**, autora del trabajo de graduación intitulado: “MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDÍGENA SAC LTDA”, previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2025

ALEXANDRA
MARGOTH
YAGUACHI
TZUCAG

Firmado digitalmente
por ALEXANDRA
MARGOTH
YAGUACHI TZUCAG
Fecha: 2025.06.06
11:06:13 -05'00'

Alexandra Margoth Yaguachi Tzucag
CC. 1804440681

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES PARA LA COOPERATIVA INDÍGENA SAC LTDA

Línea de investigación:

CONTABILIDAD, FINANZAS, DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Alexandra Margoth Yaguachi Tzucag



Carlos Mauricio De La Torre Lascano, Dr. PhD.

f. _____

CC. 1711003309

CALIFICADOR



Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. PhD.

f. _____

CALIFICADOR



Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

DAYAMY
 LIMA
 ROJAS
 Firmado digitalmente por DAYAMY LIMA ROJAS
 Fecha: 2025.06.05 17:36:53 -05'00'

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

f. _____

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

DIEGO
 GONZALO
 COCA
 CHANALATA
 Firmado digitalmente por DIEGO GONZALO COCA CHANALATA
 Fecha: 2025.06.06 08:10:29 -05'00'

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Junio 2025

DEDICATORIA

Es un honor dedicar este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien me ha otorgado el regalo de la vida y la fortaleza para seguir persiguiendo mis sueños con determinación.

Dedico este trabajo a Jorge y Rosa mis padres que me han apoyado incondicionalmente durante todo este proceso de estudio; a mis hermanos, cuñadas, sobrinos y amigos, quienes, de una u otra manera, han estado a mi lado, motivándome a alcanzar este importante objetivo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., por permitirme realizar este proyecto de investigación, en tan prestigiosa institución.

A mis compañeros de trabajo, que han aportado de manera significativa en el desarrollo del presente trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, por darme la oportunidad de volver a estudiar y prepararme como profesional en la rama de riesgos financieros y operativos.

Al PhD. Carlos Mauricio De La Torre Lascano por su guía y acompañamiento en la ejecución del trabajo de titulación.

RESUMEN

El control interno es un proceso continuo que debe monitorearse de manera constante, garantiza que todas las actividades dentro de una institución se realicen conforme a normas, manuales y procedimientos establecidos. Estos procedimientos no solo establecen un marco organizado para la ejecución de tareas, sino que también ayudan a prevenir posibles errores, fraudes u omisiones, fomentan la integridad y transparencia en los procesos institucionales.

El presente estudio centra su objetivo en desarrollar un modelo y procedimiento de adquisiciones para la toma de decisiones en el proceso de compras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, dada la necesidad de disminuir las ineficiencias y/o falencias en procesos como determinación, selección y calificación de proveedores y otros procesos relacionados a las adquisiciones, que no cumplen con los estándares que determinan las normas de control. El tipo de investigación emplea una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo-cualitativo longitudinal, realizándose así, un análisis financiero de la gestión de adquisiciones.

En tal sentido, los resultados obtenidos son el modelo y procedimiento de adquisiciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, lo cual, permite una adecuada toma de decisiones en el proceso de compras que contribuye a minimizar los riesgos operativos de la Institución, y la hace mucho más eficiente.

Palabras claves: modelo de gestión; control interno; procesos; compras; selección de proveedor.

ABSTRACT

The internal control is a continuous process that must be constantly monitored, guarantees that all the activities inside the institution will be done based on established standards, manuals, and procedures. These procedures not only establish an organized framework for the execution of tasks but they also help to prevent possible mistakes, frauds and omissions, promote the integrity and transparency in the institutional processes.

The objective of the current study is to develop a model and procedure of procurement for decision making in the purchase process in the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC”, given the need to reduce inefficiencies and/or deficiencies in processes such as: determination, selection and qualification of suppliers and other processes related to procurement that do not comply with the standards that determine the control rules. The kind of investigation uses a descriptive methodology with a quantitative and qualitative lengthwise, doing this mode, a financial analysis about the procurement management.

In this way, the results are the model and procedure of procurement for the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC”, to suitable decision making in the purchase processes which contribute to minimize the operative risks in the company and becoming it more efficient.

Keywords: *management model; internal control; processes; purchasing; supplier selection.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Fundamentación teórica de modelo de gestión.....	5
1.2. Control interno y la relación con el riesgo	11
1.3. Proceso y procedimientos relacionado a las adquisiciones.....	16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	23
2.1. Metodología de investigación	23
2.2. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC	24
2.3. Aplicación del método de evaluación	46
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1. Modelo de gestión de adquisiciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.....	51
3.2. Procedimiento para la ejecución del modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.....	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS.....	98

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), nacen como respuesta a los requerimientos de financiamiento a los sectores urbano-marginales y rurales, presentan productos y servicios financieros enfocados a la activación económica; estas organizaciones son gremiales cuyo objetivo es alcanzar el bienestar de sus asociados (Banco Central del Ecuador [BCE], 2022).

Los primeros registros existentes de las cooperativas proceden de la Escocia de 1761, se estableció la primera cooperativa moderna en las fábricas de algodón en el norte de Inglaterra en 1844 con un grupo de 28 artesanos según reporte de las (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023). Este tipo de entidades se extendió a nivel mundial con un aproximado de 3 millones de cooperativas reportadas. (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 2024).

Las cooperativas de ahorro y crédito son agentes de dinamismo económico, empresarial y social, con un crecimiento sustancial en Ecuador, por esta razón en el año 2012, se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), como un organismo que se encarga de la supervisión y control del sistema financiero popular y solidario, entidad que emite resoluciones para su aplicación y procura una competencia sostenible en el mercado que contribuya al bienestar de la comunidad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2024a).

Por lo tanto, la administración de las cooperativas, contarán con procesos que definan acciones, responsables, permitan las evaluaciones, para establecer el uso adecuado de los recursos y su influencia en el cumplimiento de los objetivos. Dichas instituciones se han convertido en las principales fuentes de financiamiento, procuran dinamizar la economía con un notable impacto social: la entrega de recursos financieros a los emprendimientos ha generado fuentes de trabajo, y ha mejorado la calidad de vida de las familias (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2014).

En tal sentido, la SEPS (2022), establece como objetivo: Fomentar eficientemente el control y supervisión de las organizaciones reguladas desde su normativa. Para

un adecuado control se ha segmentado a las entidades del sector financiero popular y solidario, en base a los activos que posee cada una, en Ecuador existen cinco segmentos (SEPS, 2024b).

Sin embargo, en la actualidad las instituciones del sistema financiero se enfrentan a altos niveles de competitividad; por ende, estarán preparadas para satisfacer las necesidades de sus socios o clientes con productos y servicios financieros diversos.

Por ello, uno de los aspectos a considerar es el fortalecimiento de la gestión, mediante la adquisición y la selección de proveedores, quienes tienen un papel importante en el desarrollo de las actividades ordinarias. La selección de proveedores depende de diversos criterios que consideran el giro del negocio, la cadena de abastecimiento o la normativa aplicable; se establecerá un proceso que garantice la dotación de insumos (Álvarez y Ramos, 2021).

En tal aspecto, el éxito en la gestión de adquisición de bienes y servicios se basa en contar con oferentes que cumplan con las características requeridas para cada uno de los procesos.

La provincia de Tungurahua es un nicho de mercado importante del sector financiero popular y solidarios, cuenta con varias instituciones financieras indígenas ubicadas en el segmento uno, según la Resolución de la SEPS No. 521-2019-F emitida el 14 de junio de 2019, las instituciones financieras se dividen en cinco tipos, según el monto de los activos. A pesar de su poderío económico es importante la aplicación de medidas de control que aporten en la confiabilidad de la institución financiera (SEPS, 2024b).

En toda organización se requieren procesos confiables para promover el uso adecuado de los recursos, políticas que reduzcan o eliminen debilidades y acciones que fortalezcan a las entidades (Chabusa et al., 2019).

En tal aspecto, se propone como problema científico: ¿Cómo optimizar el proceso de adquisiciones y disminuir los riesgos en este proceso dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC?, y se define como idea a defender: Si se desarrolla un modelo y procedimientos adecuados de adquisiciones, entonces, se

consigue mejorar el proceso de compras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.

Por lo tanto, la investigación centra su objetivo en desarrollar un modelo y procedimientos de adquisiciones para la toma de decisiones del proceso de compras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, y concreta como objetivos específicos:

- 1.Sustentar teóricamente la metodología de adquisiciones para el diseño de un modelo de gestión, de acuerdo con la normativa legal establecida por el ente de control, estándares internacionales y criterio de diversos autores.
- 2.Determinar las deficiencias existentes en el proceso de compras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, para su mejora en la toma de decisiones.
- 3.Diseñar un modelo de procedimientos de adquisiciones para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.

El tipo de investigación emplea una metodología descriptiva con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), porque, es un método que analiza diferentes situaciones o variables que influyen en el entorno del objeto de estudio.

La investigación descriptiva tiene como objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de personas, procesos, actividades y objetos (Valle, 2022). Necesario para el presente documento, pues revisan los hechos que se dan dentro de la cooperativa y se analiza su incidencia en los procesos de adquisiciones.

En tanto, en la investigación de campo se emplea el uso de técnicas y herramientas como la evaluación financiera de las adquisiciones, evaluación del sistema de control interno y observación directa, que proveen información detallada para el desarrollo del estudio y permite fortalecer la toma de decisiones a través de un análisis estadístico de datos.

Además, se aplica la investigación bibliográfica por la fundamentación teórica que parte de la exploración de artículos, libros electrónicos, paginas oficiales,

normativas de entes de reguladores e investigaciones realizadas sobre el tema de estudio.

A partir de lo expuesto, se observa que el departamento de Contrataciones y Adquisiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., no cumple adecuadamente con las características de seguridad necesarias para garantizar la eficiencia y transparencia de los procesos. Se ha identificado una carencia de un canal de comunicación adecuado entre las áreas involucradas, lo que afecta la fluidez de las actividades, desde la solicitud de bienes y servicios hasta el pago de estos. Además, se percibe una falta de especificación y definición en los requisitos que respaldan las solicitudes de compra, lo cual consigue comprometer la calidad y la claridad de los procesos. En este contexto, la presente investigación se justifica como una herramienta clave para esclarecer y abordar estas deficiencias, y propone soluciones que mejoren la gestión de adquisiciones y optimicen la operatividad de la cooperativa.

De tal manera, con el fin de mejorar el proceso actual de adquisiciones, se realiza una reestructuración de la metodología en la selección y contratación de proveedores. Para alcanzar esta meta, el trabajo investigativo se estructura en cinco partes, tal y como se presenta a continuación:

La primera parte comprende la introducción a la gestión de adquisiciones, a su vez se plantea: el problema, la idea a defender, los objetivos que se aspira cumplir en la investigación; en el primer capítulo, se desarrolla el Marco teórico conceptual, se aborda el origen de la gestión, procesos y su aplicación en las adquisiciones.

En el segundo capítulo se realiza la caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, se analiza las deficiencias existentes en el proceso de compras de la institución. En el Capítulo III. Se propone un modelo de gestión basado en el reglamento de la institución y las normativas emitidas por la SEPS; finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, y las fuentes bibliográficas que han ayudado al desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica de modelo de gestión

El modelo de gestión según García (2020) es un conjunto estructurado de principios, enfoques, métodos y herramientas que una organización utiliza para dirigir y coordinar sus recursos, procesos y actividades con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Este modelo implica la planificación, ejecución y evaluación de acciones para optimizar el rendimiento organizacional, asegurar una toma de decisiones eficiente y un uso adecuado de los recursos disponibles. Los modelos de gestión son fundamentales para implementar buenas prácticas en todas las áreas de la organización, desde la operativa hasta la gestión estratégica, y se adaptan a las necesidades cambiantes del entorno y del mercado.

Martínez (2019) señala que un modelo de gestión es una agrupación de prácticas, estructuras y herramientas organizacionales que guían a las empresas en la toma de decisiones estratégicas, la asignación eficiente de recursos y la optimización de procesos para alcanzar sus metas. Además, implica un sistema dinámico de evaluación y mejora continua para asegurar que las decisiones y acciones alineadas con los objetivos estratégicos generen resultados sostenibles y eficientes.

Los modelos de gestión logran tener diferentes enfoques, unos atienden principalmente a la administración del talento humano, otros van dirigidos al control de los recursos financieros o el manejo de la entidad en general. Es importante la gestión para un manejo de dichos recursos, que parten de un diagnóstico de las actividades internas, las mismas que serán evaluadas de forma periódica (Chabusa et al., 2019).

Ante lo expuesto, las empresas implementan diversos mecanismos para optimizar sus rendimientos, comienzan con un diagnóstico que permite identificar las debilidades y fortalezas de sus distintas áreas. A través de un adecuado modelo de gestión, se hace posible aplicar acciones de control y supervisión en los procesos de las organizaciones.

Es importante destacar, que la gestión es un conjunto de acciones establecidas voluntariamente por la alta gerencia, en las cuales interviene el personal asignado de cada departamento para alcanzar objetivos previamente establecidos. El modelo de gestión define claramente las actividades que se van a desarrollar, parte de reconocer, identificar, interpretar y comprender los procesos internos (Huertas et al., 2020). Se logra decir también que la gestión es un conjunto de procedimientos desarrollados de forma sistemática, da inicio con un diagnóstico para posteriormente se planifique, ejecute y controle las actividades (Ropa y Alama, 2022).

Dentro de los beneficios de los modelos de gestión son: es una herramienta ideal para la reducción de los costos, se optimizan los recursos destinados para las actividades ordinarias y se procura altos niveles de la productividad empresarial, organiza los puestos de trabajo, genera información oportuna, toma medidas tanto preventivas como correctivas (Arciniegas, 2023).

Para su aplicación o reestructuración es indispensable realizar una evaluación previa, este estudio es desarrollado por personal especializado con la finalidad de establecer las áreas críticas de atención (Bravo et al., 2019). El proceso parte de la identificación de las debilidades y fortalezas, en base a estos resultados se diseñan acciones para administrar los recursos de forma óptima que permite minimizar los riesgos de la organización.

Según Martínez (2020) los componentes del sistema de gestión se dividen en tres niveles fundamentales: estratégico, táctico y operativo.

Componente estratégico: Está relacionado con las metas a largo plazo de la organización, donde se definen las grandes líneas de acción y la dirección general para alcanzar estos objetivos.

Componente táctico: Este nivel se ocupa de la planificación y ejecución de los recursos y acciones a mediano plazo. Los objetivos tácticos son más específicos que los estratégicos y se orientan a la asignación de recursos para implementar las estrategias definidas.

Componente operativo: Es el nivel más cercano a las actividades diarias de la organización, donde se gestionan los procesos de producción y la ejecución efectiva de las tareas.

En lo referente, al componente táctico, se analiza el desempeño de los competidores, se establece la capacidad de gestión de la organización y su respuesta en el mercado. Este componente parte de un período inferior al estratégico, procura un flujo en los procesos y la optimización de los recursos (Torres, 2020). Las acciones para efectuarse son direccionadas al cumplimiento paulatino de la visión empresarial, mantienen responsables y procuran la evaluación para medir el grado de avance.

El componente operacional se basa en las actividades diarias, se desarrollan en forma estable y confiable, de su desempeño dependerán los resultados, se procura en todo momento la mejora continua, además de reafirmar las fortalezas e incentivar la reducción de las debilidades; para lo cual, se regirá a una normativa. Es una planificación a corto plazo con un presupuesto para las actividades, permite un crecimiento sostenido de la empresa, se toman medidas correctivas a tiempo (Uribe, 2021).

Tipos de modelo de gestión

Existen diversos tipos de modelos de gestión que las empresas adoptan para optimizar su funcionamiento y alcanzar sus objetivos. Los modelos de gestión son enfoques estructurados que guían a las organizaciones en la planificación, ejecución y evaluación de sus procesos, recursos y resultados. Cada tipo de modelo responde a necesidades específicas dentro de las empresas, los cuales dependen de factores como el tamaño, la industria y los objetivos estratégicos (González, 2020).

1. Modelo de Gestión por Procesos (*Business Process Management, BPM*)

Según Gómez y Pérez (2021) el Modelo de Gestión por Procesos (BPM) se enfoca en la gestión y optimización de los procesos internos dentro de una organización. En las instituciones financieras, este modelo es fundamental para mejorar la

eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación ante cambios regulatorios y del mercado. A través de la implementación de BPM, las instituciones buscan lograr la mejora continua, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente. Las características de modelo son:

Optimización de Procesos: El BPM se enfoca en la revisión continua de los procesos organizacionales para eliminar ineficiencias, reducir costos y mejorar los tiempos de respuesta.

Automatización y Digitalización: Muchas de las soluciones de BPM incluyen el uso de tecnología para automatizar tareas repetitivas y mejorar la transparencia de los procesos.

Cultura de Mejora Continua: Se fomenta una cultura organizacional que promueve la evaluación constante de los procesos y la implementación de mejoras (Gómez y Pérez, 2021).

2. Modelo de Gestión Estratégica (*Balanced Scorecard*, BSC)

El Modelo de Gestión Estratégica, a través del *Balanced Scorecard* (BSC), es una herramienta que permite a las instituciones financieras alinear sus actividades operativas con los objetivos estratégicos. Este modelo no solo se centra en los indicadores financieros, sino que también incluye perspectivas de clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La idea central del BSC es proporcionar un marco de referencia equilibrado para medir el desempeño organizacional desde diversas dimensiones (Sánchez, 2021).

3. Modelo de Gestión de Calidad Total (*Total Quality Management*, TQM)

Este modelo pone un fuerte énfasis en la calidad de los productos y servicios. Promueve una cultura organizacional centrada en la mejora continua, la capacitación de los empleados y la participación de todos los niveles de la empresa en el aseguramiento de la calidad (González, 2020).

4. Modelo de Gestión Basado en Resultados (*Results-Based Management, RBM*)

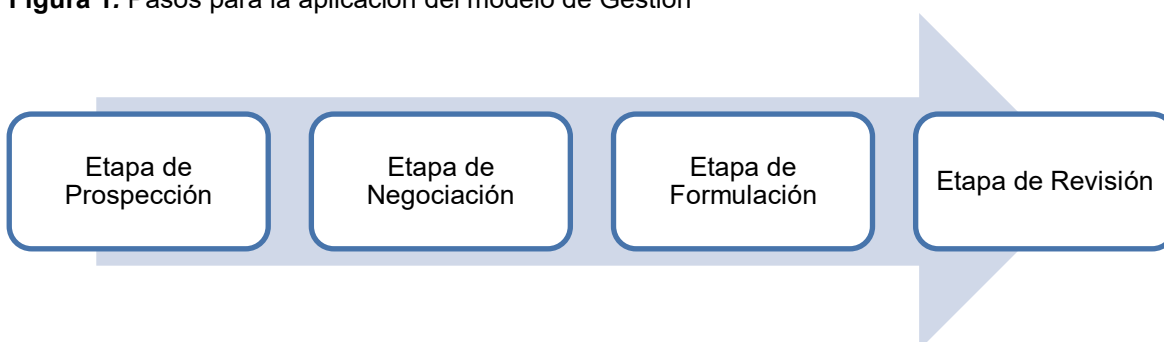
Este modelo se centra en la medición y evaluación del desempeño en función de los resultados obtenidos. En lugar de centrarse en la eficiencia de los procesos, se enfoca en los resultados finales y en cómo estos contribuyen a los objetivos estratégicos de la empresa (López, 2019).

5. Modelo de Gestión Ágil

Este modelo es particularmente utilizado en entornos dinámicos y cambiantes, como el sector tecnológico. Se basa en la flexibilidad, la rapidez en la toma de decisiones y la entrega continua de resultados. Las empresas que adoptan este modelo tienden a trabajar en ciclos cortos y adaptativos, responden rápidamente a los cambios y necesidades del mercado (López, 2019).

En este documento se aplicará un modelo de gestión de procesos relacionados directamente para la adquisición, en base a instrumentos de investigación y evaluación de esta área, serán atendidas para mejorar los resultados previstos por la alta administración, siendo indispensable controles para detectar áreas críticas con diversas estrategias. Todo modelo de gestión requiere de un plan formulado de forma clara y precisa para alcanzar un alto rendimiento, se efectúa las acciones de forma sistemática, dichas actividades incluyen responsables y recursos (Huertas et al., 2020).

Figura 1. Pasos para la aplicación del modelo de Gestión



Fuente: tomado a partir de Huertas et al. (2020)

Los modelos de gestión tienen cuatro etapas para su aplicación, en el primero se identifican los elementos que requieren implementar en la gestión partiendo de un análisis inicial, en la segunda etapa se revisan varios modelos con el sustento teórico para su aplicación; mientras que la formulación es el diseño del modelo en base a una estructura previamente seleccionado, y finalmente la revisión, una vez aplicado el modelo se procede a evaluar los lineamiento administrativos, financieros y legales (Huertas et al., 2020).

Partir de un diagnóstico permite la identificación de los cuellos de botella, conocidos como bloqueos o limitantes para que fluyan los procesos internos de las empresas que afectan considerablemente los resultados, donde se identifican las causas y efectos en los procesos, permiten su reestructuración, seguido de un proceso de socialización para su correcta aplicación (Godoy y Bessas, 2021).

Modelo de gestión de adquisiciones

En cuanto al modelo de gestión de adquisiciones Pérez (2019) señala que es un conjunto de principios, procesos y herramientas que una organización utiliza para adquirir bienes, servicios con el fin de alcanzar sus objetivos. Existen diversos modelos de gestión de adquisiciones que se aplican según el tipo de organización, el sector o el tipo de adquisiciones, pero en general, incluyen los siguientes elementos:

Planificación de adquisiciones: Esta fase consiste en identificar las necesidades de bienes, servicios o trabajos, definir especificaciones, y determinar el presupuesto y los plazos. Es fundamental que la planificación sea detallada para evitar imprevistos y asegurar la disponibilidad de recursos.

Selección de proveedores: En esta etapa, se establece criterios claros para la selección de proveedores. Esto incluye la evaluación de proveedores potenciales, que solicitan cotizaciones, realizan licitaciones y negocian contratos.

Adjudicación de contratos: Se refiere a la formalización de la relación con el proveedor seleccionado a través de un contrato que define los términos y condiciones de entrega, pagos, calidad y plazos. El contrato será transparente y

estará alineado con los objetivos organizacionales.

Monitoreo y control: En esta fase, es necesario hacer un seguimiento del cumplimiento del contrato, asegurar que los proveedores entreguen los productos o servicios según lo acordado, en los tiempos establecidos y con la calidad requerida.

Evaluación y cierre: Al finalizar el proceso de adquisición, se evalúa el desempeño de los proveedores y se registran los resultados para futuras compras. Además, se realiza un análisis para identificar oportunidades de mejora (Pérez, 2019).

1.2. Control interno y la relación con el riesgo

El control interno es un instrumento para la gestión empresarial, proporciona elementos para el desarrollo eficiente de las actividades y documentación que será empleada en procesos de evaluación (Merchan et al., 2024). Los objetivos que persiguen el control interno son: la generación de información financiera confiable para la toma de decisiones, efectuar las operaciones de forma eficiente que procuren el control de los recursos y velar por el cumplimiento legal.

Mientras para la SEPS (2023a), lo conceptualiza al sistema de control interno como un conjunto de actividades, normas y procesos diseñados por los directores para crear una red de acciones coordinadas, para prevenir errores y detectar hechos fraudulentos a tiempo, lo que evita de esta manera los perjuicios para las entidades. En el presente trabajo, se verifica el cumplimiento del sistema de control interno actual enfocado a los procesos de adquisiciones, para reestructurar las actividades si es necesario.

Según Pacheco (2019) las acciones básicas que cumplen la administración de una empresa con el sistema de control interno son: propiciar un ambiente de control donde primen los valores éticos, cultura de trabajo en grupo y la mejora continua, se requiere la estandarización de los procesos con una normativa interna, requieren una adecuada estructura orgánica y mantener canales de información confiables. Por lo tanto, todos los miembros de la organización son responsables del sistema de control interno sin tomar en consideración el nivel jerárquico al que pertenezcan (De La Torre, 2018).

En la resolución emitida por la SEPS (2023b), SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-INSESF-2023-008 el 13 de abril del 2023, se define la necesidad de las cooperativas de ahorro y crédito de contar con un sistema de control interno, el mismo que será evaluado para conocer los niveles de confianza; así como también, la necesidad de establecer los puntos críticos para posteriormente reestructurarlos. La SEPS (2023c), en su resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225, emitido el 22 de junio del 2023, define los siguientes objetivos de control interno:

- Proteger los recursos de la organización partiendo de la planificación de cada acción y se establece los responsables de su manejo.
- Garantizar que las operaciones en términos de eficiencia y eficacia.
- Velar por los recursos designados empleados de manera óptima, manteniendo el presupuesto y la planificación.
- Definir medidas preventivas a fin de reducir los riesgos.
- Realizar procesos de evaluación sobre los posibles riesgos previo la definición parámetros por procesos.
- Presentar información de la institución para la toma interna de decisiones, siendo necesario mantener un archivo documental ordenado de forma cronológica.

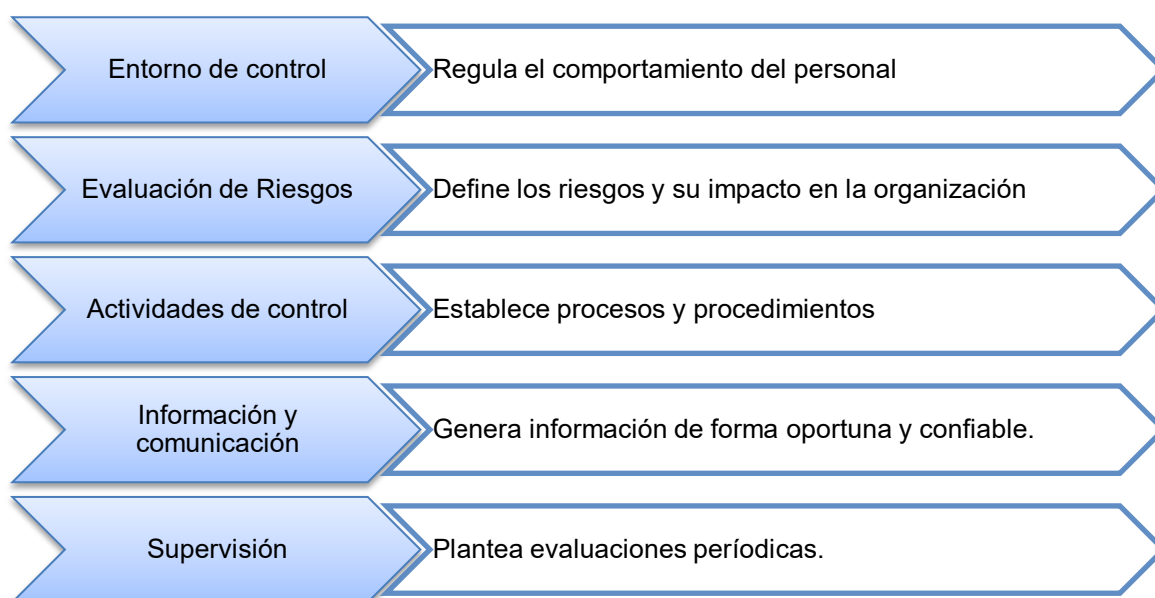
El control interno tiene una gran importancia dentro de las entidades, al contar con herramientas administrativas se procura la prevención, disuasión y detección de acciones fraudulentas, convirtiéndose en un mecanismo para controlar de los recursos, permitiendo las evaluaciones periódicas para establecer las deficiencias, siendo necesario la aplicación de capacitaciones para mejorar el desempeño laboral y el crecimiento empresarial (De La Torre y Quiroz, 2020).

Control Interno según COSO

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2013), establece el control interno como un proceso diseñado y llevado a cabo por la

junta directiva, la alta dirección y otros empleados de una organización, con el fin de proporcionar una razonable seguridad de que los objetivos de la entidad se alcanzan, se garantiza la fiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones, y el cumplimiento de la normativa aplicable.

Figura 2. Componentes del COSO



Fuente: tomado a partir de COSO (2013)

- **Ambiente de control:** Tiene relación directa con el comportamiento de la estructura organizacional de las empresas, elaborada por la alta gerencia para precautelar la integridad y valores éticos (Cabrera et al., (2020). Se conoce el grado de autoridad y responsabilidad mediante un organigrama estructural y la normativa regulatoria.
- **Evaluación del riesgo:** La SEPS (2023), en este componente identifica los riesgos y mide su impacto y probabilidad, requiere de una administración del riesgo para minimizar o extinguir los riesgos. Parte de un examen donde se dan a conocer los riesgos que enfrenta la institución, su impacto y probabilidad de ocurrencia, indispensable para la elaboración de un plan de mitigación.
- **Actividades de control:** Para la SEPS (2021), son las acciones definidas por la alta gerencia, para el desarrollo de las actividades ordinarias, basadas en la normativa institucional. Para su aplicación se han diseñado manuales

internos, parte de la identificación de actividades principales, responsables, recursos y controles; en este caso se elaboran para el manejo de las adquisiciones y contrataciones.

- **Información y comunicación:** Tiene un enfoque general, es importante para la generación de datos sobre la gestión empresarial, se aplican mecanismos de seguridad (SEPS, 2021). Busca presentar información clara y oportuna para la toma de decisiones, la misma se relaciona con los datos requeridos por los organismos de regulación y control.
- **Monitoreo:** Se basa en las acciones *ongoing*, realiza evaluaciones independientes y periódicas, con la finalidad de conocer las deficiencias y superarlas de forma oportuna. SEPS (2021), establece: es un proceso relacionado con la evaluación del desempeño y la mejora continua.

El modelo COSO I año 1992, es una herramienta creada por los administradores inicialmente con acciones empíricas donde se ponía a prueba procedimientos tanto administrativos como contables, para alcanzar un nivel de supervisión y detección de errores en la gestión, el COSO II año 2004, se sustenta en estructuras enfocadas a la prevención de los riesgos, pero pocas empresas están listas a su aplicación, y finalmente el COSO III año 2013, se deriva procesos estratégicos que buscan garantizar la eficiencia del control interno; para lo cual establece cinco componentes que mantienen principios para su ejecución, se procura incentivar un ambiente de ética y motivación a un trabajo coordinado con objetivos claros, que reporten inconvenientes y brinden soluciones (Álava et al., 2023).

Para la evaluación del sistema de control interno se reportan dos tipos: el cuestionario elaborado en base a la normativa institucional, cuyas respuestas son positivas, negativas o no aplican, es de aplicación general y confiable; métodos de diagramas de flujo que son la representación gráfica de los procesos internos, donde se identifican los controles que valoren el trabajo y se emiten recomendaciones, con estos resultados se miden el nivel de confianza y riesgo (Calle et al., 2020).

Gestión de Riesgos en el Control Interno

Según Gómez (2019) el riesgo y el control interno están intrínsecamente relacionados, el control interno tiene como uno de sus principales objetivos la gestión de los riesgos a los que una organización está expuesta. En este contexto, el control interno busca identificar, evaluar y mitigar los riesgos, con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos de manera efectiva, eficiente y conforme a la normativa vigente.

COSO (2017) menciona que uno de los pilares de los sistemas de control interno modernos, es la integración de la gestión de riesgos dentro de la estrategia de la organización. Esto implica que los riesgos son identificados, evaluados y gestionados dentro del marco de control interno, para asegurar que se logren los objetivos organizacionales con el menor impacto posible.

El riesgo implícito en el control interno de las instituciones financieras se refiere a los riesgos inherentes que comprometen la efectividad del sistema de control interno en estas organizaciones. Debido a la naturaleza delicada de las operaciones financieras, la gestión de riesgos y el control interno son fundamentales para prevenir fraudes, errores operativos, incumplimientos normativos, y otros posibles fallos que impactan la estabilidad financiera y la confianza en la institución. En las instituciones financieras, estos riesgos varían desde el fraude interno hasta el incumplimiento de normativas regulatorias, lo que resalta la importancia de implementar un control interno robusto (Méndez y Fernández, 2020).

Relación del Riesgo Operativo en Adquisiciones de las Instituciones Financieras

El riesgo operativo en el proceso de adquisiciones de las instituciones financieras se refiere a los posibles eventos que afectan negativamente la eficiencia, efectividad o legalidad de las adquisiciones realizadas. Este tipo de riesgo surgen debido a fallos en los procesos internos, errores humanos, problemas tecnológicos, fallas en el control de calidad de los proveedores, o la falta de cumplimiento con las normativas internas y externas (Mendoza y Castro, 2020).

Para González y Fernández (2018) los principales aspectos del riesgo operativo en las adquisiciones dentro de las instituciones financieras son:

Fallas en los Procesos Internos: Las adquisiciones en las instituciones financieras son realizadas a través de procesos internos claros y bien definidos. Las fallas en estos procesos, como la falta de documentación adecuada, la ausencia de políticas para la selección de proveedores o el manejo inadecuado de las órdenes de compra, aumentan el riesgo operativo.

Errores Humanos: El control interno está diseñado para minimizar estos riesgos mediante la capacitación continua, la segregación de funciones y la implementación de auditorías regulares.

Fallos Tecnológicos: Las instituciones financieras dependen de sistemas tecnológicos para gestionar las adquisiciones, desde la evaluación de proveedores hasta el pago de facturas. Los fallos tecnológicos, como caídas del sistema, errores de software o ciberataques, interrumpen el proceso de adquisición y crear oportunidades para fraudes o adquisiciones incorrectas.

Incumplimiento de Políticas y Normativas: El incumplimiento de políticas internas y regulaciones externas ya sea por desconocimiento, negligencia o falta de supervisión, generan sanciones legales, pérdidas financieras o daños a la reputación de la institución. El control interno asegura que las adquisiciones se realicen de acuerdo con todas las normativas vigentes, capacitación y seguimiento.

Falta de Supervisión y Control de Proveedores: Las instituciones financieras contarán con un control adecuado sobre el rendimiento de los proveedores, para evaluar su capacidad de entrega, calidad de los productos y cumplimiento de los acuerdos.

1.3. Proceso y procedimientos relacionado a las adquisiciones

Para Sánchez (2019) los procesos son continuos o tienen una naturaleza cíclica y son fundamentales para la organización y optimización de las actividades dentro de cualquier tipo de entidad, ya sea pública, privada o sin fines de lucro. Un proceso no solo incluye la ejecución de tareas, sino también la supervisión, el control y la

mejora continua.

Un procedimiento es el conjunto de normas y pasos detallados que definen de manera precisa cómo se realiza las actividades dentro de un proceso. Los procedimientos establecen instrucciones claras y específicas sobre cómo llevar a cabo una tarea o una serie de tareas dentro de un proceso, para asegurar que se sigan métodos estandarizados para obtener los resultados deseados (Sánchez, 2019).

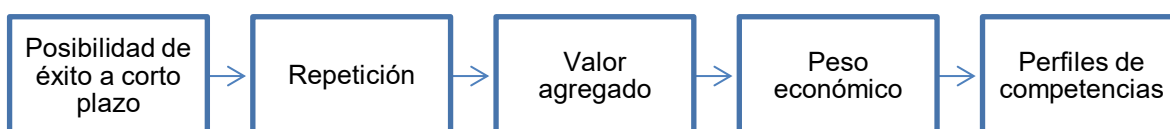
Cuadro 1. Tipos de procesos

Tipos de organización	Procesos estables	Procesos flexibles	Procesos adhocráticos
Planificación	Definición de metas y acciones claves iniciales.	Definición de metas y control sobre las actividades empresariales, se aplicación de forma individual o grupal.	Cambios en el funcionamiento y nuevos requerimientos de los proyectos internos.
Gestión del desempeño	Revisión de la planificación anual para determinar los resultados.	Definición de las competencias por área, revisión y análisis de la información.	Planificación de los procesos y su evaluación.

Fuente: modificado a partir de Pucheu (2021)

Se diseñan procesos estables, con acciones necesarias para mejorar y brindar seguridad en las adquisiciones. Este enfoque forma parte de la planificación operacional, y tiene como objetivo aprovechar los recursos y fortalezas de las organizaciones, previamente se analiza la normativa regulable.

Figura 3. Criterios para definir un proceso



Fuente: modificado a partir de Medina y Nogueira (2019).

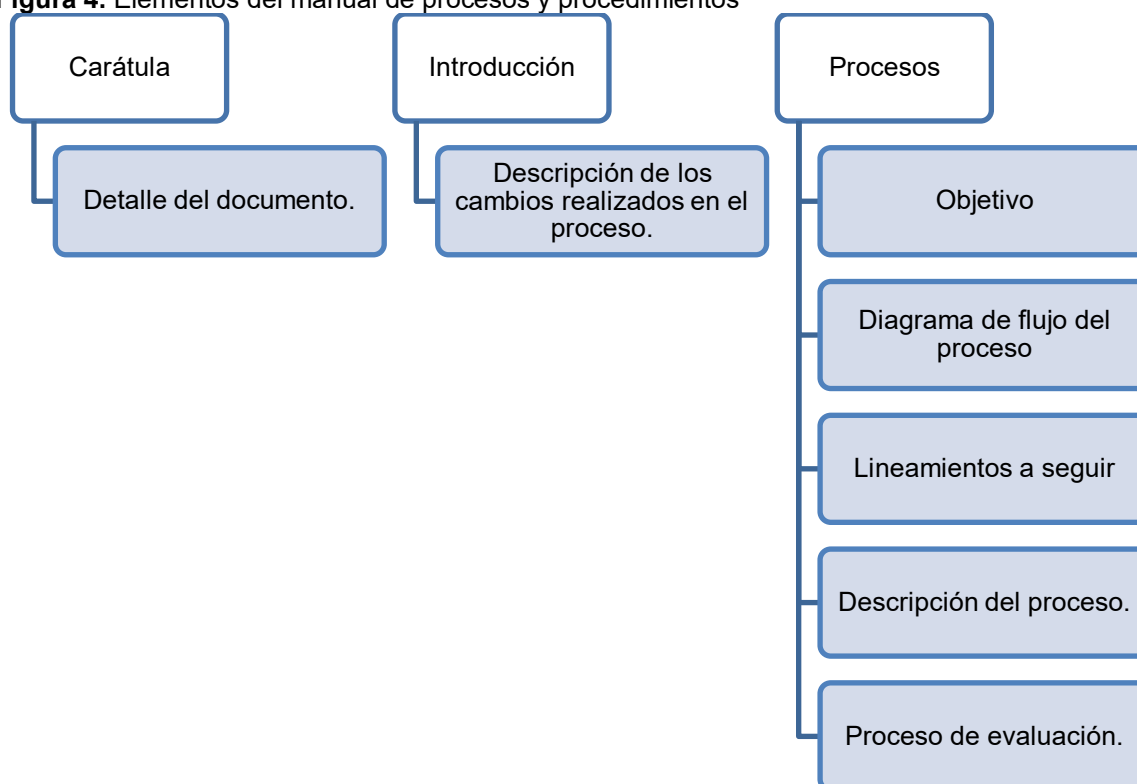
De acuerdo con Gaspar (2021) es importante plantear procesos que alcancen al éxito a corto plazo, el mismo que se repite en varias ocasiones, considerándose como una actividad ordinaria, se incluirán en el manual de procesos y procedimientos. En todo proceso los recursos humanos son de vital importancia,

son los encargados de desarrollar las actividades siendo un elemento activo, a pesar de considerar que son aspectos diferentes se incluyen para su correcta gestión. Presenta un nivel de crecimiento a través del tiempo, posee una normativa propia indispensable para su control, motivación o sanción. Se pretende el desarrollo de las habilidades, competencias individuales, promover la eficiencia y eficacia en el trabajo (Armijos, Bermúdez y Mora, 2019).

Para una adecuada gestión de procesos es necesario un manual de funciones, es un documento donde se presentan un conjunto de actividades principales y tareas a desarrollar, siendo una herramienta útil para la gestión administrativa (Marecos, 2020).

Una vez definidas las responsabilidades basadas en las disposiciones legales, se elabora una herramienta administrativa como es el manual de procedimientos de los procesos internos de la institución. El manual de procedimientos es un componente del control interno, el cual se crea las actividades a desarrollarse de paso a paso en forma integral, contienen instrucciones, integrantes y controles (González, 2020).

En los procesos internos se aplican acciones para prevenir diferentes hechos que afectan la gestión, es necesario un plan diseñado por la alta gerencia, con el objetivo evitar eventos de riesgo y generar acciones correctivas a las operaciones ordinarias (Aguirre y Rivera, 2020). En los manuales se consideran estos controles para mantener el desarrollo normal de los procesos y evitar desviaciones o problemas que afecten a la entidad.

Figura 4. Elementos del manual de procesos y procedimientos

Fuente: modificado a partir de Ministerio de trabajo (2022)

Una de las principales partes de los procesos y procedimientos son los flujogramas, que son presentaciones gráficas del proceso en una forma dinámica que facilita su comprensión. Los flujogramas son una herramienta de comunicación eficaz para la capacitación de personal y la optimización de procesos, permiten que todos los involucrados en un proceso o procedimiento comprendan sus responsabilidades y cómo se interrelacionan con las de otros (Martínez, 2018).

Cuadro 2. Símbolos de los diagramas de flujo

Símbolos	Detalle
	Flujo de datos
	Identifica el inicio o fin de un proceso.
	Operaciones que se desarrollan en la gestión.
	Establece la decisión que se toman en un proceso determinado.
	Archivo en la base de datos.
	Documento que sustenta una acción, cumple con los requisitos internos o externos.
	Conector de la siguiente página.

Fuente: modificado a partir de Wanumen et al. (2017)

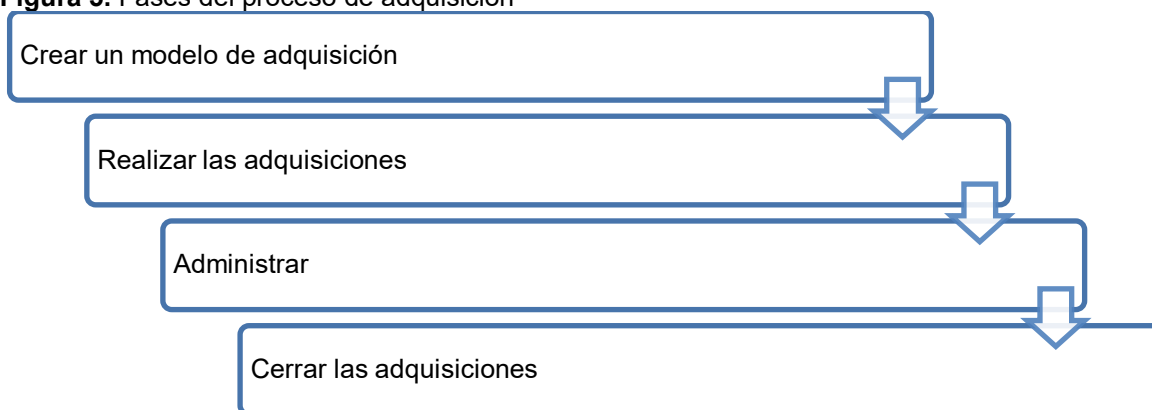
Para la ejecución de los procesos es necesario contar con recursos, los cuales forman un conjunto de elementos necesarios para desarrollar el trabajo y lograr satisfacer a los clientes, proveedores y trabajadores (Sánchez, 2020). Es uno de los rubros de mayor peso en los costos o gastos, es importante aplicar medidas de supervisión y establecer los elementos necesarios para la decisión basados en un sustento técnico.

Proceso de adquisiciones

La adquisición es la acción de comprar lo necesario para mantener las operaciones de una entidad, no es necesario solo conocer los recursos internos; sino también, las condiciones de negociación, se detecta y aprovecha las oportunidades, aplicar controles para posteriores evaluaciones (Pucheu, 2021).

Las adquisiciones son estratégicas o financieras, los primeros compran los productos de manera complementaria a largo plazo, se basan en las proyecciones de crecimiento y las financieras se dan a corto o mediano plazo, procuran mantener un nivel bajo de inventarios y optimizar los recursos. La función de compras tiene por objetivo abastecer a las diferentes áreas de la organización; para lo cual, se realiza un proceso técnico y jurídico manteniendo esta actividad en la legalidad (Vivancos et al., 2021). Se considera los diferentes tipos de compra que se dan en una entidad para incluirlos en los procesos de control interno.

Dentro del proceso de adquisición es necesario cumplir con una serie de pasos que permitan acciones eficientes en las actividades ordinarias, capaces de obtener insumos y suministros en el momento adecuado (Caminos et al., 2024).

Figura 5. Fases del proceso de adquisición

Fuente: modificado a partir de Laoyan (2024)

Según Laoyan (2024) las adquisiciones cumplen con las siguientes fases:

- Modelo de adquisiciones con los requerimientos principalmente de activos de un costo elevado, busca mantener las actividades principales de la organización. Definen cuáles serían los participantes de este proceso, evaluar las acciones y establecer las mejores acciones.
- El proceso dependerá de las actividades definidas por cada empresa y la normativa que regulan dichas acciones. Desarrollan las etapas del proceso de adquisición con los documentos de respaldo bajo la legalidad que sustenta dicha acción.
- Aplicar los controles necesarios para garantizar la confiabilidad del proceso de adquisición.
- Una vez aplicados los controles y se cumplan con los elementos necesario de la adquisición. Revisados cada paso se procede a comprobar su aplicación y posteriormente se da por finalizada la acción.

Proceso en la selección de proveedores

La gestión de las cadenas de abastecimiento permite alcanzar mejores desempeños competitivos, siendo esto una tendencia mundial, para alcanzar este propósito se toma una decisión estratégica de alto impacto en la selección de proveedores, para mejorar el desempeño de la organización (Sarache et al., 2009).

En tal efecto, la administración moderna de las organizaciones considera la gestión de proveedores como un elemento principal, a partir de la calidad de las entradas garantizamos la calidad de las salidas.

Según la SEPS (2024b) en la resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116 emitido el 02 de julio del 2024 en el Art. 18 Calificación y selección de proveedores, establece que las instituciones financieras del segmento 1, 2 y 3 contará con un proceso integral para la calificación y selección de proveedores, que incluya los quince (15) literales del artículo en mención, donde se detalla las actividades previas a la contratación, cumplimiento y renovación del contrato.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de investigación

La investigación es de tipo mixto, se revisan los hechos que afectan el proceso de adquisiciones, lo que origina debilidades que son atendidas, estos aspectos son propios de un modelo cualitativo, para Vizcaino et al., (2023), se caracteriza por la exploración y comprensión de los fenómenos sociales desde la perspectiva del investigador. Se apoya en la investigación cuantitativa, que es la medición y el análisis numérico de datos obtenidos. Por lo tanto, se realiza un análisis comparativo de adquisiciones (Vizcaino et al., 2023).

Se aplicó la investigación cuantitativa de corte longitudinal, para recopilar información sobre las adquisiciones a lo largo de los años y analizar las variaciones anuales. El objetivo fue identificar cómo han variado las compras con el tiempo, lo que permitirá comprender los factores que han influido en dichas variaciones, y como se ha efectuado el proceso de compras en cada año.

La investigación fue descriptiva, la cual se reconoce como un proceso de aplicación social, cuyo objetivo es obtener información sobre el desarrollo de las actividades de una entidad. Esta metodología está relacionada con el enfoque cualitativo. Obtiene información al momento de aplicar las diferentes técnicas de investigación y el método de evaluación del sistema de control interno del área de adquisiciones (Guevara et al., 2020).

Así también la investigación de campo permite conocer aspectos mediante la observación directa, se conocerán los hechos que permiten establecer cuellos de botella en el proceso de adquisición, así como también las posibles soluciones. La investigación de campo es importante para recabar información directa de los participantes de las actividades a indagar, estos acontecimientos son analizados en pro de una solución a un hecho encontrado (Sandoval, 2022).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la población se define como el conjunto de elementos que comparten una característica común, la cual es objeto de estudio. En el contexto de un análisis financiero de una empresa, la población

corresponde al conjunto de datos financieros relacionados con las adquisiciones realizadas por la cooperativa a lo largo de cuatro periodos.

La muestra se determina mediante el método no probabilístico, en el cual la selección de los sujetos de estudio dependen de características y criterios específicos que el investigador considera relevantes en ese momento (Sampieri, 2016). En este sentido, se lleva a cabo un análisis financiero comparativo que implica la revisión y comparación de las principales cuentas correspondientes a los registros de adquisiciones de bienes y servicios en los estados financieros.

El tipo de muestreo que se aplica es el muestreo por juicio, de acuerdo con Sampieri (2016) los elementos que la conforman son escogidos según el criterio del investigador, quien elige aquellos que considera relevantes para su estudio. De esta forma, la representatividad depende de su juicio o perspectiva. En este caso, se selecciona de manera deliberada las cuentas que se consideran más relevantes o significativas para el análisis, en función de su variación.

Las técnicas utilizadas incluyeron un análisis de datos que consiste en la evaluación financiera y análisis del proceso de adquisiciones. Además, como parte del sistema de control interno, se implementó la evaluación de los procesos mediante un cuestionario al responsable de adquisiciones, con el fin de medir el grado de confianza y riesgo.

Estas interrogantes se basan en las variables de estudio: modelo y procedimientos de adquisiciones donde se define si cuenta con esta herramienta de forma efectiva, lo que hace que sea la variable independiente; mientras que la toma de decisiones es la variable dependiente, en base a los datos que arroje el modelo la alta gerencia se considerarán para la toma de decisiones.

2.2. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda. nace en 1982, en la provincia de Tungurahua, como respuesta a los requerimientos de financiamiento de las zonas urbano-marginales y rurales; la entidad está regulada por la SEPS y otros organismos de control que emiten sus resoluciones para el control de recursos

y procesos, con el fin de evitar el fraude o actos delincuenciales (COOP. SAC, 2024a).

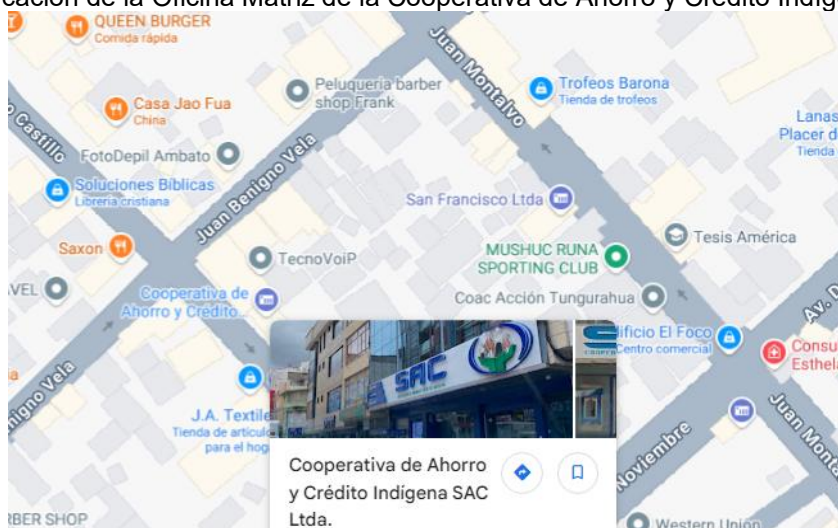
Su actividad ordinaria se relaciona con el ofrecimiento de servicios y productos financieros tanto a socios y clientes, con el objetivo de cumplir las metas planteadas en un período de tiempo, se definen diversas herramientas de gestión y control adaptadas a la realidad de la institución financiera. Cuenta con varias agencias a nivel nacional donde la atención al cliente es el punto de partida para el desarrollo de las actividades, constituye la primera impresión, estos funcionarios conocen la información general para dar respuesta inmediata a los usuarios.

La cooperativa impulsa el bienestar de sus colaboradores, genera condiciones laborables estables y productivas, brinda seguridad laboral, requiere el compromiso para la institución, además impulsa el crecimiento profesional y la eficiencia en el desempeño de su trabajo.

A raíz de la pandemia se implementó diversas herramientas tecnológicas que aportan al desarrollo de las actividades financieras, se realizó la inclusión de diversas aplicaciones con elementos de seguridad. A nivel nacional la institución financiera posee 17 agencias y la matriz ubicada en la ciudad de Ambato.

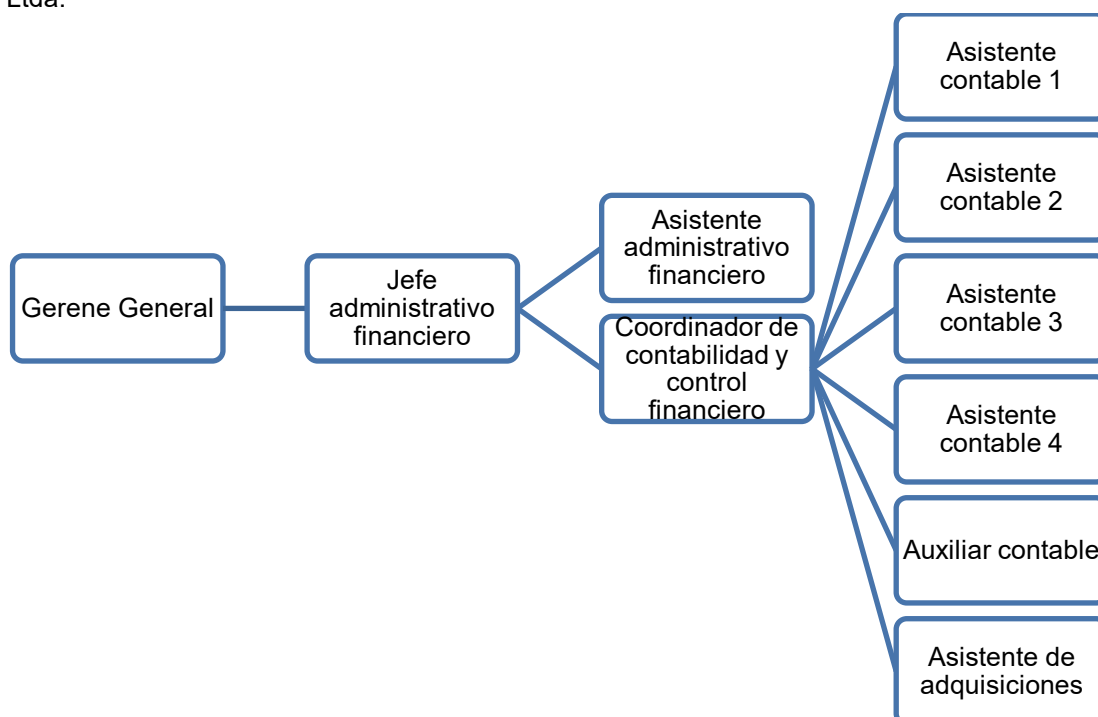
En los indicadores financieros publicados por COOP. SAC (2024b), son; los activos al 31 de julio del 2024 fueron de 170'895.776,37 dólares, mientras que sus pasivos fueron de 155'060.973,02 dólares; mantiene un crecimiento sostenido a través del tiempo, con la entrega de los productos y servicios financieros se ha consolidado en el mercado local.

Figura 6. Ubicación de la Oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.



Fuente: tomado a partir de Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Figura 7. Distribución de la Gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.



Fuente: tomado a partir de Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda.

Análisis Financiero de las adquisiciones realizadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC

Se llevó a cabo un análisis financiero comparativo que consistió en la revisión y comparación de las principales cuentas de registros de adquisiciones de bienes y servicios en los estados financieros de los años 2020, 2021, 2022 y 2023; es decir

se ha analizado información financiera correspondiente a cuatro (4) ejercicios económicos. Además, se evaluó el proceso de pago y calificación de proveedores que mantiene la institución, y se siguió el procedimiento detallado a continuación:

1. Se analizaron las variaciones de las cuentas más relevantes de adquisiciones de los estados financieros durante los periodos de estudio.
2. Se realizó un análisis del procedimiento para las adquisiciones de acuerdo con el manual de la cooperativa, posteriormente se analizó el listado de los principales proveedores y los montos cancelados en cada año.
3. Se analizó el proceso de selección y calificación de los proveedores.
4. Finalmente, se llevó a cabo una verificación del cumplimiento de los requisitos y la documentación relacionada con el pago de las facturas

Análisis comparativo de las cuentas del Balance General

La mayor concentración de adquisiciones de bienes y servicios realizadas por la cooperativa corresponde a activos fijos, seguros, programas de computación, suministros, adecuaciones e instalaciones. Según los años analizados, la mayoría de estas adquisiciones presentan una tendencia de crecimiento anual, atribuida a varios factores, tales como:

1. La apertura de tres oficinas en 2022 en las ciudades de Cuenca, Machala y Carapungo.
2. Un cambio de imagen corporativo en 2022, lo que implicó el reemplazo de mobiliario de oficina, incluyendo escritorios, sillas y letreros.
3. La apertura de tres nuevas oficinas en 2023, una en Cotacollao, además de la implementación de un nuevo concepto de oficina con las agencias *Coffe SAC* y la apertura de dos innovadores espacios de *coworking* en las ciudades de Ambato e Iñaquito.
4. La renovación de equipos de cómputo en 2023, con el reemplazo de equipos de escritorio por laptops modernas.

Tabla 1. Adquisiciones según el Balance General

Elementos / Año	2020	2021	2022	2023
Construcciones y remodelaciones en curso	-	-	44.799,96	1.422.612,01
Activos Fijos	1.235.842,79	1.275.551,18	1.696.372,40	1.647.464,97
Total Propiedades y Equipos	1.235.842,79	1.275.551,18	1.741.172,36	3.070.076,98
Gastos y pagos anticipados	30.862,36	42.427,02	57.253,00	79.506,40
Gastos diferidos	438.402,44	470.549,80	610.922,62	402.710,92
Proveeduría	77.375,20	72.837,54	82.196,70	120.308,64
Total Otros Activos	546.640,00	585.814,36	750.372,32	602.525,96
Total Adquisiciones Bienes y Servicios	1.782.482,79	1.861.365,54	2.491.544,68	3.672.602,94
Variación Relativa		78.882,75	630.179,14	1.181.058,26

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC

En la tabla 1, se observa una variación de USD 78.882,75; en las adquisiciones del año 2021 en comparación con el año 2020. Este incremento se debe a las compras regulares realizadas por la institución financiera en función de las necesidades de cada oficina. Sin embargo, en el año 2022 la variación aumenta significativamente en USD 630.179,14; debido a la apertura de tres nuevas oficinas y al cambio de imagen corporativa de la institución. En el año 2023, las adquisiciones se duplican, alcanzan un crecimiento de USD 1.181.058,26; Este aumento se explica por el inicio de la construcción del nuevo edificio de la cooperativa, denominado “Centro Financiero”, así como por la apertura de tres nuevas oficinas adicionales, como se mencionó anteriormente.

A continuación, se presenta el análisis financiero de las principales cuentas contables del Balance General, con mayor variación por las adquisiciones realizadas en los años de estudio:

Tabla 2. Análisis del Balance General del año 2020 al año 2023

CODIGO	CUENTA	2020	2021	VARIACIÓN	%	2022	VARIACIÓN	%	2023	VARIACION	%
180310	DISEÑO Y PLANIFICACION	-	-	-	0,00%	44.799,96	44.799,96	100,00%	60.765,47	15.965,51	35,64%
180315	ESTUDIOS	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%	40.656,00	40.656,00	100,00%
180320	MATERIALES DE CONSTRUCCION	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%	806.169,03	806.169,03	100,00%
180325	MANO DE OBRA	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%	353.597,95	353.597,95	100,00%
180335	OTROS EGRESOS	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%	161.423,56	161.423,56	100,00%
180501	MUEBLES DE OFICINA	361.671,58	363.396,36	1.724,78	0,48%	507.310,78	143.914,42	39,60%	571.313,68	64.002,90	12,62%
180502	EQUIPO DE OFICINA	167.771,42	204.743,70	36.972,28	22,04%	288.685,02	83.941,32	41,00%	289.310,29	625,27	0,22%
180601	EQUIPO DE COMPUTO	563.578,85	568.692,58	5.113,73	0,91%	704.525,79	135.833,21	23,89%	475.428,90	(229.096,89)	-32,52%
180701	VEHICULOS	118.992,46	113.012,94	(5.979,52)	-5,03%	125.905,00	12.892,06	11,41%	184.714,09	58.809,09	46,71%
189001	OTROS EQUIPOS E INSTALACIONES	23.828,48	25.705,60	1.877,12	7,88%	69.945,81	44.240,21	172,10%	126.698,01	56.752,20	81,14%
19041001	SEGUROS	30.862,36	42.427,02	11.564,66	37,47%	57.253,00	14.825,98	34,94%	79.506,40	22.253,40	38,87%
190520	Programas de computación	438.402,44	470.549,80	32.147,36	7,33%	528.375,40	57.825,60	12,29%	183.191,96	(345.183,44)	-65,33%
190525	Gastos de adecuación	-	-	-	0,00%	82.547,22	82.547,22	100,00%	219.518,96	136.971,74	165,93%
19061501	SUMINISTROS DE OFICINA	25.280,26	27.146,86	1.866,60	7,38%	35.221,11	8.074,25	29,74%	47.754,05	12.532,94	35,58%
19061502	SUMINISTROS DE ASEO	3.305,74	4.805,14	1.499,40	45,36%	4.457,74	(347,40)	-7,23%	6.536,58	2.078,84	46,63%
19061503	SUMINISTROS PUBLICITARIOS	48.789,20	40.885,54	(7.903,66)	-16,20%	42.517,85	1.632,31	3,99%	66.018,01	23.500,16	55,27%
	TOTAL	1.782.482,79	1.861.365,54	78.882,75		2.491.544,68	630.179,14		3.672.602,94	1.181.058,26	

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC.

Las cuentas que presentan las mayores diferencias al comparar el año 2021 con el año 2020 son las de Equipos de oficina, con un incremento de USD 36.972,28; y una variación porcentual del 22,04%. Este aumento se debe a la adquisición de equipos por un total de USD 41.291,00; que incluyen máquinas contadoras de billetes, aires acondicionados, módulos de control de acceso, relojes biométricos, televisores, entre otros. De igual manera, la cuenta de seguros aumentó en USD 11.564,66; lo que representa una variación porcentual del 37,47%; debido al incremento en la cobertura de la póliza contratada con la aseguradora Cóndor S.A., que cubre seguros para bancos e instituciones financieras, con una cobertura de USD 250.000 para los ramos de fidelidad.

Al comparar el análisis del año 2022 con el del año 2021, se observa un crecimiento significativo en la adquisición de activos fijos. La compra de muebles de oficina aumentó en USD 143.914,42; los equipos de oficina incrementaron en USD 83.941,32; los equipos de cómputo subieron en USD 135.833,21; y otros equipos registraron un incremento de USD 44.240,21. Este aumento se debe principalmente a las inversiones realizadas en mobiliario y equipos para las nuevas oficinas abiertas en el año 2022; como son las de Carapungo, Machala y Cuenca. Además, el crecimiento se atribuye a la adquisición de equipos y muebles para satisfacer las necesidades del resto de las oficinas, así como a los cambios en la imagen corporativa. En cuanto a la adquisición de otros equipos, el incremento corresponde a la compra de carpas, globos de estructura metálica para las nuevas oficinas, vallas publicitarias para la oficina de Riobamba, y equipos ergonómicos para la oficina matriz.

La cuenta de vehículos muestra un incremento de USD 12.892,06. Aunque el monto no es considerable, la variación se debe a la compra y venta de unidades de transporte realizadas en el año 2022. En ese año, se vendieron dos vehículos y una moto por un total de USD 81.606,94; y se adquirieron dos vehículos por un valor de USD 94.499,00 durante los meses de marzo y abril.

De igual manera, otros activos, como los seguros, aumentaron en un valor de USD 14.825, 98; Este incremento se debe a la contratación de cobertura con la Aseguradora del Sur y la compañía de seguros Cóndor S.A. En cuanto a los gastos

de adecuación, se presenta un saldo de USD 82.547,22 en el año 2022; correspondiente a las adecuaciones, remodelaciones e instalaciones en los locales destinados a las nuevas oficinas. Por otro lado, la cuenta de suministros de oficina, en comparación con el año 2021; muestra un incremento de USD 35.221,11; debido a la adquisición de nuevos materiales de oficina para abastecer todas las agencias.

Para el análisis comparativo entre el año 2023 y el año 2022; las adquisiciones que presentaron un mayor incremento fueron aquellas correspondientes a la contratación de bienes y servicios para el Centro Financiero SAC, cuyo proyecto de construcción comenzó en el 2023. Hasta el cierre de ese año, se realizó un pago por un total de USD 1.422.612,01. Debido a esto, es fundamental ejercer un mayor control sobre las adquisiciones efectuadas para este proyecto. Según el Acta n° 63 de la Asamblea General, fechada el 23 de marzo de 2023, se presentó un presupuesto de obra de USD 3.225.000,00. Al finalizar el año 2023, el avance reportado por el arquitecto en cargo de la obra, según el informe correspondiente, es del 30%.

En este sentido, los pagos realizados para la construcción se distribuyen de la siguiente manera: USD 40.656,00 por estudios técnicos e ingenierías complementarias; USD 806.169,03 en materiales de construcción; USD 353.597,95 en mano de obra; y USD 161.423,56 en otros egresos. Dentro de este último rubro, se incluye el pago por el alquiler de maquinaria como concretas, grúas, encofrados metálicos y de madera, y bombas de hormigón, por un total de USD 75.394,54. También se contemplan servicios de bodegueros por USD 11.263, así como servicios relacionados con ensayos de compactación, límites de plasticidad y granulometría de suelo, desalojo de escombros, excavaciones y otros gastos, por un valor total de USD 74.766,01.

Por otro lado, aunque la variación relativa y porcentual en las adquisiciones de muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de cómputo y programas de computación no muestre un incremento en comparación con el año 2022; es importante destacar que las variaciones en estas adquisiciones no se reflejan como incrementos en el balance general. Esto se debe a que, en el manejo de activos fijos, se realizan bajas de equipos. Además, a partir del año 2023, la cooperativa

comenzó a registrar los activos fijos que han sido totalmente depreciados, en cumplimiento con el catálogo único de cuentas. Es decir, los bienes que están completamente depreciados pero que aún se utilizan se ajustan, dejándoles un valor residual de USD 1,00 para efectos de control.

Los incrementos reales por compras fueron de USD 189.677,25 en muebles de oficina; USD 84.232,30 en equipos de oficina, USD 247.198,86 en equipos de cómputo; y USD 93.178,00 en programas de computación. Este aumento se debe a las adquisiciones de mobiliario para las oficinas que se inauguraron en el año 2023 en las ciudades de Iñaquito, Cotacollao y Ambato, así como a la compra de copiadoras y laptops para las demás agencias, además de la adquisición de software y licencias.

La cuenta de vehículos muestra un crecimiento del 46,71%, dado que en el año 2023 se adquirieron dos vehículos por un costo total de USD 90.214,09. En cuanto a otros equipos, la variación porcentual es del 81,14%. El valor invertido en las agencias que se abrieron en 2023 corresponde a la adquisición de estructuras metálicas y equipos para las oficinas de Coffe SAC, la compra de vallas publicitarias para las oficinas de Machala y Cuenca, y la adquisición de carpas tipo araña y globos inflables para las demás oficinas.

Los otros activos como la cuenta de seguros presentan una tendencia de crecimiento del 38,87% a comparación del año 2022, a causa de un incremento de cobertura en pólizas de bóveda y ventanilla, como las de seguro de vida de los empleados. Por otro lado, los gastos de adecuación se incrementan en un porcentaje de 165,93% a comparación del año 2022, por adecuaciones de las nuevas oficinas.

En cuanto a las adquisiciones de suministros, estos presentan un incremento en el año 2023 del 35,58% en los suministros de oficina, el 46,63% en suministros de aseo y el 55,27% en suministros publicitarios. El incremento se debe al aumento de oficinas, es necesario abastecer de suministros a las 18 agencias que tiene la cooperativa.

Análisis comparativo de las cuentas del Estado de Resultados

El análisis comparativo del estado de resultados que se realizó del periodo 2020-2023 son de las contrataciones por servicios de capacitación, uniformes, hospedaje, combustible, incentivos a los empleados, honorarios profesionales, servicios de guardianía, monitoreo, publicidad, mantenimientos, transporte de valores y adecuaciones.

Tabla 3. Adquisiciones según el Estado de Resultados

Elementos / Año	2020	2021	2022	2023
Gastos de personal	98.319,06	88.075,55	56.903,16	96.870,17
Honorarios Profesionales	286.697,07	213.836,94	218.106,01	214.774,47
Servicios varios	290.412,94	357.408,01	430.736,32	689.810,76
Otros gastos	106.435,96	119.246,41	209.752,88	365.367,80
Total Adquisiciones Servicios	781.865,03	778.566,91	915.498,37	1.366.823,20
Variación Relativa		-3.298,12	136.931,46	451.324,83

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC.

En la tabla 3, se observa un decrecimiento de USD 3.298,12 en las adquisiciones del año 2021 en comparación con el año 2020. Sin embargo, en el año 2022; la variación aumenta significativamente en USD 136.931,46. En el año 2023; las adquisiciones por servicios se triplican, alcanzaron un crecimiento de USD 451.34,83. Este aumento se explica por el incremento en los gastos de publicidad, el servicio de transporte blindado, los servicios de seguridad, los mantenimientos y las adecuaciones e instalaciones, incrementos que también se deben a la apertura de seis nuevas oficinas.

A continuación, se presenta el análisis financiero de las principales cuentas contables del Estado de Resultados, con mayor variación por las adquisiciones realizadas en los años de estudio:

Tabla 4. Análisis del Estado de Resultados del año 2020 al año 2023

CODIGO	CUENTA	2020	2021	VARIACIÓN	%	2022	VARIACIÓN	%	2023	VARIACION	%
4.5.01.90.03	CAPACITACION / EDUCACION	28.898,25	20.233,12	(8.665,13)	-29,98%	7.620,14	(12.612,98)	-62,34%	27.864,99	20.244,85	265,68%
4.5.01.90.06	UNIFORMES	56.355,11	56.675,84	320,73	0,57%	17.490,88	(39.184,96)	-69,14%	28.659,22	11.168,34	63,85%
4.5.01.90.17	HOSPEDAJE	5.476,47	3.042,94	(2.433,53)	-44,44%	17.265,11	14.222,17	467,38%	17.948,67	683,56	3,96%
4.5.01.90.18	COMBUSTIBLE	7.589,23	8.123,65	534,42	7,04%	12.660,24	4.536,59	55,84%	16.984,14	4.323,90	34,15%
4.5.01.90.40	INCENTIVOS COLOCACION CREDITOS			-	0,00%	1.866,79	1.866,79	100,00%	5.413,15	3.546,36	189,97%
4.5.02.10.05	HONORARIOS PROFESIONALES	286.697,07	213.836,94	(72.860,13)	-25,41%	218.106,01	4.269,07	2,00%	214.774,47	(3.331,54)	-1,53%
4.5.03.10.05	SERVICIOS DE GUARDIANIA Y SEGURIDAD	143.450,28	136.908,73	(6.541,55)	-4,56%	165.281,44	28.372,71	20,72%	226.932,01	61.650,57	37,30%
4.5.03.10.10	SERVICIOS DE MONITOREO	2.402,88	3.120,00	717,12	29,84%	3.088,66	(31,34)	-1,00%	3.821,31	732,65	23,72%
4.5.03.15.05	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	115.036,79	168.424,61	53.387,82	46,41%	228.083,12	59.658,51	35,42%	425.154,11	197.070,99	86,40%
4.5.03.90.03	BURO DE INFORMACION CREDITICIA	29.522,99	48.954,67	19.431,68	65,82%	34.283,10	(14.671,57)	-29,97%	33.903,33	(379,77)	-1,11%
4.5.07.15	Mantenimiento y reparaciones	31.160,28	57.845,57	26.685,29	85,64%	96.542,86	38.697,29	66,90%	199.186,14	102.643,28	106,32%
4.5.07.90.03	TRANSPORTE DE VALORES	9.800,91	14.954,56	5.153,65	52,58%	20.555,54	5.600,98	37,45%	28.116,33	7.560,79	36,78%
4.5.07.90.10	ADECUACIONES, DECORACIONES E INSTALACIONES	65.474,77	46.446,28	(19.028,49)	-29,06%	92.654,48	46.208,20	99,49%	138.065,33	45.410,85	49,01%
TOTAL		781.865,03	778.566,91	(3.298,12)		915.498,37	136.931,46		1.366.823,20	451.324,83	

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC.

En la tabla 4, se observa que los gastos efectuados en capacitación durante el año 2023; en comparación con el año 2022; aumentaron en un 265,68%; con una variación absoluta de USD 20.244,85. Este incremento se debe a que en el año 2023; se realizaron pasantías en el exterior, capacitaciones para los directivos de los consejos de administración y vigilancia, programas de educación financiera, así como programas de formación para el área de riesgos, operativa, gerentes de oficina, financiero, cumplimiento y captaciones.

También, el gasto de uniformes tiene un crecimiento de 63,85% con un valor total de gasto de USD 28.659,22; en el año 2023 se entregó los uniformes respectivos del año, a diferencia del año 2022 que la adquisición de uniformes fue para el personal nuevo, también se realizó el cambio de chompas institucionales.

En el análisis comparativo del año 2022 con el año 2021; los pagos por servicios de hospedaje tienen un crecimiento de USD 14.222,17; mientras que la cuenta de combustible se incrementa en un valor de USD 12.660,24; al año 2023 los gastos por combustible tienen un crecimiento relativo de 34,15%; no obstante, el crecimiento absoluto es de \$4.323,90; que se debe por el consumo de combustible de cuatro vehículos que la cooperativa tuvo al año 2023. Además, en cuanto a los gastos de guardianía estos se incrementan en un 20,72%; en el año 2022; y en un 37,30% en el año 2023; debido a que se incrementó el servicio de seis guardias para las nuevas oficinas que se apertura en los dos años.

En cuanto al gasto en publicidad, se observa una variación en cada año analizado en las contrataciones o pagos por servicios de publicidad. Al comparar el año 2021 con el año 2020; el incremento porcentual es del 46,41%; del año 2022 con respecto al año 2021 es del 35,42%; y del año 2023 con relación al año 2022 es del 86,40%. Este aumento se debe al alquiler de vallas publicitarias, medios de comunicación, publicidad en pantallas LED, lanzamientos de aplicaciones y página web, el proyecto musical 'Primeros para siempre', el branding de las nuevas oficinas, y las estrategias de marketing dirigidas a los inversionistas.

También, la cuenta de mantenimientos se incrementa en un 85,64 %; del año 2021 al 2020; en un 66,90% en el año 2022; y en el año 2023 se incrementó en 106,32%; según el análisis que se realizó el incremento se debe a mantenimientos de

programas de computación, mantenimiento y activación cuenta digital, mantenimiento de vehículos, mantenimientos de equipos de oficina y computación, pagos a Financoop por mantenimientos de usuarios activos cooperativa digital.

Por otro lado, la cuenta de transporte de valores tiene un crecimiento del 52,58%; en relación con el año 2020; en el año 2022 se efectuó un gasto total de USD 20.555,54; y en el año 2023 se incrementó en 36,78%; el crecimiento se debe a la contratación del servicio de transporte de dinero para las nuevas agencias que se apertura en el año 2022 y año 2023.

Además, a comparación del año 2021; en el año 2022 los gastos por servicios de adecuaciones, decoraciones e instalaciones estos se incrementan en un 99,49%; presentan una variación absoluta de USD 46.208,20; y en el año 2023 se incrementa en un 49,01%; presentan una variación absoluta de USD 45.410,85; a causa de remodelaciones, instalaciones y/o arreglos que se presentaron en las oficinas de la cooperativa.

Análisis del procedimiento de adquisiciones según manuales de la Cooperativa

En el año 2019 la cooperativa SAC implementa el “Manual Integral de Selección y Calificación de Proveedores” y el “Reglamento de adquisiciones y disposición de bienes y servicios”, mismos que presentan actualización en el año 2021. Ante la necesidad de reformar dichos documentos normativos, en marzo del 2023 unifican el Reglamento y Manual y establecen el “**Reglamento integral para la adquisición, enajenación, y disposición de bienes y suministros, contratación de obras, servicios y calificación de proveedores**”. Ante lo expuesto, los procedimientos que se aplican para las adquisiciones son:

1. Adquisiciones de menor cuantía.

Las adquisiciones de menor cuantía se refieren a la compra de bienes o servicios necesarios para satisfacer las necesidades diarias de la administración central y sus agencias. Estas adquisiciones se realizan de manera directa, sin requerir la presentación de ofertas.

Los fondos destinados a estas compras provienen de la caja chica, que está bajo el custodio de la asistente de gerencia en la administración central, o de un asistente operativo designado para tal fin en las agencias. Los egresos de este fondo se utilizan para adquisiciones cuyo monto no supere los USD 15.00, y se justifican mediante documentos avalados por el SRI. Los justificativos de estas compras presentan mensualmente, junto con un informe de las adquisiciones de menor cuantía realizadas, al área de contabilidad. Esto les permite revisar si se ha cumplido con los procedimientos establecidos para los gastos de caja chica.

2. Adquisiciones con autorización directa.

Las adquisiciones por autorización directa se realizan mediante un Requerimiento de Adquisición, el cual es presentado por el funcionario responsable de cada proceso. Este requerimiento incluye las especificaciones técnicas del bien o servicio a adquirir, además cuenta con la debida autorización del funcionario, departamento o área correspondiente, según el monto, el cual se determina según los niveles de aprobación establecidos en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Niveles de aprobación

NIVELES	MONTO	CARGO
PRIMERO	DE USD 0 - A 1 SBU	Coordinador Contable y Control Financiero
SEGUNDO	MAYOR A 1 SBU A 10 SBU	Jefe Financiero
TERCERO	MAYOR DE 10 SBU A 120 SBU	Gerente General - Jefe Financiero
CUARTO	MAYOR DE 120 SBU A 160 SBU	Comité de Adquisiciones
QUINTO	MAYOR DE 160 SBU A 500 SBU	Gerencia General Consejo de Administración

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC.

Las adquisiciones de entre USD 5.000 y USD10.000 requieren un cuadro comparativo de precios con al menos dos proformas, mientras que para las adquisiciones superiores a USD 10.000; presentan un cuadro comparativo con al menos tres proformas, obtenidas por el responsable del área o la persona asignada de la compra. Además, presentan requisitos de los proveedores según el “Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos”.

Las adquisiciones de *hardware* o *software* se realizan con el informe favorable del Coordinador de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) para montos de hasta USD 5.000; Para montos superiores a esta cantidad, serán aprobado por el

comité de tecnología, en el cual se detalla las especificaciones y características del bien o servicio solicitado.

Cuando la adquisición lo requiera, elaboran un contrato de compra de bienes o prestación de servicios. El contrato se redacta en función del monto, según las condiciones del oferente y las necesidades de la cooperativa, en caso de requerir un anticipo el contrato se elabora de forma obligatoria.

Análisis sobre variaciones de adquisiciones en los tres años de estudio

Una vez realizado el análisis del reglamento que mantiene la cooperativa, se elaboró un anexo de adquisiciones de bienes y servicios superiores a USD 5.000,00; durante el año 2021, 2022 y 2023. El objetivo de esta acción es abordar varios puntos clave, como las tendencias de gasto, los cambios anuales en las categorías específicas y el comportamiento general de las adquisiciones.

Tabla 6. Adquisiciones durante el año 2021, 2022 y 2023

ELEMENTOS /AÑO	2021	2022	2023
ACTIVOS FIJOS	96.301,94	341.713,97	494.019,50
ADECUACIONES E INSTALACIONES	105.302,40	255.269,85	480.115,72
CAPACITACION	14.699,64	-	16.464,00
COMBUSTIBLE	7.177,99	10.034,18	13.857,62
CONSTRUCCION OBRA	-	44.799,96	1.378.964,82
HONORARIOS PROFESIONALES	208.003,55	241.194,67	235.603,54
MANTENIMIENTOS		14.715,68	27.116,00
PROGRAMAS DE COMPUTACION	31.416,00	33.616,04	174.610,63
PUBLICIDAD	92.545,32	179.786,13	327.717,42
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	153.634,58	204.968,42	253.739,18
SEGUROS	49.457,97	70.313,08	90.693,89
SERVICIO BURO CREDITICIO	54.829,21	37.764,72	36.135,47
SERVICIO COOPERATIVA DIGITAL	20.948,57	39.527,02	45.170,14
SUMINISTROS DE ASEO Y OFICINA	52.562,46	70.683,61	101.661,09
TRANSPORTE DE VALORES	15.844,83	23.284,50	31.501,49
UNIFORMES	42.885,62	-	8.396,00
TOTAL	945.610,08	1.567.671,83	3.715.766,51
VARIACION RELATIVA		622.061,75	2.148.094,68
VARIACION PORCENTUAL		65,78%	137,02%

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC.

En la tabla 6 se observa que en el año 2021; el total de adquisiciones fue de USD 945.610,69; en el año 2022, las adquisiciones aumentaron significativamente a USD 1'567.671,83; lo que representa un incremento USD 622.061,75 en comparación con el año 2021; mientras que en el año 2023; el total de adquisiciones subió a USD 3'715.766,51; marca un aumento de USD 2'148.094,68 en

comparación con el año 2022.

Este comportamiento indica un alto crecimiento en las adquisiciones, especialmente en los dos últimos años, con un aumento especialmente significativo en el año 2023; en particular en áreas como construcción de obras, activos fijos, y adecuaciones e instalaciones. Esto debido a que la organización se encontraba en una fase de expansión y modernización con inversiones exclusivas en infraestructura, programas de computación, y publicidad.

Algunas áreas, como la capacitación, han tenido fluctuaciones, lo que podría indicar que no fue una prioridad constante, pero se retomó en el año 2023. Así también, los gastos en seguridad y vigilancia, así como en mantenimiento, aumentaron, lo que podría estar relacionado con un incremento en las operaciones y necesidades de protección y cuidado de las instalaciones.

Análisis de selección y calificación de proveedores

Según el análisis del reglamento sobre la selección y calificación de proveedores, la cooperativa no llevaba a cabo la calificación de proveedores hasta el año 2021. Fue en 2022 cuando se inició este proceso. Así, en 2021, el proceso para la selección de proveedores consistía en la presentación de cotizaciones y un cuadro comparativo de precios para las compras que lo requerían. Con el objetivo de evitar la solicitud de cotizaciones para cada compra, deciden calificar a los proveedores por un período de un año.

De acuerdo con el reglamento vigente de la institución financiera, el Comité de Adquisición será responsable del proceso de calificación de proveedores y de la selección de los proveedores permanentes, quienes serán elegidos entre los proveedores calificados, conforme a las normas legales.

El proceso de calificación comienza con la publicación de la convocatoria para proveedores, las personas naturales o jurídicas presentarán antes de la fecha límite la documentación requerida en la publicación, a través de la página web de la cooperativa. Con la información recibida, el Comité de Adquisiciones evalúa a los proveedores mediante la "matriz de criticidad de proveedores" y el "cuadro

comparativo de proveedores", selecciona al oferente con el mayor puntaje.

Con base en lo expuesto, se elaboró un listado de los proveedores calificados durante los años 2022 y 2023, con el objetivo de verificar si se cumplió o no con el proceso de selección y calificación establecido en el reglamento de la cooperativa.

Tabla 7. Proveedores calificados

DETALLE	No PROVEEDORES CALIFICADOS 2022 - 2023	USD COMPRA 2022	No PROVEEDORES CALIFICADOS 2023 - 2024	USD COMPRA 2023
ACTIVOS FIJOS	7	287.123,68	5	429.386,29
BURO INFORMACION CREDITICIA	1	32.573,09	0	36.135,47
CAPACITACION	1	2.419,20	0	11.379,20
CONSTRUCCION-OBRA	0	-	10	970.232,79
HONORARIOS PROFESIONALES	1	20.113,92	1	20.485,30
MANTENIMIENTOS	1	917,88	0	-
PUBLICIDAD - COMUNICACIÓN	9	106.368,53	1	107.751,17
REDES, HARDWARE Y SOFTWARE Y TELECOMUNICIONES ELECTRONICAS	3	138.239,42	3	183.746,39
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	2	208.849,83	2	258.019,05
SERVICIO DE HOTELERÍA	2	4.848,45	0	2.749,76
SUMINISTROS DE ASEO Y OFICINA	4	66.097,27	2	99.386,88
TOTAL	31	867.551,27	24	2.119.272,30

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC.

En la tabla 7 se observa que durante el año 2022 se adquirió el valor de USD 867.551,27 solo ha proveedores calificados. Mientras que, en el año 2023 el valor subió a USD 2'119.272,30; En el período 2022- 2023 los proveedores que más se calificaron son los que proveen bienes y servicios de publicidad y propaganda, seguidamente de los proveedores a los que se compran activos fijos, mientras que para el período 2023-2024 fueron proveedores calificados a los que adquieren materiales o servicios para la construcción del Centro Financiero.

En el año 2022; se inició el proceso de calificación, mediante el cual se calificaron 31 proveedores, según las actas del Comité de Adquisiciones. Por lo contrario, en el año 2023; el comité de adquisiciones calificó a un total de 24 proveedores, según lo establecido en las actas correspondientes. De estos, 11 proveedores

mantuvieron la misma calificación obtenida en 2022, lo que indica que su desempeño fue considerado satisfactorio para continuar con la misma evaluación del año anterior.

Según la Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, emitida el 26 de noviembre de 2018 por la SEPS, la cooperativa debía establecer un procedimiento para la selección y calificación de proveedores, que incluyera actividades previas a la contratación desde la emisión de dicha resolución. Sin embargo, este proceso no se inició hasta el año 2022.

Tras analizar a los proveedores calificados, se observó que el 100% de ellos fueron seleccionados sin una convocatoria formal. El proceso de selección se basó únicamente en la comparación de precios y ofertas, sin considerar los requisitos y evaluaciones establecidos por el ente de control o la información requerida previa a la elección del proveedor ganador.

En relación con la contratación de proveedores de servicios auxiliares, conforme a lo establecido en la Resolución No. SEPS-IGT-ISF-IGJ-2018-0105 del 6 de abril de 2018, emitida por la SEPS, la cooperativa no cuenta con procesos para la contratación de servicios tales como transporte de valores, emisión de tarjetas de débito, aplicaciones de pago y cajeros automáticos. Cabe destacar que estos proveedores serán debidamente calificados por dicho ente de control.

Análisis en el cumplimiento de requisitos para el pago a proveedores en relación con el lavado de activos

El lavado de activos es un mecanismo utilizado por organizaciones criminales para legalizar grandes cantidades de dinero obtenido ilícitamente, introduciéndolo en la economía de un país, lo que incrementa la corrupción y la delincuencia. Aunque este esquema no es nuevo, sus efectos trascienden las fronteras nacionales, lo que ha llevado a la creación de organismos y marcos normativos internacionales para prevenir, detectar y sancionar estas prácticas. En respuesta, con el fin de mejorar el régimen antilavado de activos, y evitar el financiamiento del terrorismo, Ecuador ha implementado regulaciones específicas para la congelación de activos de terroristas y la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito (De La Torre,

2016).

De La Torre y Quintanilla (2017) resaltan un aspecto crucial del papel del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) en la lucha contra el lavado de activos: la creación de estándares internacionales adaptables a las realidades de cada país. Esta flexibilidad es fundamental, permite a las naciones reconocer y evaluar sus propios riesgos relacionados con el lavado de dinero, y considerar factores específicos como su situación política, económica y geográfica.

Según De la Torre (2018b) en todos los sectores económicos se encuentra presente el lavado de activos, debido a que los delincuentes usan variados y diversos mecanismos para disfrutar de las cuantiosas ganancias producidas del blanqueo de capital. Por lo tanto, al ser la cooperativa SAC una institución financiera, está naturalmente expuesta al riesgo de lavado de dinero en las transacciones que realiza, especialmente a través de su proceso de adquisiciones. Por lo que, es crucial que la cooperativa tome en cuenta las normativas vigentes y establecidas para prevenir y detectar el lavado de dinero, tales como las leyes relacionadas con la prevención de lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Las regulaciones respecto a la prevención de fraude son emitidas por ejemplo por la Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos emitida por la Asamblea Nacional en 2016, la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), quienes con el fin de disuadir el blanqueo de dinero y el riesgo de fraude organizacional han emitido los controles normativos preventivos (De La Torre y Quiroz, 2020).

De La Torre (2018b) señala que es esencial cumplir con las normativas para evitar el uso de nombres de personas o empresas ficticias como testaferros, con el fin de ocultar el origen y titularidad de fondos ilícitos. Para esto, se establecen límites, conocidos como umbrales, que obligan a reportar operaciones que sean iguales o por encima de un valor determinado. En Ecuador, la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Lavado de Activos, emitida el 21 de julio de 2016, establece en su artículo 4, literal c), que se reportan transacciones cuya cuantía sea igual o superior a diez mil dólares.

La implementación de medidas de control y supervisión más estrictas, como la debida diligencia en las transacciones financieras y la promoción de la transparencia, son cruciales para prevenir el uso del sistema financiero para actividades ilícitas. Desde la perspectiva preventiva, el fortalecimiento de las instituciones, la educación en ética y la colaboración interinstitucional y transnacional son elementos clave para combatir eficazmente tanto el lavado de activos como la corrupción (De La Torre, 2018c).

De acuerdo con el manual de la institución, los proveedores cuya compra sea igual o supere los USD 5,000.00 presentan una serie de requisitos, los cuales varían según si se trata de una persona natural o jurídica, además de otros requisitos establecidos por la política de compras. En este sentido, se elaboró la siguiente tabla para verificar el cumplimiento de los requisitos correspondientes a las compras realizadas durante el año 2023, de acuerdo con la base obtenida para el análisis de proveedores.

Tabla 8. Análisis de la cadena de cumplimiento y la verificación de requisitos de pago a proveedores.

DETALLE	MONTO	No PROV EEDOR RES	CUMPL MIENT O	NIVEL DE APROBA CION	CONTRAT O	PROVEEDOR CALIFICADO	CUADRO COMPAR ATIVO	REQUISITOS CONOZCA SU PROVEEDOR
ACTIVOS FIJOS	370.101,54	8	SI	8	3	2	1	4
			NO	0	5	6	7	4
CONSTRUCCION-OBRA	1.283.668,18	10	SI	10	4	7	0	6
			NO	0	6	3	10	4
HONORARIOS PROFESIONALES	171.733,49	1	SI	1	1	0	0	1
			NO	0	0	1	1	0
PUBLICIDAD - COMUNICACIÓN	192.252,75	4	SI	4	2	2	1	2
			NO	0	2	2	3	2
REDES, HARDWARE Y SOFTWARE Y TELECOMUNICIONES ELECTRONICAS	530.862,83	5	SI	5	3	4	1	3
			NO	0	2	1	4	2
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	253.739,18	1	SI	1	1	1	0	1
			NO	0	0	0	1	0
SEGUROS	80.577,67	2	SI	2	2	2	0	1
			NO	0	0	0	2	1
SERVICIO BURO CREDITICIO	36.135,47	1	SI	1	1	1	0	1
			NO	0	0	0	1	0
SERVICIO COOPERATIVA DIGITAL	45.170,14	1	SI	1	1	1	0	0
			NO	0	0	0	1	1
SUMINISTROS OFICINA	59.997,28	1	SI	1	0	1	0	1
			NO	0	1	0	1	0
TRANSPORTE DE VALORES	31.501,49	1	SI	1	1	0	0	0
			NO	0	0	1	1	1
TOTAL	3.055.740,02	35		35	35	35	35	35
			CUMPLE %	100%	54%	60%	9%	57%
			NO CUMPLE %	0%	46%	40%	91%	43%

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la COAC Indígena SAC

Tras revisar 35 expedientes de proveedores correspondientes a pagos realizados en el año 2023 por un monto total de USD 3'055.740,02 por la adquisición de bienes y servicios, se concluye que el 100% cumplen con la aprobación de acuerdo con los rangos establecidos, pero en cuanto a actas de aprobación por consejo de administración y comités no son presentados en su totalidad al momento de la cancelación de la factura, sino posterior al pago. En cuanto al cumplimiento de contratos el 54% de proveedores elaboró contratos, mientras que, el 46% no lo realizó. En este sentido, se analiza que los contratos se elaboran conforme a los requerimientos de cada compra, más en el caso de solicitar anticipos o establecer tiempos de entrega. Sin embargo, en lo que respecta a las adquisiciones de proveedores calificados, no se realiza una evaluación para verificar si mantienen los mismos precios de la calificación.

Del listado de proveedores se determinó que el 60% son calificados, lo que significa que ellos no debían presentar cuadros comparativos de precios como requisito obligatorio. Mientras que, el 40% de proveedores que no fueron calificados si debían presentar, sin embargo, el 91% no cumplió, pero debido a que 18 proveedores no presentaron por el mismo hecho de estar calificados. No obstante, se han identificado pagos a 17 proveedores no calificados, quienes solo 3 presentaron los cuadros comparativos correspondientes, el resto de los proveedores no cumplieron con dicho requerimiento.

Además, de la muestra de carpetas de proveedores revisados el 43% no cumple con los requisitos de "conozca a su proveedor", no se entregan dentro del plazo establecido, sino que se completan posterior al pago, y en algunos casos se mantiene información desactualizada.

Una vez analizado la Tabla 8. análisis de la cadena de cumplimiento y la verificación de requisitos de pago a proveedores, se identifica que en el año 2023 la COAC adquirió bienes y servicios iguales o superiores a USD 5.000,00 a un total de 35 proveedores, de los cuales dieciocho (18) que representan el 60%; se encuentran calificados, mientras que los diecisiete (17) restantes que representan el 40%; no se encuentran calificados y solo con tres de estos se ha cumplido el proceso de adquisición de manera correcta; cabe destacar, que al considerar la categoría de

activos fijos se tiene que seis de los ocho proveedores no están calificados, con lo que se concluye que existe un cumplimiento parcial del procedimiento de calificación de proveedores.

En base a los datos de la Tabla 6 Adquisiciones durante el año 2021, 2022 y 2023, se observa que en el año 2021, el total de adquisiciones fue de USD 945.610,69; en el año 2022, las adquisiciones aumentaron significativamente a USD 1'567.671,83; lo que representa un incremento del 65,78% en comparación con el año 2021; mientras que en el año 2023, el total de adquisiciones subió a USD 3'715.766,51; marca un aumento del 137,02% en comparación con el año 2022, por lo cual, se concluye que existe una tendencia de crecimiento en las adquisiciones, debido a factores como crecimiento institucional, estandarización de mobiliario y equipos, cambio de imagen corporativo, cambio al segmento 1 y construcción del centro financiero.

Estas observaciones y falencias encontradas servirán como base para el desarrollo de una propuesta de modelo y procedimiento de gestión de adquisiciones para la cooperativa SAC, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y mitigar riesgos. Desde 2023 se ha implementado el cargo o área de adquisiciones; sin embargo, persiste la falta de claridad sobre las compras que serán gestionadas por este departamento y aquellas que corresponden a las áreas específicas, lo que genera confusión en el proceso.

2.3. Aplicación del método de evaluación

El método de evaluación empleado fue el cuestionario en base a COSO III, se revisó:

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

Objetivo:

Evaluar el sistema de control interno del departamento de adquisiciones mediante el cuestionario para la determinación de los niveles de riesgo y confianza.

Tabla 9. Evaluación del sistema de control interno

No.	Preguntas	PT	Si	No	CT	Observación
Entorno de control						
1	¿La cooperativa posee un código de ética que regule el comportamiento de los empleados?	1	✓		1	
2	¿Han sancionado al personal cuanto tiene un comportamiento erróneo?	1	✓		1	
3	¿Emiten informes de la gestión de talento humano?	1	✓		1	
4	¿Posee la institución un organigrama estructural actualizado?	1	✓		1	
5	¿Cuentan con un manual de funciones donde se incluyan los puestos de trabajo?	1	✓		1	
6	¿Posee un plan de capacitación que incluya los temas del área de adquisiciones?	1		✓	0	No se cuenta con un plan donde se definan las necesidades de capacitación del departamento de adquisiciones.
Evaluación del riesgo						
7	¿Se aplican diagnósticos para determinar las deficiencias en el proceso de adquisiciones?	1		✓	0	No se ha efectuado anteriormente este proceso; por ende, se desconocen los errores
8	¿Miden el impacto de los riesgos de la cooperativa?	1	✓		1	
9	¿Definen las acciones para superar las deficiencias encontradas en el proceso de adquisiciones?	1		✓	0	Al no contar con un diagnóstico no se han definido acciones para corregir las deficiencias.
Actividades de control						
10	¿Cuentan con una normativa interna que regula el proceso de adquisición?	1	✓		1	
11	¿Definen los tipos de procesos de adquisición que se realizan dentro de la cooperativa?	1	✓		1	
12	¿Los procesos de adquisición cuentan con las firmas de autorización?	1	✓		1	
13	¿Se aplican controles dependiendo del monto de las adquisiciones?	1		✓	0	No en la totalidad de procesos sino por los montos de las adquisiciones.
14	¿Verifica el cumplimiento de los niveles de aprobación del proceso de adquisiciones?	1	✓		1	
15	¿Verifica la entrega de los requisitos para cada uno de los tipos de proceso de adquisición?	1		✓	0	Se presentan faltantes de documentos que abalicen algunos procesos.
16	¿Efectúan una planificación de pagos a proveedores?	1		✓	0	Se realizan los pagos en base a la disposición de

						recursos de la institución financiera.
17	¿Cuentan con un proceso de calificación de proveedores en institución financiera?	1	√		1	
18	¿Se aplican acciones de supervisión a los procesos de adquisición?	1		√	0	No realizan las acciones de supervisión en base a una planificación de actividades.
	Sistema de información y comunicación					
19	¿Definen el sistema de comunicación interna de la cooperativa?	1	√		1	
20	¿Los empleados conocen la documentación al cargo del puesto de trabajo?	1	√		1	
21	¿Se verifican los requisitos de los documentos internos para comprobar su legalidad?	1	√		1	
	Sistema de monitoreo					
22	¿Se cuenta con un plan de evaluaciones institucionales?	1	√		1	
23	¿Existen personas responsables del proceso de evaluación?	1	√		1	
24	¿Se evalúa el desempeño del personal que labora en el departamento de adquisiciones?	1		√	0	
	Total Σ	24			16	

Fuente: elaboración propia

Nivel de confianza = (calificación total / ponderación total) * 100

Nivel de confianza = (16 / 24) * 100 = 67%

Nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza

Nivel de riesgo = 100% - 67% = 33%

Nivel de confianza		
Bajo 15% - 50%	Moderno 51% - 75%	Alto 76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderno	Bajo
Nivel de riesgo		

Fuente: elaboración propia

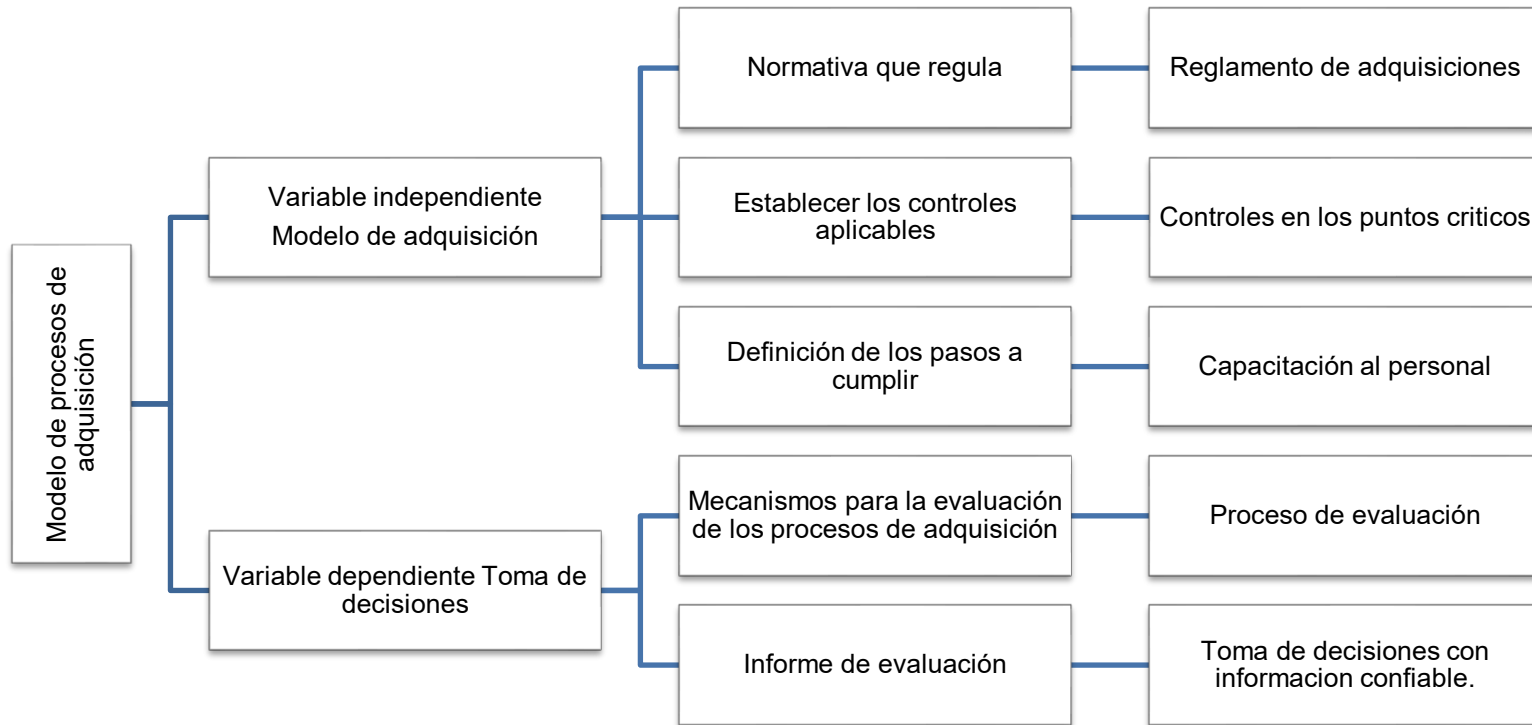
La evaluación del sistema de control interno aplicado a los cinco componentes del COSO III año 2013: el componente de entorno de control, la cooperativa cuenta

con todos los mecanismos necesarios para garantizar el comportamiento correcto de los empleados, presenta una atmósfera tranquila y conecta con procesos de control; aunque, en el plan de capacitación no han se han incluido temas necesarios para el desarrollo efectivo del área de adquisiciones.

En lo referente, a la evaluación del riesgo no se ha detectado anteriormente un diagnóstico para definir los puntos críticos, tampoco se han podido establecer acciones para minimizar el impacto de acciones negativas. Las actividades de control la cooperativa cuenta con un reglamento para las adquisiciones y contrataciones, definiendo la normativa a cumplir en cada una de las actividades, a pesar de contar con este valioso instrumento se reconoce la falta de supervisión en las acciones y documentos.

Mantienen un sistema de información y comunicación confiable y con las normas de seguridad que exigen los organismos de control; y el componente de monitoreo incluye un plan de seguimiento, pero este se aplica de manera general no enfoca acciones claras para un área departamento preciso.

Figura 8. Propuesta



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modelo de gestión de adquisiciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.

Modelo de Gestión de adquisiciones



Objetivo	Desarrollar un modelo y procedimientos de adquisiciones para la toma de decisiones del proceso de compras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.
Responsable	Responsable de adquisiciones, Comité de adquisiciones, Coordinador Contable, Jefe Financiero.
Base legal	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento integral para la adquisición enajenación y disposiciones de bienes y suministros contratación de obras servicios y calificación de proveedores. RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116, emitido el 02 de julio de 2024.

Antecedentes

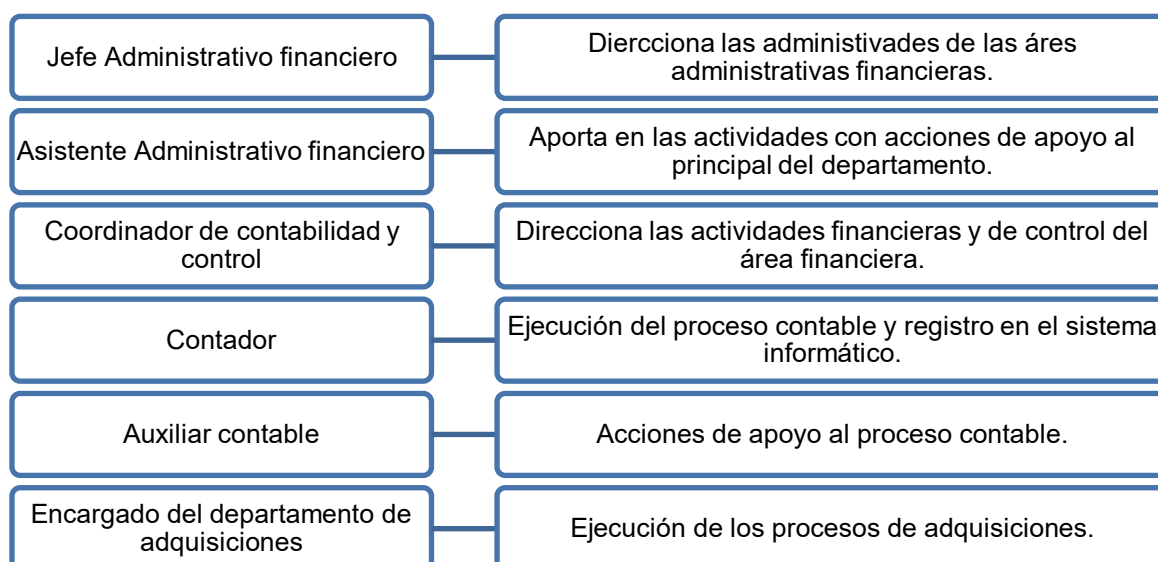
La cooperativa de Ahorro Crédito Indígena SAC Ltda. cuenta con un Reglamento Integral para la Adquisición Enajenación y Disposiciones de Bienes y Suministros, Contratación de Obras, Servicios y Calificación de Proveedores, emitido en

noviembre del 2019, este documento tiene como finalidad regular los procesos de adquisición, entregar un cuerpo legal obligatorio para su cumplimiento en el cual participan responsables del manejo contable y administrativo de la institución.

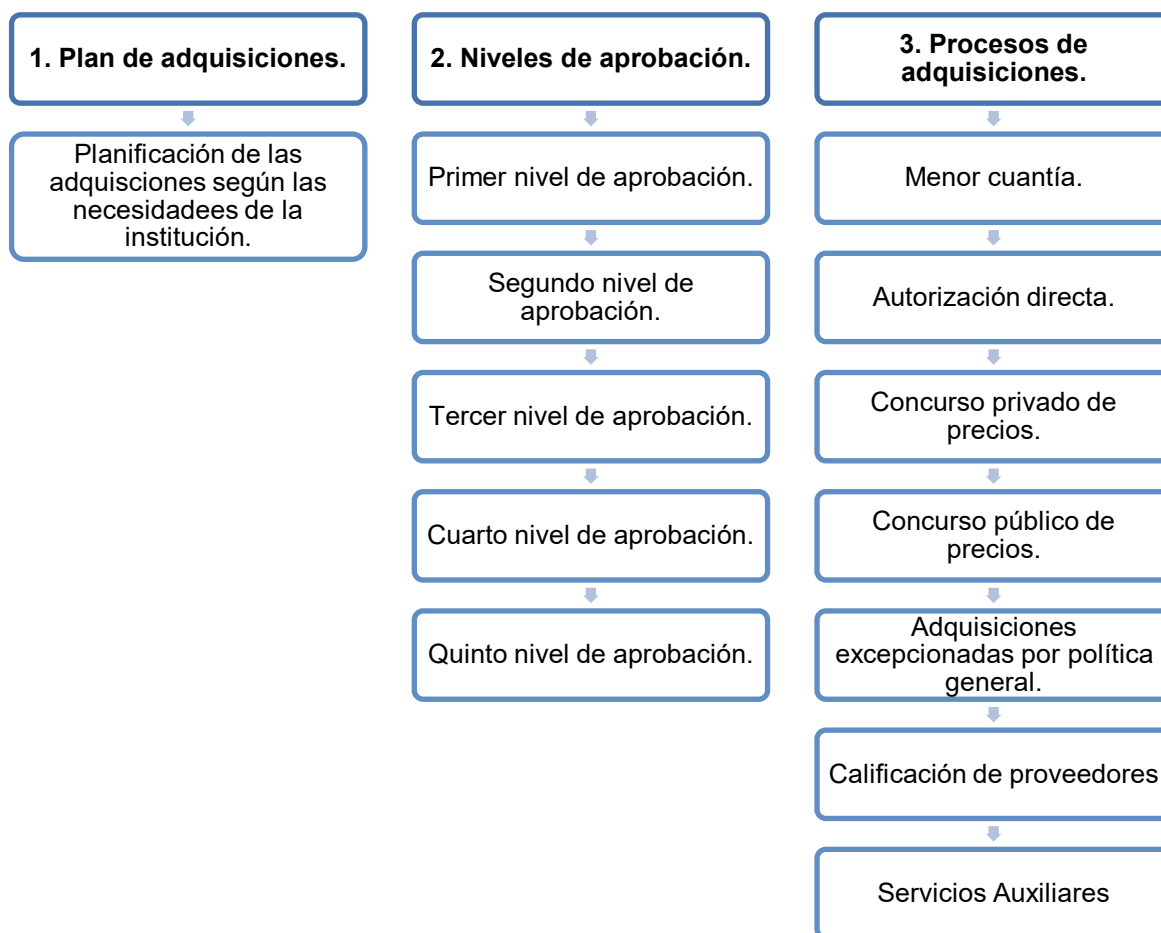
Se prevé un presupuesto anual para cumplir con dichas adquisiciones; así como también, se han definido niveles de adquisición, montos, parámetros para la calificación de proveedores y mecanismos para la evaluación de dichos procesos. Dentro de los procesos de adquisición regulados se tiene:

- Adquisición de cuantía menor
- Autorización directa
- Concurso privado de precio
- Concurso público de precio
- Adquisiciones excepcionadas por política general.

Figura 9. Responsables de los procesos de adquisición



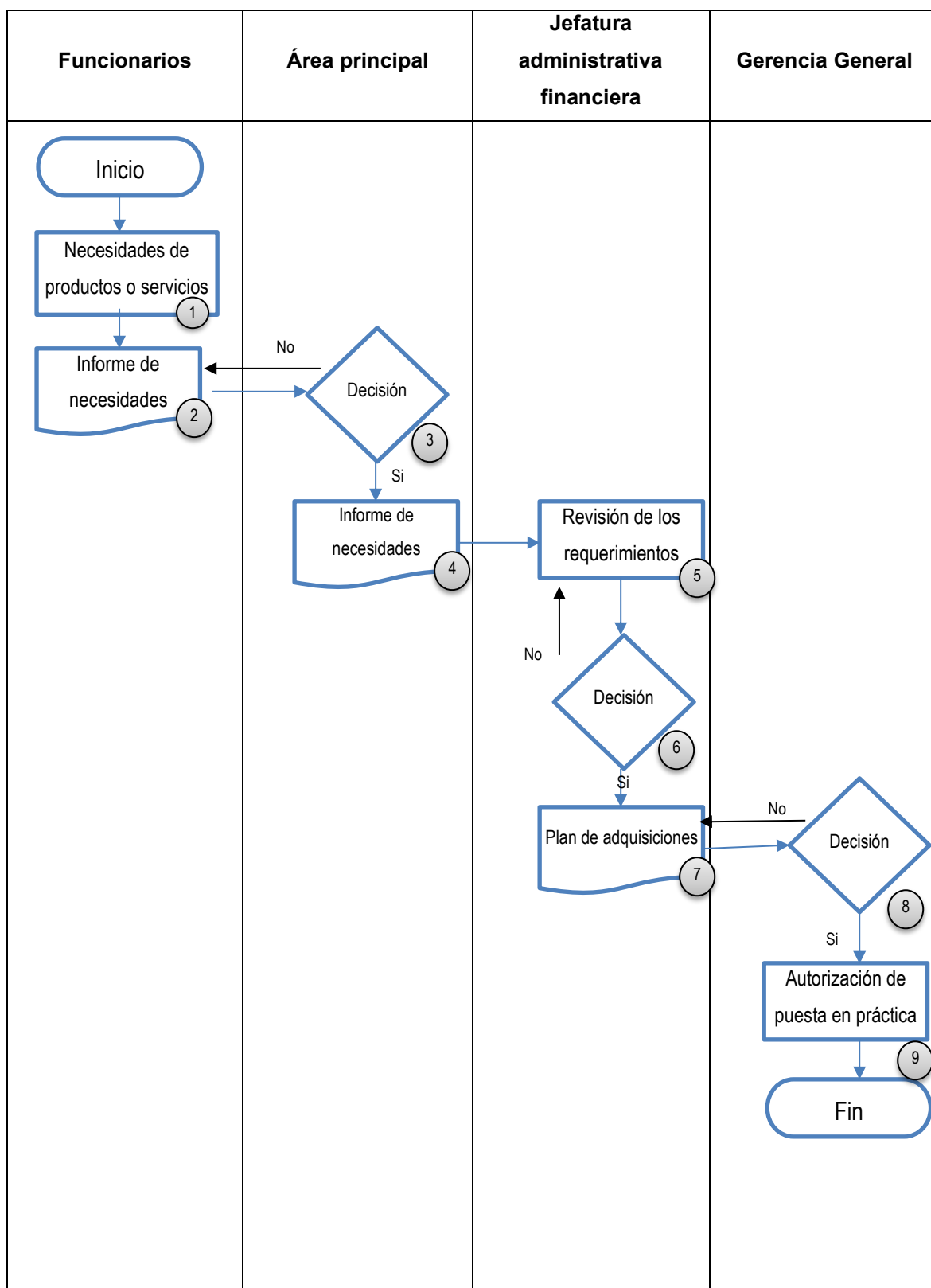
Fuente: elaboración propia

Figura 10. Contenido de los procesos de adquisición

Fuente: elaboración propia

1. Plan de adquisiciones

Cuadro 3. Plan de adquisiciones



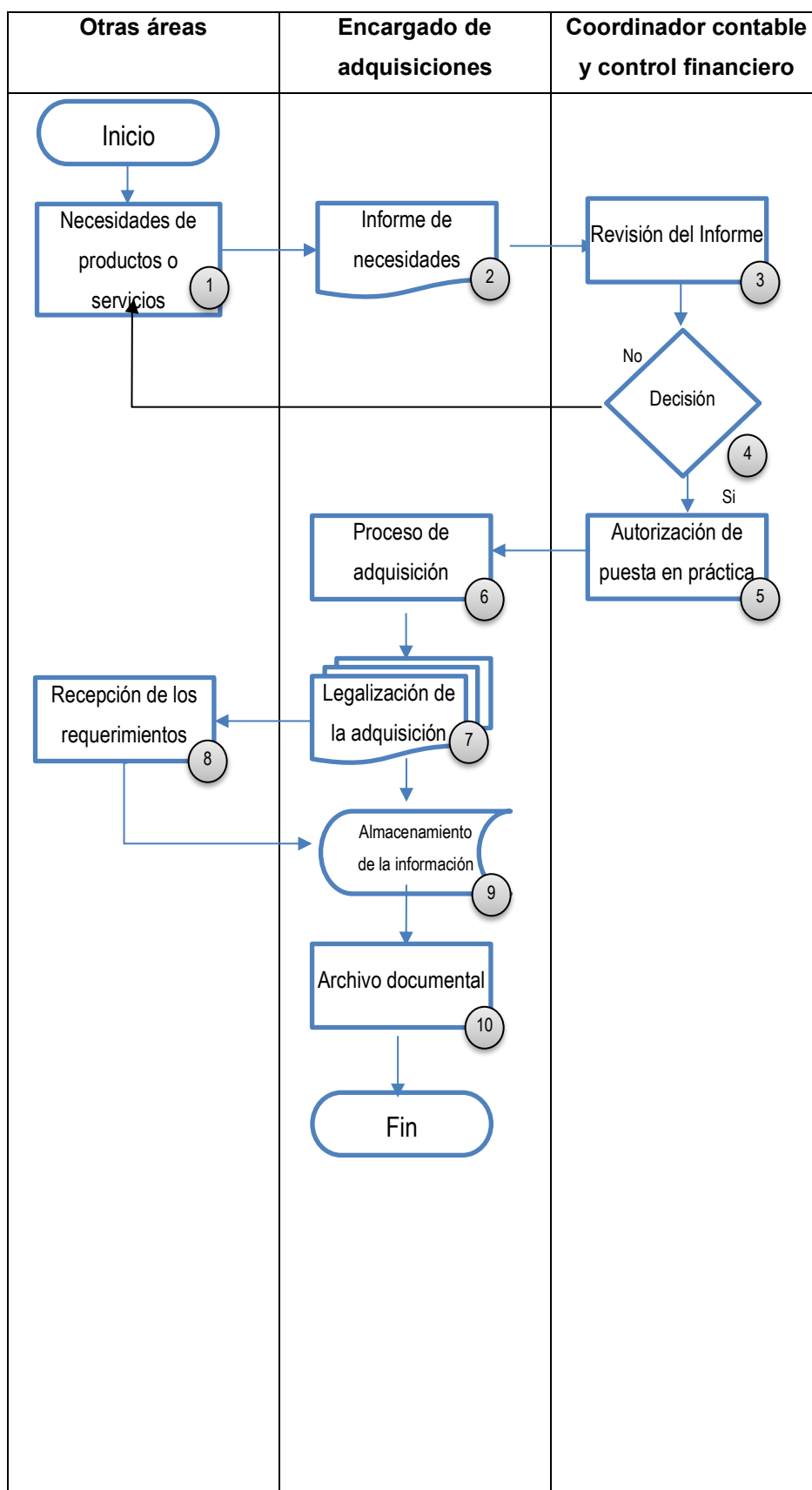
Fuente: elaboración propia

Cuadro 4. Procedimientos del Plan de adquisiciones

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios • Área principal • Jefatura administrativa financiera • Gerencia General
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Cada una de las dependencias de la cooperativa establecerá cuáles son sus necesidades para la contratación de productos y servicios. • Se elaborarán informes de necesidades, que vendrá con las firmas de respaldo, estas estarán según los formatos emitidos por la cooperativa o las que permite el sistema informático de la misma. • Quedará bajo de decisión del responsable de cada área su inclusión en el informe de necesidades departamentales, el mismo que será entregado posteriormente a la Jefatura Administrativa Financiera. • Una vez revisados estos requerimientos se tomará la decisión en base a la funcionalidad de los pedidos; así como también, el presupuesto que posee la entidad para su inclusión en el plan de adquisiciones anual. • El plan será objeto de revisión por parte del Gerente, quién tomará la decisión de su autorización y considerará para esto los diferentes niveles de aprobación.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de necesidades de área • Informe de necesidades departamentales • Plan de adquisición
Base legal.	Reglamento integral para la adquisición, enajenación y disposición de bienes y suministros, contratación de obras, servicios y calificación de proveedores (RIAEDBSCOSCP).

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5. Primer nivel de aprobación



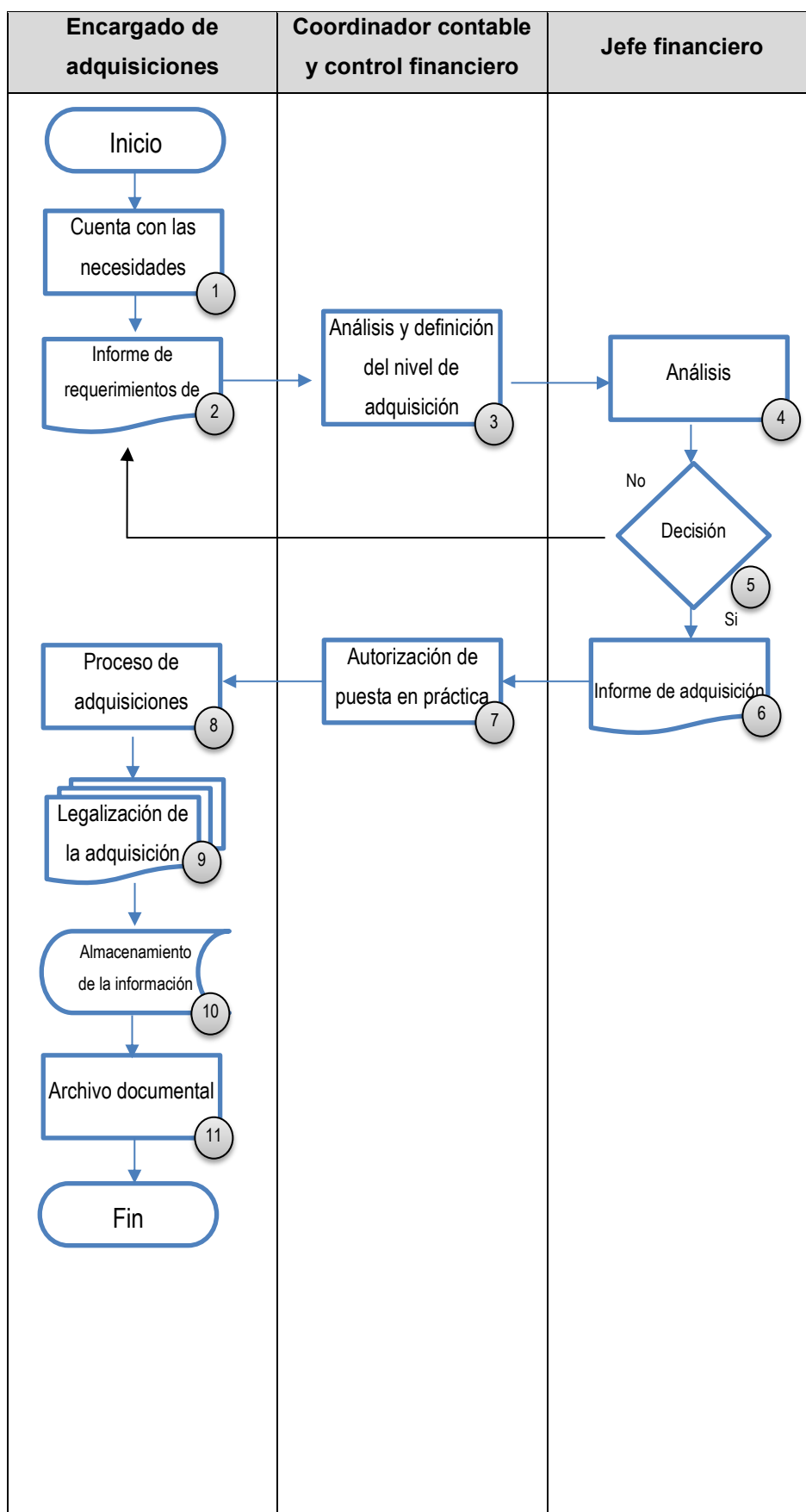
Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Procedimientos del Primer nivel de aprobación

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Otras áreas • Encargado de adquisiciones • Coordinador contable y control financiero
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece las necesidades de contratar productos o servicios por cada una de las áreas. • Una vez conocido de este particular se procede a la emisión del informe de necesidades. • Dicho documento se envía a su revisión. • En caso de tomarse una decisión positiva se procede la autorización y puesto en práctica de la adquisición, caso contrario se deja sin efecto el pedido. • Se ejecuta el proceso por parte del encargado de adquisiciones. • Realice la legalización de dicho proceso con los documentos definidos en la normativa interna y externa, • Efectuados los pasos se procede al almacenamiento de información; mientras que las áreas solicitantes reciben los requerimientos se efectúa el archivo documental.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de necesidades de área • Legalización de adquisiciones.
Base legal.	RIAEDBSCOSCP Art. 16. Niveles de aprobación: Establece cinco niveles con montos determinados y encargados de aprobar dicho proceso.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Segundo nivel de aprobación



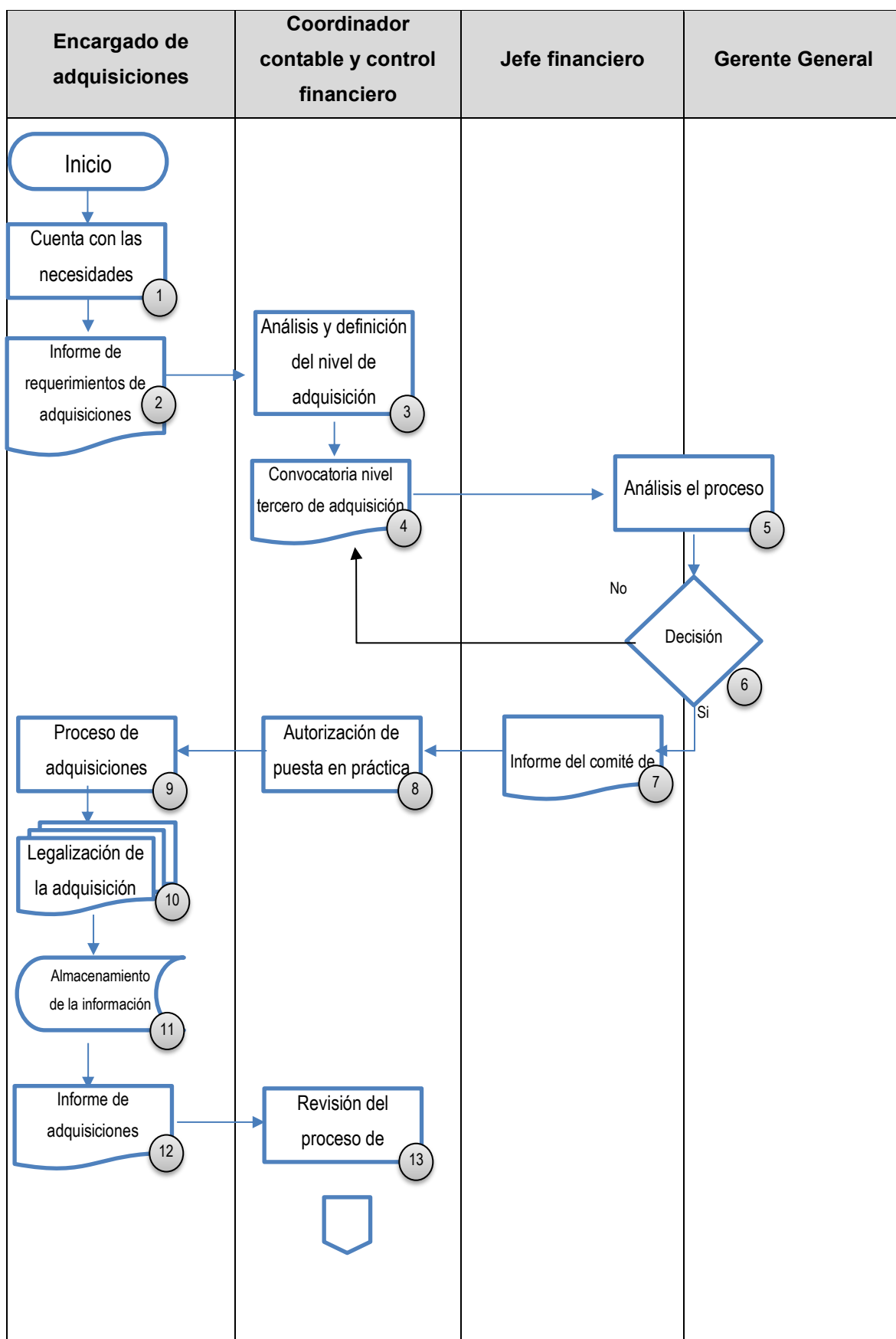
Fuente: elaboración propia

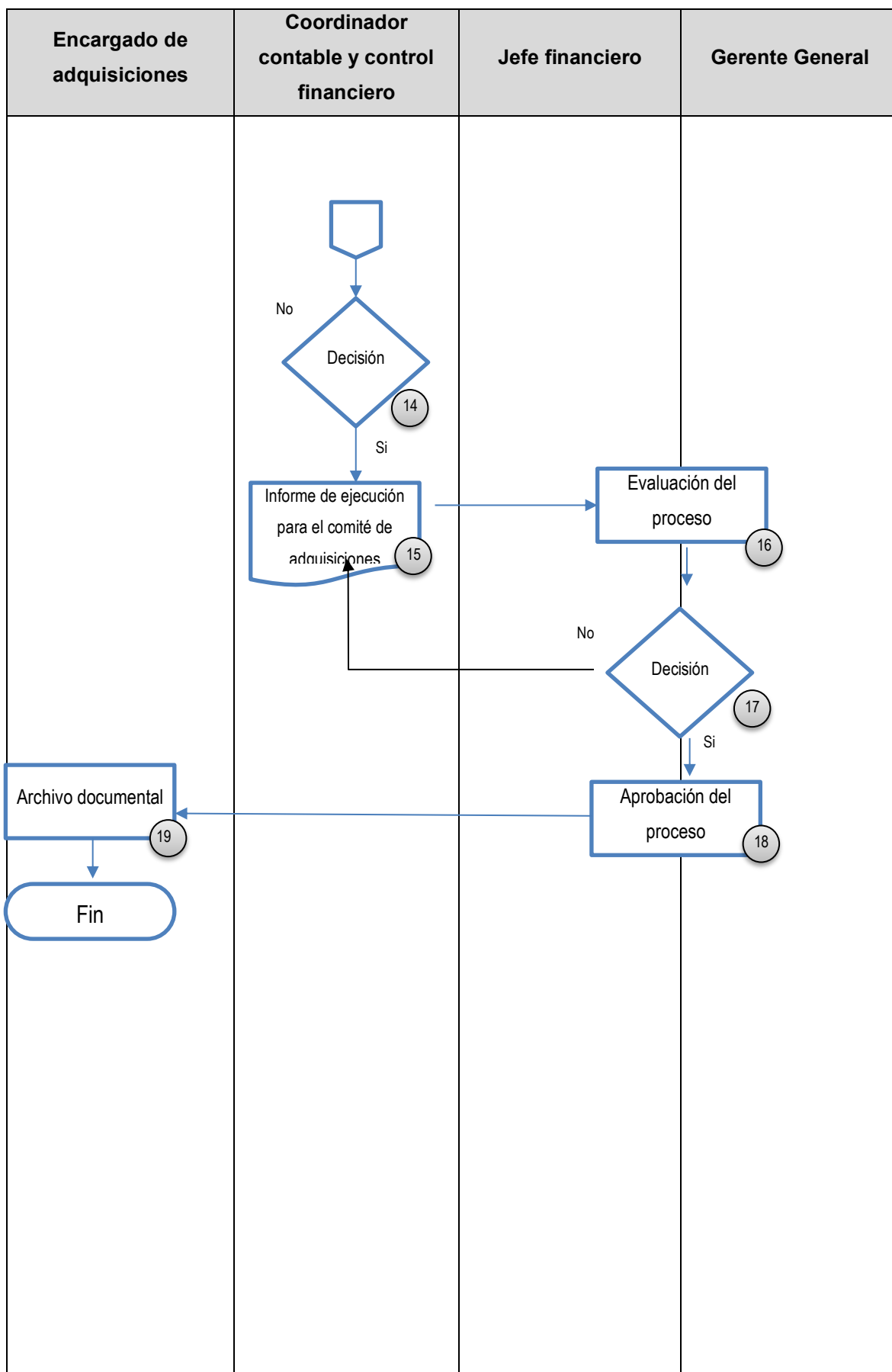
Cuadro 8. Procedimientos del Segundo nivel de aprobación

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de adquisiciones • Coordinador contable y control financiero • Jefe financiero
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez reportadas las necesidades, se procede a elaborar un informe de requerimientos de adquisición, • Se efectúa el análisis del documento y se definen los niveles de aprobación. • Este documento es enviado al Jefe Financiero para su análisis, una vez tome la decisión, si esto es positivo se procede a emitir un informe de adquisición aprobado, caso contrario regresa al encargado de adquisiciones para la reestructuración. • Con la aprobación se procede a emitir el informe de aprobación. • Da inicio al proceso que es desarrollado por el encargado de las adquisiciones, quién realiza la contratación, legaliza los documentos y almacenamiento de la información.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de requerimiento de adquisiciones. • Informe de adquisición aprobado. • Legalización de adquisiciones.
Base legal.	RIAEDBSCOSCP Art. 16. Niveles de aprobación: Establece cinco niveles con montos determinados y encargados de aprobar dicho proceso.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Tercer nivel de aprobación





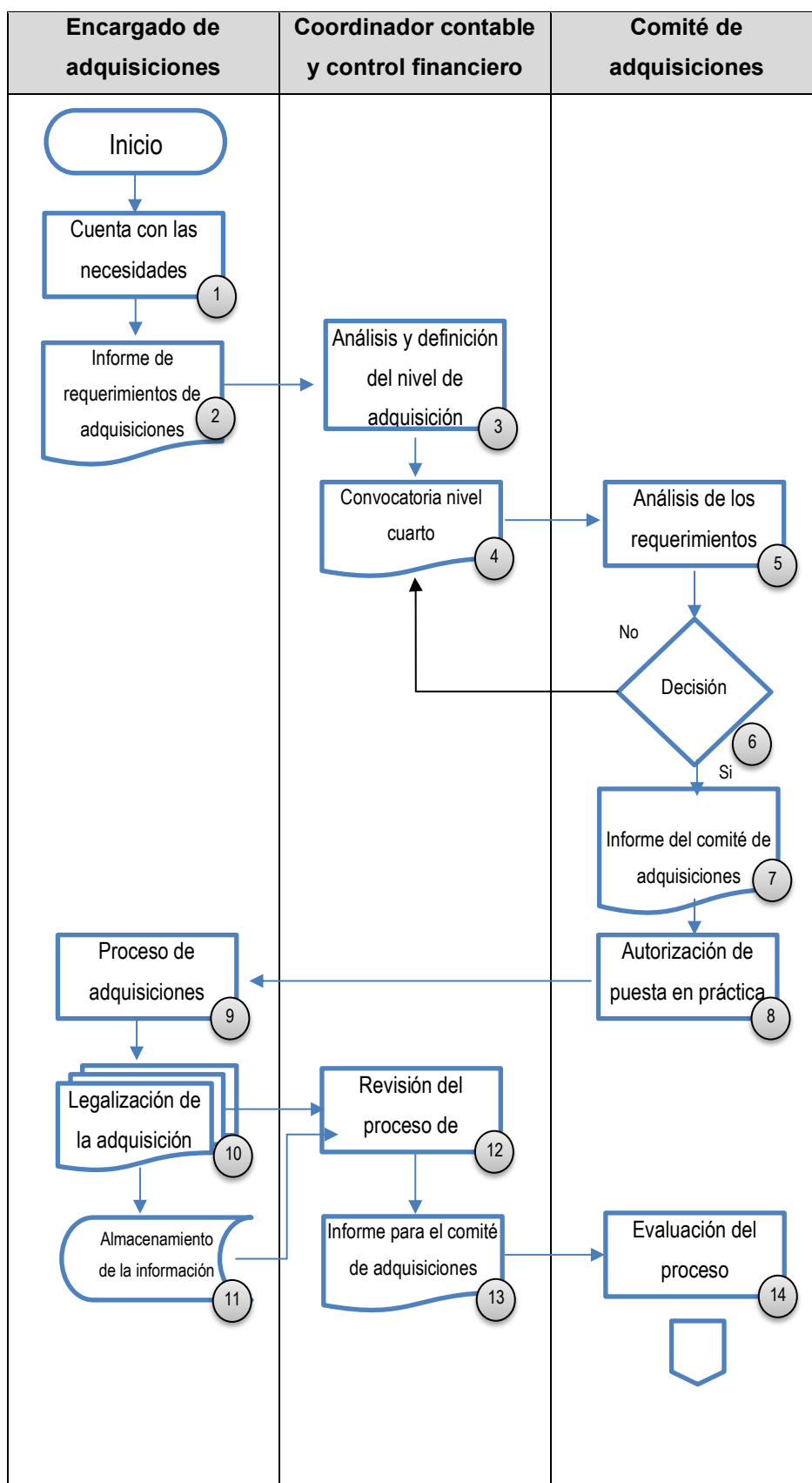
Fuente: elaboración propia

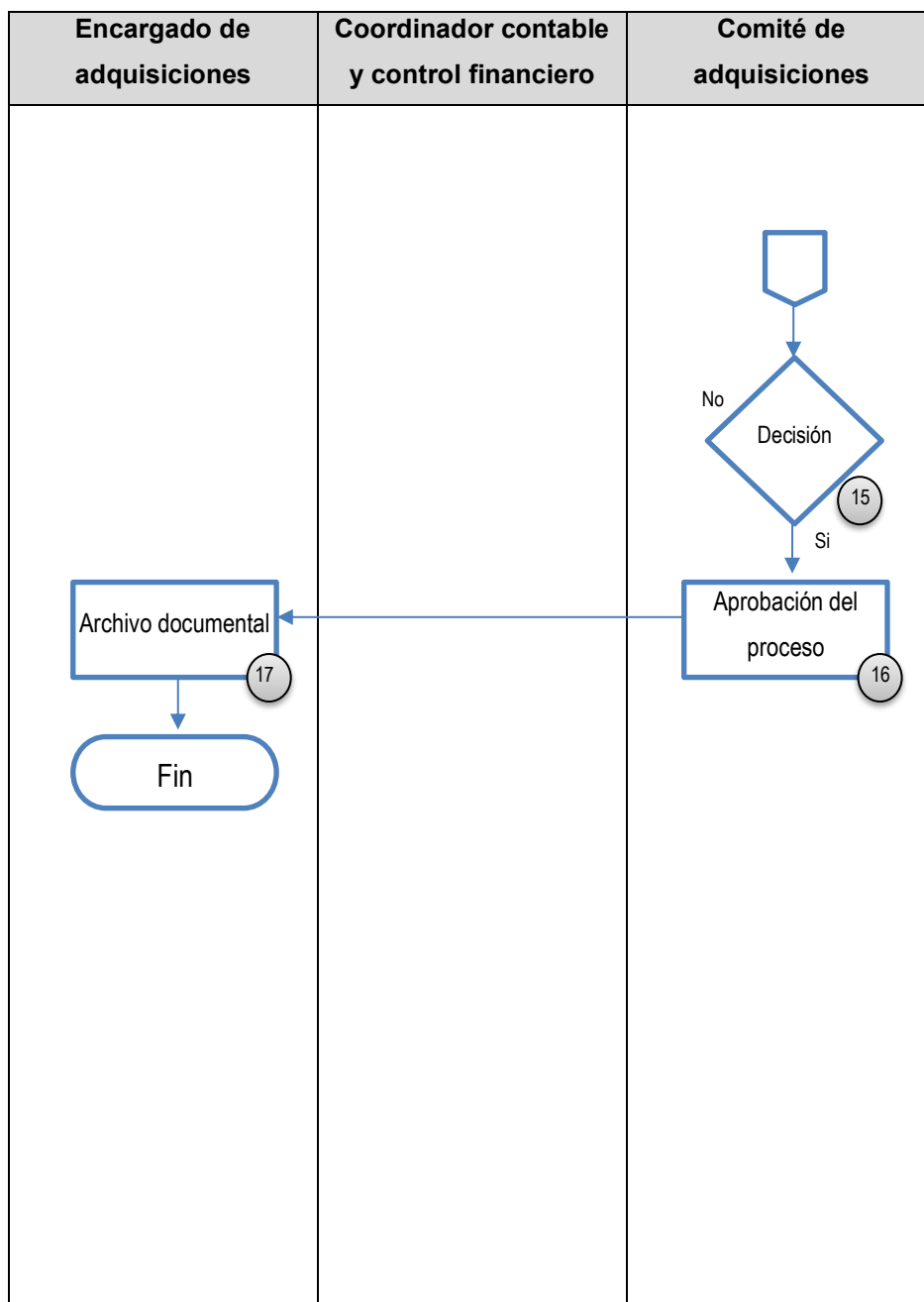
Cuadro 10. Procedimientos del Tercer nivel de aprobación

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de adquisiciones • Coordinador contable y control financiero • Jefe financiero • Gerente General
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de las necesidades departamentales para la elaboración del informe de requerimientos de adquisición. • Una vez analizado se procede la definición del nivel de aprobación que se va a aplicar. • Se efectúa la convocatoria del nivel de aprobación, según lo que marca el reglamento; en este caso es el tercer nivel. • Participa en el jefe financiero y Gerente General quienes analizan el proceso, si su respuesta es positiva se emite un informe de la comisión, con la autorización para el inicio de la puesta en práctica del proceso. • Si la respuesta es negativa se procede a enviar al coordinador contable para que efectuase los cambios necesarios para su aprobación. • Se ejecuta dichas actividades consolidándose con la legalización de las operaciones y el almacenamiento de los datos. • Una vez cumplido el proceso se elabora el informe del proceso para su aprobación, el mismo que es presentado para su evaluación al comité del nivel. • El comité si aprueba todo lo actuado dentro del proceso finaliza con el archivo documental, caso contrario exige las rectificaciones.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de necesidades de área • Informe de comité de adquisiciones • Informe de evaluación del proceso de adquisición. • Legalización de adquisiciones.
Base legal.	<p>RIAEDBSCSCP Art. 16. Niveles de aprobación: Establece cinco niveles con montos determinados y encargados de aprobar dicho proceso.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Cuarto nivel de aprobación





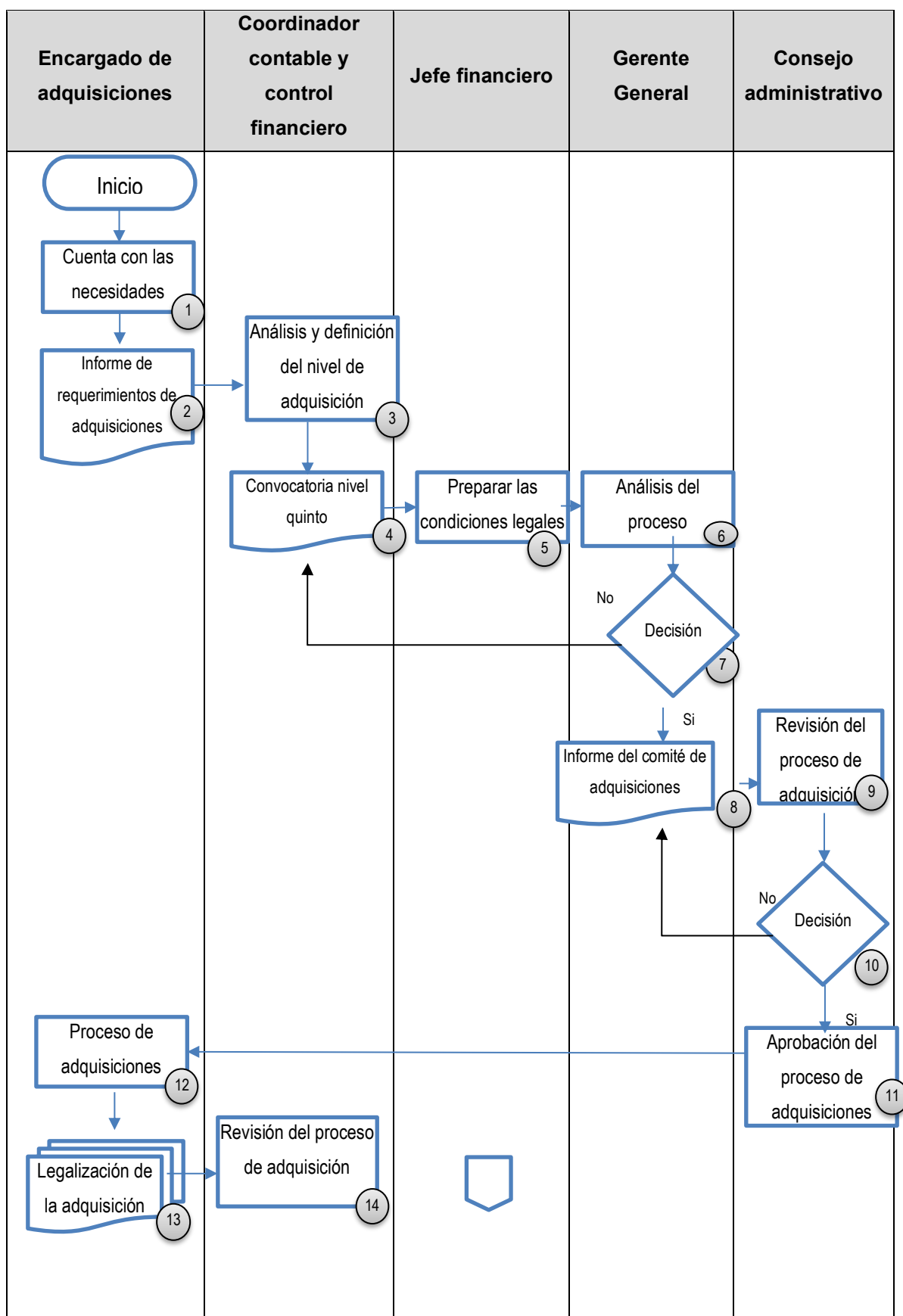
Fuente: elaboración propia

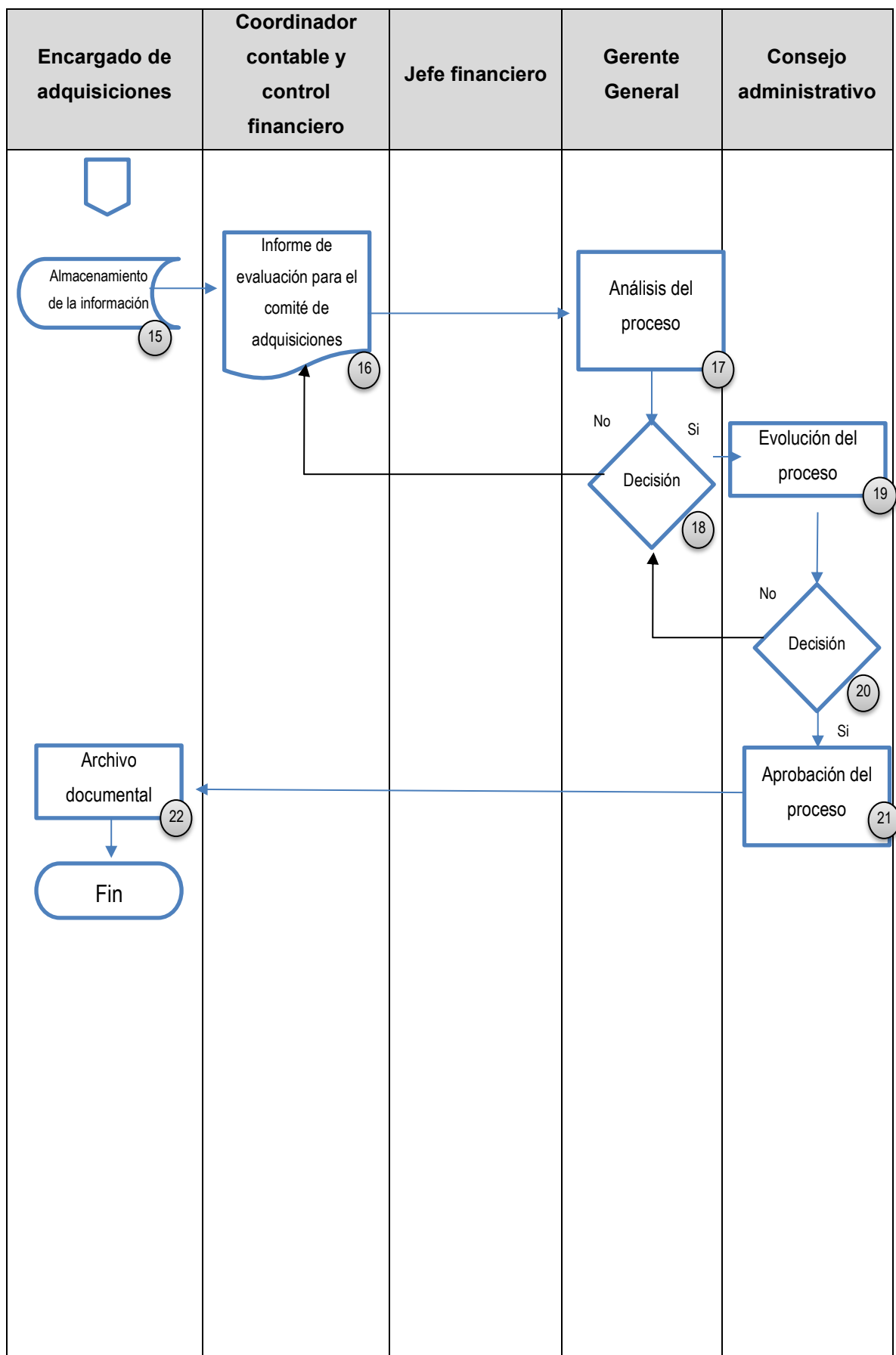
Cuadro 12. Procedimientos del Cuarto nivel de aprobación

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de adquisiciones • Coordinador contable y control financiero • Comité de adquisiciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez reportado las necesidades de cada uno de los departamentos se procede en emisión de un informe de requerimientos de adquisición. • Una vez analizado dicho informe se procede a definir el nivel de adquisición que se aplicará en este caso se efectuará la convocatoria para el cuarto nivel. • Se analiza la información el comité, procede a revisar los datos y a tomar una decisión. • Si esta es positiva se emitirá un informe del comité con la decisión, caso contrario se reenviará al Coordinador contable y control financiero para la reestructuración de la convocatoria. • Una vez el comité procede a la autorización de la puesta en práctica del proceso, el responsable procede a ejecutar los pasos y legalizar con los documentos. • Se emite un informe del proceso para la revisión y aprobación. • El comité responsable elabora un informe para la evaluación del proceso de adquisiciones si no existe novedad alguna se archiva el documento.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de necesidades de área • Informe de comité de adquisiciones • Informe de evaluación del proceso de adquisición. • Legalización de adquisiciones.
Base legal.	<p>RIAEDBSCOSCP Art. 16. Niveles de aprobación: Establece cinco niveles con montos determinados y encargados de aprobar dicho proceso.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13. Quinto nivel de aprobación



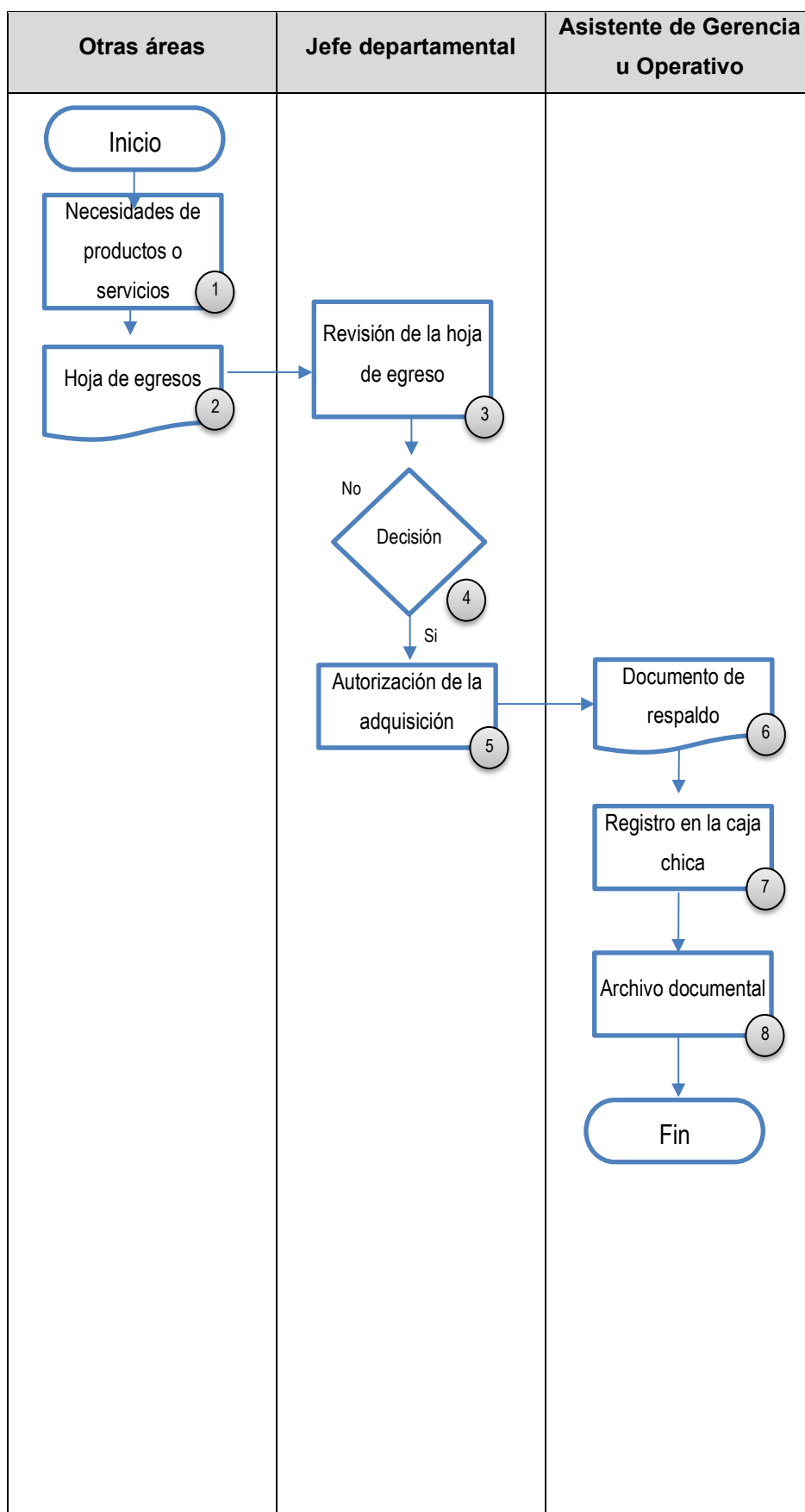


Fuente: elaboración propia

Cuadro 14. Procedimientos del Quinto nivel de aprobación

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de adquisiciones • Coordinador contable y control financiero • Jefe financiero • Gerente General • Consejo administrativo
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Al contar con los requerimientos departamentales se elaboró el informe necesario para su análisis y definición del nivel de adquisición. • Una vez contado con este documento se procede a realizar la convocatoria del quinto nivel. • El jefe Financiero revisa y preparar las condiciones legales necesarias para realizar el análisis del proceso completo. • El gerente general toma la decisión, si está de acuerdo procederá la emisión del informe del comité para la revisión del Consejo Administrativo, quiénes si consideran que las compras son viables procederá a su aprobación; caso contrario reenviar al Gerente para los cambios necesarios. • Aprobado el proceso se procede a efectuar las adquisiciones con la recepción de los documentos que legalizan las operaciones y el almacenamiento de la información. • Redacción de un informe para la evaluación del proceso destinado al Comité de Adquisición, previamente revisa y analiza el Gerente, si él considera que cumple todos los parámetros remiten a la máxima autoridad. • El Consejo Administrativo revisa el informe considerará adecuado el proceso lo da por finalizado y procede al archivo documental.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de requerimientos de adquisición. • Convocatoria del quinto nivel. • Informe del comité de adquisiciones. • Legalización de adquisiciones. • Informe de evaluación para el comité de adquisiciones.
Base legal.	RIAEDBSCOSCP Art. 16. Niveles de aprobación: Establece cinco niveles con montos determinados y encargados de aprobar dicho proceso.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 15. Adquisiciones de menor cuantía

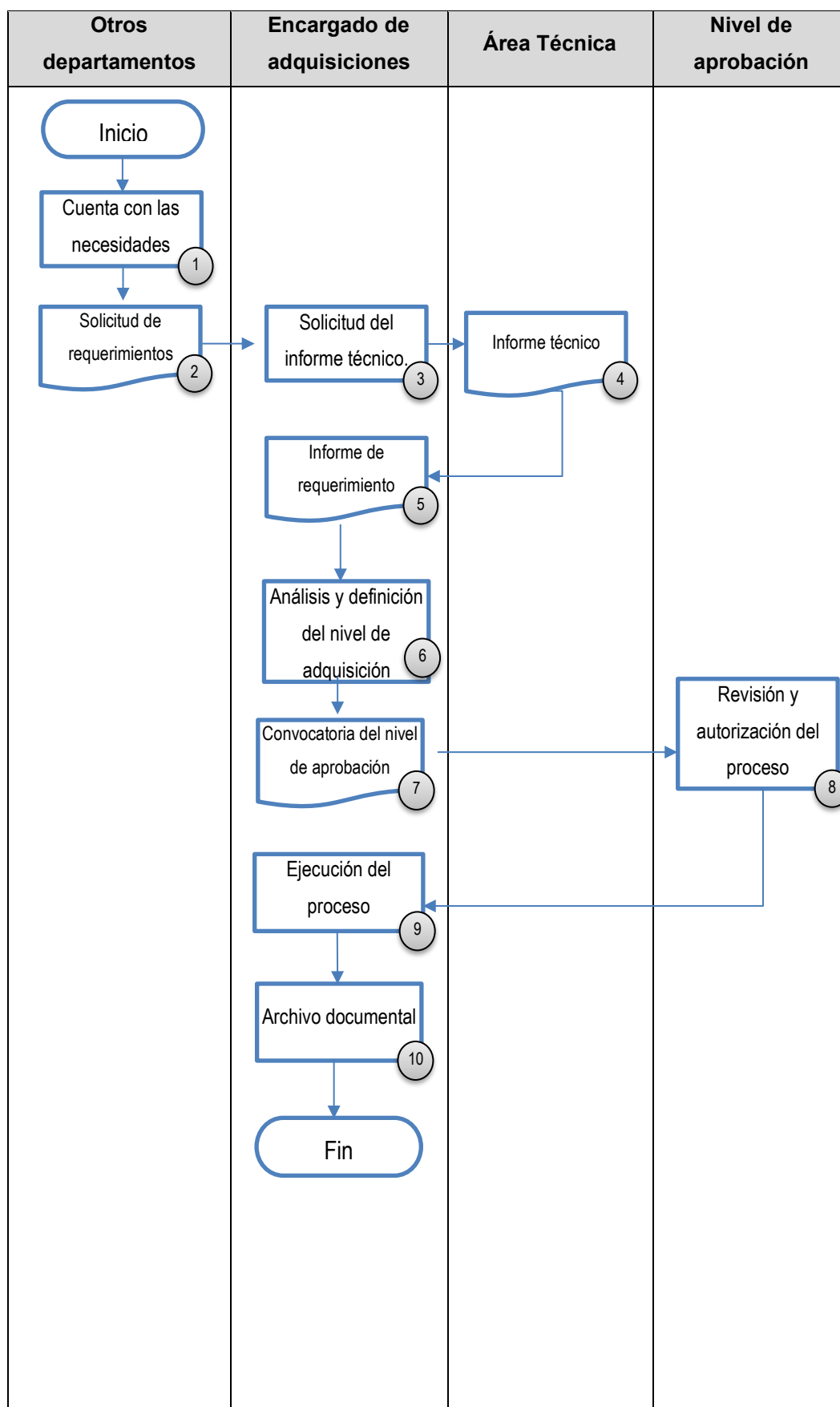
Fuente: elaboración propia

Cuadro 16. Procedimientos de Adquisiciones de menor cuantía

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Otras áreas • Jefe departamental • Asistente de Gerencia u Operativo
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Las diferentes dependencias de la cooperativa en su matriz de agencias tienen necesidades que serán incluidas en una hoja de egresos. • Este documento es entregado al Jefe departamental para que revise y tome una decisión sobre los elementos incluidos en este documento, si la respuesta es positiva procede la autorización de la adquisición. • Pero sino considera viable regresa a el área principal para su almacenamiento. • El documento es entregado a la gerencia o a la persona del área operativa para que efectúe el proceso de adquisición. • Solicitará los documentos de respaldo y se realizará el pago con caja chica. • Finalmente mantiene un archivo documental de las operaciones.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de egresos • Documentos de respaldo.
Base legal.	RIAEDBSCOSCP de Art. 4 al 11.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13. Autorización directa



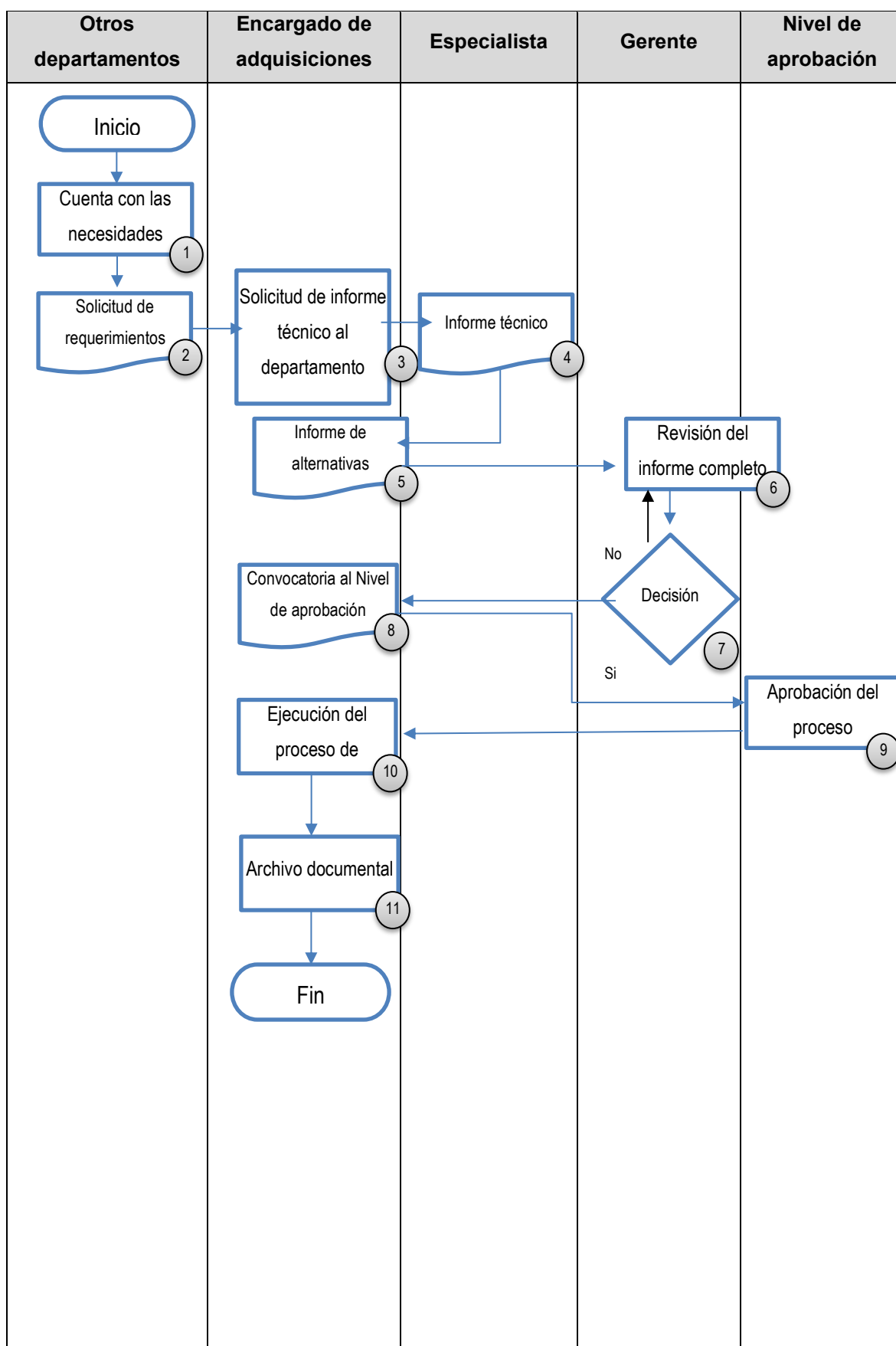
Fuente: elaboración propia

Cuadro 18. Procedimientos de Autorización directa

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Otros departamentos • Encargado de adquisiciones • Área Técnica • Nivel de aprobación
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Los diferentes departamentos presentan sus necesidades mediante una solicitud de requerimientos. • Dicha solicitud requiere el aporte de un informe técnico unido con los parámetros emitirán informe de requerimientos. • Se analiza y se define el nivel de adquisición según los parámetros de compra. • Elaboración de la convocatoria del nivel de adquisición. • Revisa y aprobación del proceso, enviándole al encargado de las adquisiciones para que ejecute el proceso. • Una vez realizado el proceso se efectuar el archivo documental.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de requerimiento • Informe técnico • Informe de requerimientos técnico • Convocatoria del nivel de aprobación
Base legal.	RIAEDBSCOSCP del Art. 12 al 21, establece los niveles de aprobación y los servicios que requieren contratar.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 19. Concurso privado de precios



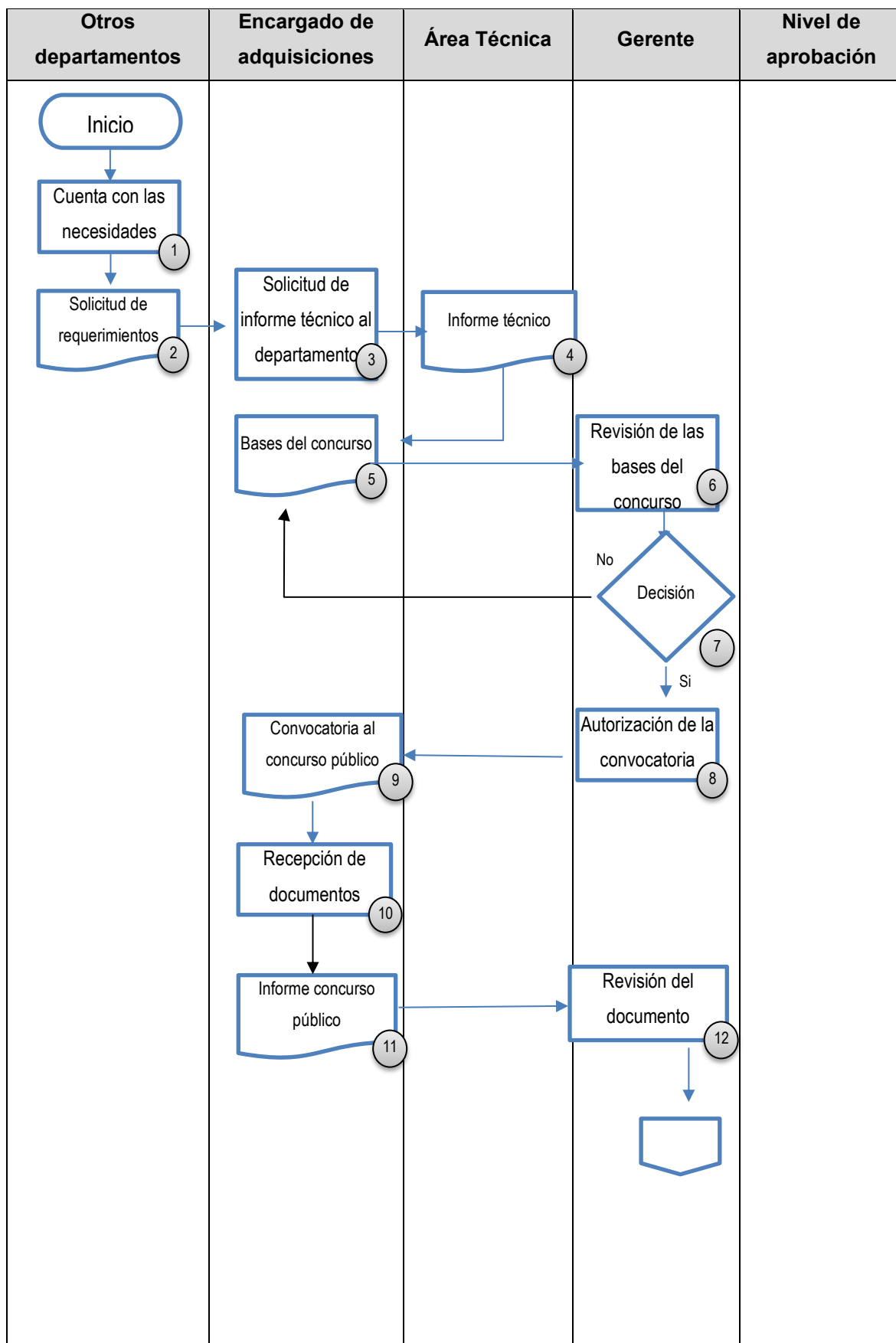
Fuente: elaboración propia

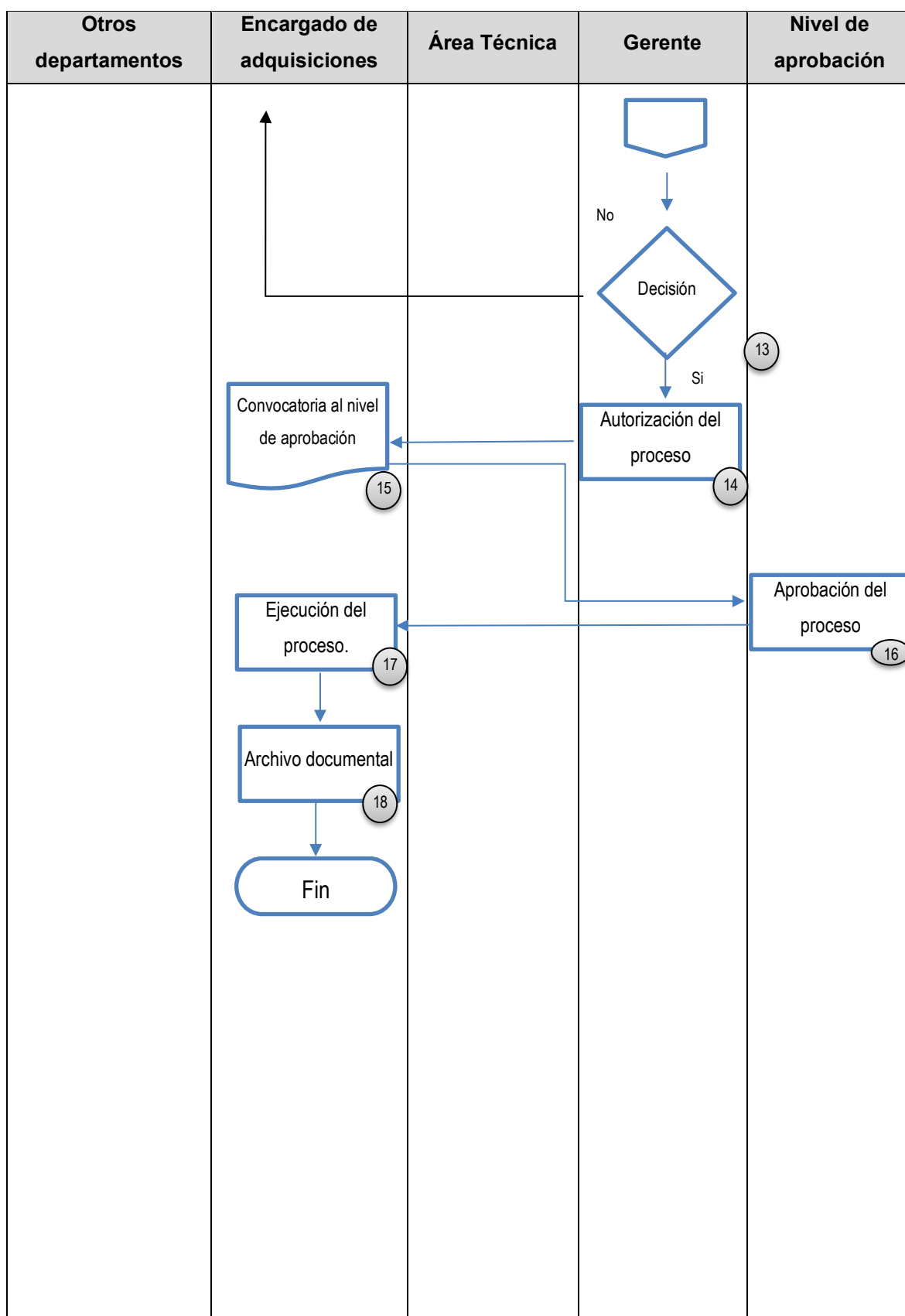
Cuadro 20. Procedimientos del Concurso privado de precios

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Otros departamentos • Encargado de adquisiciones • Especialista • Gerente • Nivel de aprobación
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia con la revisión de las necesidades departamentales, posteriormente se elabora la solicitud de requerimientos. • Es necesario que se incluye informe técnico dependiendo lo que se vaya a adquirir. • Presenta un informe de alternativas que será entregado al Gerente, el mismo que procede a la revisión del informe completo y toma una decisión si es positiva convoca el nivel de aprobación. • Si la respuesta es negativa regresa al encargado de adquisiciones. • En el siguiente paso se procede la aprobación y ejecución del proceso de aprobación con el correspondiente archivo documental.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de requerimientos • Informe técnico • Informe de alternativas • Convocatoria a nivel de aprobación
Base legal.	RIAEDBSCOSCP del Art. 21 a la 24, establece los montos, los niveles de aprobación y documentos que ingresan al departamento jurídico.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 21. Concurso público de ofertas





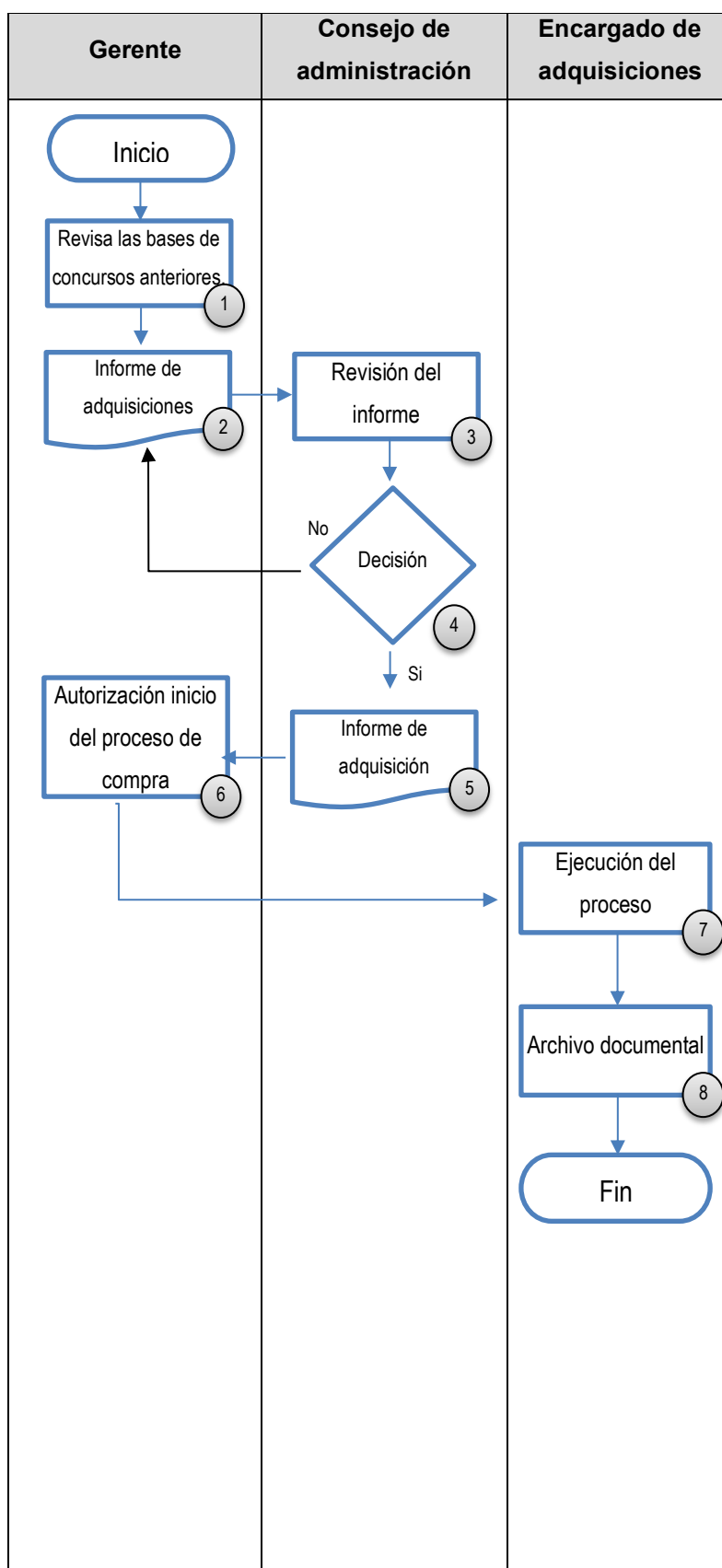
Fuente: elaboración propia

Cuadro 22. Procedimientos del Concurso público de ofertas

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Otros departamentos • Encargado de adquisiciones • Área Técnica • Gerente • Nivel de aprobación
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Definidas las necesidades se elabora la solicitud de requerimiento, es necesario acompañar de un informe técnico por lo que se requiere el documento. • Posteriormente se elabora las bases de concurso que queda a disposición del Gerente, quien revise y lo aprueba. • Se emite la convocatoria del concurso público, se receipta los documentos de los ofertantes. • Analizados los documentos se emite un informe del concurso público. • Procede a la revisión del Gerente, una vez que este decide se autoriza se procede a la convocatoria del nivel de aprobación. • El nivel de aprobación se hace cargo de la adquisición, si aprueba el proceso se ejecuta y se realiza el archivo documental.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de requerimientos • Informe técnico • Base de concurso • Convocatoria de concurso público • Informe de concurso público • Convocatoria del nivel de aprobación
Base legal.	RIAEDBSCOSCP se cumplirán con las disposiciones del Art.24 al 33.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23. Excepción de adquisiciones



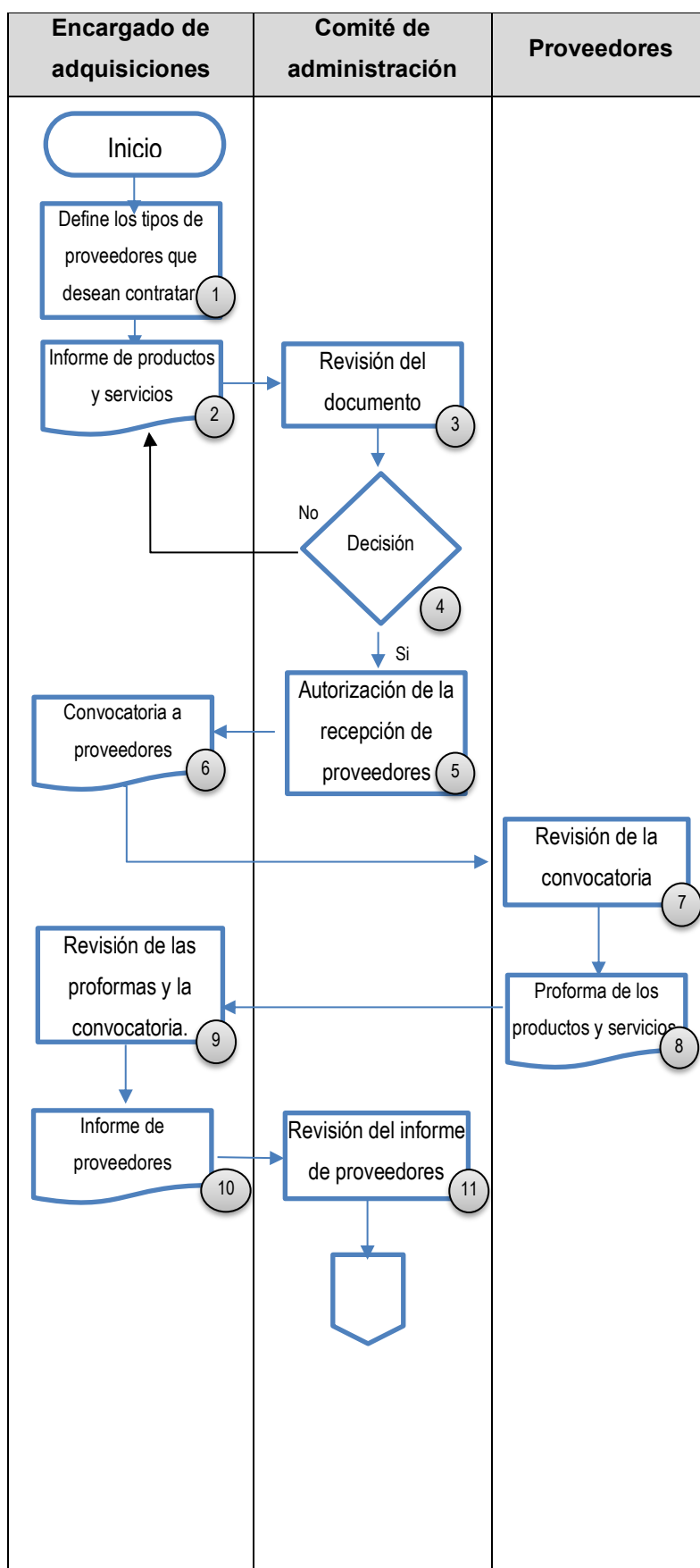
Fuente: elaboración propia

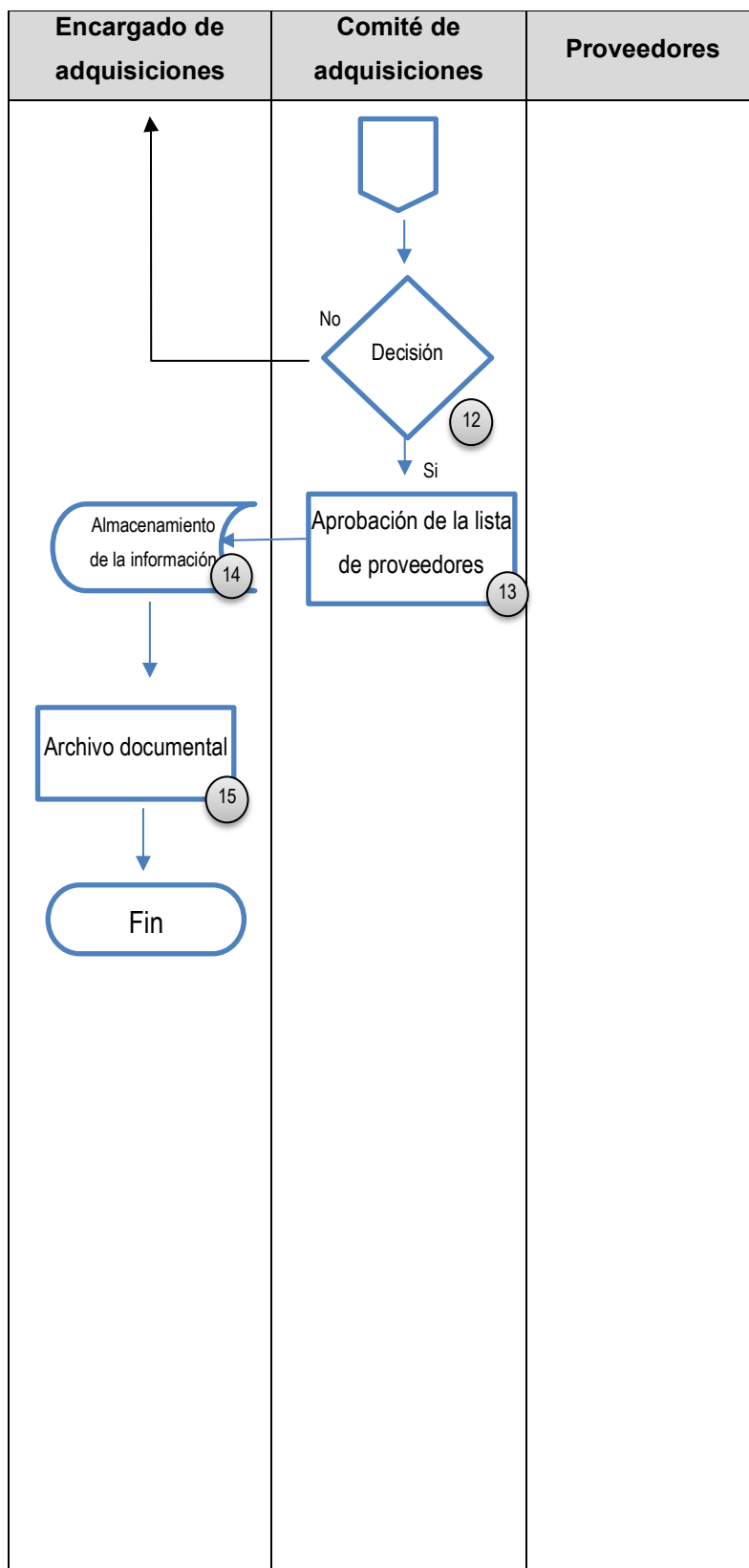
Cuadro 4. Procedimientos del Excepción de adquisiciones

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Consejo de administración • Encargado de adquisiciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Para un proceso excepcional de adquisición se revisará las bases de concursos anteriores. • Se procede a elaborar un informe de adquisiciones excepcionales el mismo que pasará la revisión del Consejo de Administración, si la respuesta es positiva se emite un informe de adquisición y se autoriza el inicio del proceso de compra; caso contrario regresa a la revisión de concursos anteriores. • Se ejecuta el proceso de adquisición y el archivo documental.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de adquisiciones excepcionales. • Informe de adquisición.
Base legal.	<p>RIAEDBSCOSCP Art. 34 al 39. Se definen los elementos necesarios para las adquisiciones excepcionales.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 25. Calificación de proveedores





Fuente: elaboración propia

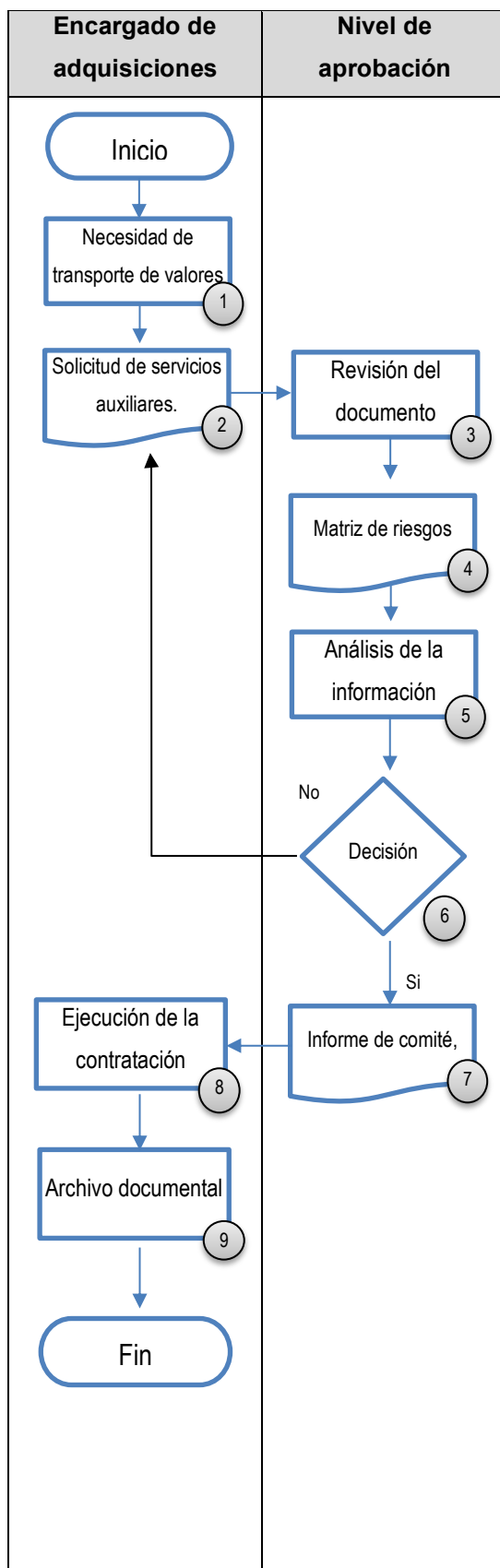
Cuadro 26. Procedimientos de la calificación de proveedores

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de adquisiciones • Comité de adquisiciones • Proveedores
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen las necesidades del bien o servicio que se desea adquirir o contratar, mediante la solicitud de requerimiento. • El área de adquisiciones remite la solicitud previa revisión al departamento financiero para la revisión de la compra en el presupuesto, una vez a probada a la solicitud. • Se procede a Identificar y Preseleccionar Proveedores, en el caso de no contar con el proveedor adecuado, se solicita realizar una convocatoria pública, para lo cual se generará en la página web de la cooperativa el acceso a subir información requerida a los proveedores. • Se propone utilizar servicios de almacenamiento en la nube “share point”, para almacenar la información de los proveedores. Siendo así, que el responsable de adquisiciones obtendrá los documentos de los proveedores de manera más eficiente, posteriormente se elaborará una matriz de evaluación con los requisitos recibidos. • Procederá a establecer criterios de evaluación como capacidades técnicas, tiempo de entrega, historial y reputación, calidad, cumplimiento normativo y precios. • Deberá crear una matriz de ponderación, donde cada criterio de evaluación tendrá un peso específico, dependiendo de la importancia que tenga para la cooperativa. • Una vez definidos los pesos, la matriz permite asignar una puntuación a cada proveedor de acuerdo con cada uno de los criterios. Para facilitar la calificación, se utilizaría una escala de 1 a 5 (siendo 1 bajo y 5 alto). Luego, cada puntuación se multiplica por el peso correspondiente y se obtiene una puntuación total. • Con la información obtenida de los proveedores y las matrices de calificación, el responsable de adquisiciones convocara a reunión al comité de adquisiciones, quienes realizarán una evaluación final, que consiste en un análisis comparativo utilizando la matriz de evaluación para comparar las puntuaciones totales de cada proveedor.

	<ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente analizaran costos mediante un cuadro comparativo de precios de acuerdo con las proformas de los productos y servicios. • El comité de adquisiciones selecciona al proveedor que ofrece la mejor relación calidad-precio, cumpliendo con todos los requisitos técnicos, normativos y operativos, mediante acta. • Se procede con la negociación y firma del contrato de ser necesario. • Si se aprueba se procede su almacenamiento y archivo documental para un futuro uso. • Finalmente, el comité de adquisiciones realizará una revisión post-evaluación.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de productos y servicios • Proformas de productos y servicios • Informe de proveedores • Matriz de evaluación y ponderación • Cuadro comparativo de precios
Base legal.	<p>RIAEDBSCOSCP Art. 34 al 39. Se definen los elementos necesarios para las adquisiciones excepcionales y las disposiciones emitidas en la resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 27. Servicios Auxiliares



Fuente: elaboración propia

Cuadro 28. Procedimientos de servicios auxiliares

Responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de adquisiciones • Nivel de aprobación
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de la necesidad de transporte de valores la misma que está contemplada en una solicitud de servicios auxiliares. • Dicho documento es enviado para su revisión en el cual se efectúa la matriz de riesgos que determinará si esta actividad se realizaría con el menor riesgo posible. • Una vez analizada la información se toma la decisión, si es positiva se emite un informe del comité donde que autoriza su contratación. • Caso contrario volverá a la parte de solicitud de servicios para la revisión de todos los datos y la generación de información con los cambios requeridos. • Se efectúa el proceso y se realiza el archivo documental. • Dentro de los requisitos definidos está: <ul style="list-style-type: none"> ○ Solicitud de calificación ○ Copia del ruc ○ Balance y estado de resultados de la empresa ○ Declaración juramentada del representante legal de la Constitución de hace más de 12 meses está en funciones. ○ Verificación en la SEPS de su calificación como proveedor de este importante servicio.
Documentos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios auxiliares • Matriz de riesgo • Informe del comité.
Base legal.	Resolución No. SEPS-IGT-ISF-IGJ -2018-0105, define los parámetros para la contratación de los servicios auxiliares.

Fuente: elaboración propia

La base legal del modelo de gestión son las resoluciones emitidas por la SEPS, la primera define las normas de control para la administración del riesgo en las entidades del sistema financiero popular y solidario, donde sus principales elementos permiten una efectiva calificación de proveedores con una medida para evitar problemas y riesgos en las adquisiciones; mientras que, en la resolución de

control se realiza la calificación y proceso de supervisión a las compañías encargadas de los servicios auxiliares, principalmente el transporte de valores estableciendo la importancia de efectuar una matriz de riesgos; así como, revisión de los diferentes elementos del modelo de gestión.

3.2. Procedimiento para la ejecución del modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC.

Para la ejecución del modelo de gestión es importante cumplir con una serie de pasos que garanticen su debida ejecución, inicialmente se programará el sistema informático de la cooperativa para la emisión de los informes que sustentan el registro contable y cada una de las alternativas de adquisición incluidas en el reglamento de la institución.

Se realizará un plan de capacitación con todas las personas que intervienen en este proceso, partiendo de la revisión de la normativa y la difusión de los diagramas de flujo; así como también, de los controles o documentos de respaldo que corresponden llenar por actividad. Se identificará claramente las responsabilidades de cada uno de ellos y cómo esto afecta el proceso de adquisiciones.

Una vez puesto en práctica el modelo de gestión se procederá a evaluaciones periódicas con la finalidad de medir el nivel de cumplimiento de los pasos planteados en el presente modelo, se identifican los cuellos de botellas, partiendo de este punto se realizan ajustes en la marcha y poder alcanzar los niveles de eficiencia requeridos por la institución financiera.

Cuadro 29. Indicadores de evaluación

Tipo de indicador	Nombre del indicador	Fórmula
Eficacia	Total de personal capacitado en la normativa de adquisiciones.	$\frac{\text{Total de personas capacitadas}}{\text{Total de personal}} \times 100$
Eficacia	Total de pasos cumplidos en las adquisiciones realizadas por la cooperativa.	$\frac{\text{Total de pasos cumplidos adq.}}{\text{Total de pasos diseñados adq.}} \times 100$
Eficacia	Total de evaluaciones efectuadas al proceso de adquisición.	$\frac{\text{Total de evaluaciones ejecutadas}}{\text{Total de evaluaciones planificadas}} \times 100$

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- El control interno desempeña un papel importante en la mejora de la eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos dentro de las organizaciones. En este caso particular, se ha analizado el ámbito de las adquisiciones, su correcta implementación garantiza que las adquisiciones de bienes y servicios se realicen de acuerdo con los procedimientos establecidos, las resoluciones del ente regulador, así como las políticas internas de las organizaciones. En este sentido, el control no solo optimiza los procesos internos, sino que también mitiga el riesgo de que la cooperativa sea involucrada en actividades ilícitas, como el lavado de dinero, entre otras.
- El marco normativo de Ecuador, combinado con las mejores prácticas internacionales del GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional) y las recomendaciones de expertos en control interno, ofrece una base robusta para el desarrollo de un modelo de adquisiciones eficiente y transparente. Este enfoque no solo optimiza los procesos internos, sino que también mitiga el riesgo de que la cooperativa sea involucrada en actividades ilícitas, como el lavado de dinero.
- A partir del análisis realizado, se ha identificado una serie de falencias en el proceso de adquisiciones que afectan la eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo de la cooperativa. La ausencia de un formato formal para la solicitud de requerimientos de adquisición, la falta de documentación que respalde el ajuste de las compras al presupuesto y la carencia de convocatorias públicas para la selección de proveedores son algunos de los principales puntos críticos. Además, la calificación de proveedores basada únicamente en la comparación de precios, sin considerar los requisitos establecidos por la SEPS, y la inexistencia de un proceso formal para la selección de proveedores de servicios auxiliares, reflejan deficiencias en el cumplimiento de las normativas locales. Asimismo, la recolección inadecuada de información y la escasa utilización de herramientas digitales limitan la competitividad y la transparencia del proceso de adquisiciones.

- El diseño de un modelo y los procedimientos para la gestión de adquisiciones, orientados a la toma de decisiones, seguirá un enfoque sistemático y detallado que considere todos los elementos esenciales del control interno para garantizar la transparencia y la legalidad en el proceso de compra. Este modelo incorporará mecanismos de verificación y monitoreo, tales como la revisión exhaustiva de los proveedores, la comprobación de la legitimidad de los fondos y la documentación precisa de todas las transacciones. Para fortalecer el sistema de adquisiciones, es crucial formalizar los procedimientos, ofrecer formación continua y asegurar el cumplimiento estricto de las normativas tanto nacionales como internacionales, con el objetivo de optimizar los procesos, minimizar los riesgos y asegurar una gestión más eficiente y transparente de los recursos.

RECOMENDACIONES

- Para optimizar el proceso interno de adquisiciones, se recomienda aplicar el modelo de Gestión por procesos (*Business Process Management, BPM*), en la actualización del procedimiento de la COAC INDIGENA SAC LTDA., tomando en consideración las resoluciones emitidas por la SEPS y aplicables al segmento 1, combinado con las mejores prácticas internacionales del GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional), acorde a las disposiciones de control interno de la cooperativa, a fin de cumplir con la normativa legal vigente pertinente al tema.
- Una vez identificadas las falencias en el procedimiento de adquisiciones se recomienda la actualización del mismo, en función de los hallazgos, esta actualización incluirá un formato estandarizado para la solicitud de requerimiento del bien o servicio, realizar convocatorias públicas para la selección de proveedores, determinar los formatos de cumplimiento de los 15 literales del Artículo 18.- Calificación y selección de proveedores SECCIÓN VI SERVICIOS PROVISTOS POR TERCEROS de la Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116 emitida el 2 de julio 2024 y regularizar la contratación de las compañías que prestan los servicios auxiliares según lo establecido en el Artículo 3.- de la SECCION II DE LA CALIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES Y COMPAÑIAS DE SERVICIOS AUXILIARES de la Resolución Nro. SEPS-IGT-INSESF-INSEPS-INR-INGINT-2024-0038 emitida el 4 de marzo 2024, lo que permitirá contar con un procedimiento efectivo.
- En base a la tendencia de crecimiento en el indicador de adquisiciones en los últimos tres años, se recomienda que este procedimiento contemple documentación que respalde la compra de acuerdo con el presupuesto anual establecido o se justifique con la documentación necesaria la realización de la compra, de tal modo que no se afecte de manera negativa a los indicadores financieros y evite despilfarros. Por lo tanto, es necesario implementar herramientas digitales que permita una toma de decisiones ágiles y eficaces y se establezca mecanismos de control del cumplimiento del procedimiento de adquisiciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R., y Rivera, J. (2020). *La importancia del estudio y evaluación del control interno en las empresas*. Itson, 7. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b_la_importancia_del_control_interno_figurasx.pdf
- Álava, M. X., Molina, E., & Recalde, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *Dialnet*, 163. doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8995435>
- Alianza Cooperativa Internacional . (2024). *Datos y cifras* . Obtenido de <https://ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras#:~:text=M%C3%A1s%20del%2012%20%25%20de%20la,que%20existen%20en%20el%20mundo>.
- Álvarez, V., & Ramos, A. (2021). *Selección de proveedores, factor de éxito en la gestión de compras del producto restauración*. Reicomunicar, 16. Obtenido de: <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/25/64>
- Arciniegas , J. (2023). *Sistemas integrados de gestión bajo las normas ISO*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). *Gestión*. Scielo, 167. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Asamblea Nacional. (2020). *Código de Trabajo*. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/educacion-financiera/articulos/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>

- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. Revista de Gerencia, 2. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Cabrera, S., Erazo, J. C., Narváez, I., y Rodríguez, R. (2020). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *Ciencia Matria*, 714. Obtenido de: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/446>
- Calle, G., Narváez, C., y Erazo, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Económicas y empresariales*, 446 - 447. doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Caminos, W., Guerrero, K., Pérez, F., & Freire, J. (2024). Las compras Públicas y su Incidencia en el Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios en las Instituciones Públicas del Ecuador. *Polo del conocimiento*, 1610. Obtenido de: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/6607/16548>
- Chabusa, J., Delgado, S., y Mackay, C. (2019). *Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. Ciencias Sociales,3. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/30522/31568>
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (2013). Control interno. Marco integrado. Resumen ejecutivo. Jersey City: COSO.
- COOP SAC. (2024a). *El compromiso con nuestros socios, con nuestra gente*. Obtenido de <https://coopsac.fin.ec/nosotros/>
- COOP SAC. (2024b). *Indicadores Financieros*. Obtenido de <https://coopsac.fin.ec/indicadores-financieros/>

- COSO. (2017). *Enterprise risk management - Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org>
- De La Torre, C. (2016). Lavado de Activos: Situación actual del Ecuador frente al GAFI, *Revista Publicando*, 3(8), 317-334. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/147/pdf_433#google_vignette
- De La Torre, C. (2018a). Gestión del riesgo organizacional de fraude y el rol de Auditoría Interna. *Contabilidad y Negocios*, 13(25), 57-69. doi: <http://dx.doi.org/10.18800/contabilidad.201801.004>
- De La Torre, C. (2018b). Utilización del sector financiero para el lavado de dinero: perspectiva desde la legislación ecuatoriana. *JURÍDICAS CUC*, vol. 14, no. 1, pp. 145-166. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6639706.pdf>
- De La Torre, C. (2018c). Lavado de activos y corrupción: análisis desde la perspectiva preventiva como medio para fortalecer la democracia. *Revista Iustitia*, (16), 9-30. Doi: <https://doi.org/10.15332/iust.v0i16.2397>
- De La Torre, C. y Quintanilla, M. (2017). Organismos Internacionales contra la lucha del delito de lavado de activos: VI Congreso Internacional en Ciencias Administrativas. *Universidad Privada* https://docs.wixstatic.com/ugd/029bc7_1763b2b09add4b05bdabef778dfd9cd0.pdf
- De La Torre, C., y Quiroz, J. (2020). Fraude organizacional. Percepciones previas a la creación de un observatorio del fraude. *Revista de Economía Coyuntural*, 5(3), 147-183. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4061902>
- García, M. A. (2020). *Modelos de gestión empresarial: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria.

- Gaspar, M. (2021). *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas*. Polo del conocimiento, 321. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2942>
- Godoy, R., y Bessas, C. (2021). *Formación de Gestores. Creando las bases de la gestión*. Aquila Pacífico: Bogotá
- Gómez, F., y Pérez, M. (2021). *Gestión por procesos en las instituciones financieras: Estrategias para la eficiencia operativa*. Editorial Financieros S.A.
- Gómez, L. (2019). *El control interno y la gestión de riesgos: Un enfoque integral para la toma de decisiones organizacionales*. Editorial ABC.
- González, A. (2020). *Diseño de un manual de procesos para la empresa Cornejo & Iglesias Asociados S.A.* Observatorio de la economía Latinoamericana, 11.
- González, A. F. (2020). *Modelos de gestión en la empresa moderna: Estrategias y herramientas para el éxito organizacional*. Editorial Innovación y Gestión.
- González, R. (2020). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- González, R., y Fernández, M. (2018). *El riesgo operativo en las adquisiciones de instituciones financieras: Desafíos y soluciones*. Revista de Finanzas y Control, 32(4), 98-110.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Recimundo, 166. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., y Jiménez, B. (2020). *Diseño de un modelo de gestión base científica y práctica para su elaboración*. Scielo, 167. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- Laoyan, S. (21 de Febrero de 2024). *¿Qué es la gestión de adquisiciones y por qué es tan importante?* Obtenido de: <https://asana.com/es/resources/procurement-management>
- López, J. M. (2019). *Gestión empresarial: Modelos, enfoques y tendencias*. Editorial Gestión Empresarial.
- Marecos, M. (2020). *Elaboración de manuales de funciones y cargos para empresas del Guairá como estrategia metodológica del aprendizaje*. Ciencias Económicas, 105 - 106. Obtenido de <https://revistascientificas.una.py/index.php/reco/article/view/152/152>
- Martínez, A. G. (2020). *Estrategias organizacionales y su aplicación práctica: De lo estratégico a lo operativo*. Editorial Innovación Empresarial.
- Martínez, J. L. (2019). *Modelos de gestión empresarial: Estrategias y procesos en la gestión moderna*. Editorial Académica Española.
- Martínez, R. L. (2018). La utilización de flujogramas en la mejora de procesos organizacionales. *Revista Latinoamericana de Gestión y Calidad*, 30(2), 58-72. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Medina, A., y Nogueira, D. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Scielo, 332 - 333. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Méndez, L., y Fernández, J. (2020). *Riesgos implícitos en el control interno de las entidades financieras: Desafíos y soluciones*. *Revista Latinoamericana de Economía y Gestión*, 36(4), 120-134. <https://doi.org/10.5678/rleg.2020.36410>

- Mendoza, L., y Castro, F. (2020). Gestión de riesgos operativos en el proceso de adquisiciones: Un enfoque para el sector financiero. *Revista Latinoamericana de Economía y Gestión*, 40(2), 56-70. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Merchan , L., Aguilar, E., González, S., y González, T. (2024). El Control Interno y su Influencia en la Gestión Administrativa de las Microempresas de Servicios. *Ciencia Latina*, 2502. Obenido de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12493/18084>
- OIT. (2014). *Las cooperativas son esenciales para el desarrollo económico*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/resource/article/las-cooperativas-son-esenciales-para-el-desarrollo-economico>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Día internacional de las cooperativas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/observances/cooperatives-day#:~:text=Los%20primeros%20registros%20existentes%20de,la%20primera%20empresa%20cooperativa%20moderna.>
- Pacheco, C. E. (2019). *Control interno en las empress su aplicación y efectividad*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Pérez, R. J. (2019). *Gestión estratégica de adquisiciones: Modelos y procedimientos en las organizaciones modernas*. Editorial Empresa y Sociedad.
- Ropa, B., y Alama, M. (2022). *Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción*. Scielo, 87. Obtenido de <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n1/2409-8752-ucsa-9-01-81.pdf>
- Sampieri, H. (2016). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez, A. L. (2019). *Procesos y procedimientos en la gestión organizacional: Enfoques teóricos y prácticos*. Editorial Universidad Autónoma.
- Sánchez, M. (2020). *Administración 1*. México: ISBN.

- Sánchez, P. R. (2021). *Gestión estratégica en instituciones financieras: Aplicación del Balanced Scorecard*. Editorial Empresa y Finanzas.
- Sandoval, E. (2022). *El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia*. Espacio, 14 - 15. Obtenido de <https://ve.scielo.org/pdf/ea/v31n3/2477-9601-ea-31-03-10.pdf>
- SEPS. (2021). *Control interno*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/CONTROL-INTERNO-03-08-2021_E-1.pdf
- SEPS. (2022). *Plan estratégico institucional 2022 - 2025*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wpcontent/uploads/Plan_Estrategico_SEPS_PEI_2022-2025.pdf
- SEPS. (2023a). *Control Interno*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Control-Interno_SEPS-2023_Vs2_.pdf
- SEPS. (2023b). *Norma de control para el ejercicio de la auditoría externa, auditoría interna y auditoría informática en las cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cajas centrales y corporación nacional de finanzas*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Resolucio%CC%81n-Nro.-SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-INSESF-2023-008.pdf>
- SEPS. (2024a). *¿Qué es la SEPS?* Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>
- SEPS. (2024b). *Segmentación de entidades del SFPS, año 2024*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- SEPS. (2024c). *NORMA DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO*. Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/RESOLUCIO%CC%81N-Nro.-SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-IGJ-0116-RIESGO-OPERATIVO_firmado.pdf

- Torres, I. (2020). *El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional*. Compendium, 3 - 5. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/880/88062542005/html/>
- Uribe, M. (2021). *Administración estratégica*. Bogotá: 33.
- Valle Taiman, A. (2022). *La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú, San Miguel, Lima. Obtenido de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Vivancos, A., Fernández, A., y Artega, A. (2021). *Las compras en la empresa*. Madrid: Podiprint.
- Vizcaino, P. I., Cedeño, R. J., y Maldonado, I. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Ciencia Latina, 1. Obtenido de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>
- Wanumen, L., Rivas, E., & Mosquera, D. (2017). *Bases de datos en SQL Server*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

ANEXOS

Anexo 1. Proveedores de adquisiciones año 2021

AÑO 2021		
PROVEEDOR	VALOR	DETALLE
BANCO DEL AUSTRO S.A.	15.844,83	TRANSPORTE DE VALORES
QUIMBITA CULQUI NORMA LORENA	12.000,00	PUBLICIDAD - VALLAS
LUIS FERNANDO BEDON VASQUEZ	11.984,29	HONORARIOS PROFESIONALES
CENTRO DE CAPACITACIONES PARA SEGURIDAD PRIVADA TAURHUS CIA. LTDA	7.979,64	CAPACITACION
BRITO ZUÑIGA MARIO WASHINGTON	6.081,60	PUBLICIDAD - RADIO
PINO MERA JAIME FABIAN	9.081,60	PUBLICIDAD-RADIO
PAREDES SUAREZ EDGAR JAVIER	6.949,60	PROGRAMAS DE COMPUTACION
CARANQUI CHUTO CARLOS HUMBERTO	7.504,00	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
COMPañIA DE SEGUROS CÓNDROR S.A.	15.414,57	SEGUROS
ECUADORIAN TRADE C. LTDA. DORIANTRADE	30.240,00	EQUIPOS DE OFICINA
GUAMAN GANAZHAPA ELIZABETH DEL ROCIO	10.993,64	UNIFORMES
ORDOÑEZ MOROCHO ANGEL BOLIVAR	12.830,00	UNIFORMES
TOALOMBO CHIMBORAZO JOSE SEGUNDO	145.600,00	HONORARIOS PROFESIONALES
PERUGACHI SALCEDO CECILIA	13.440,00	UNIFORMES
CARDENAS CARDENAS MARIA CRISTINA	6.070,40	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
NARANJO CALUÑA RODRIGO ROLANDO	39.954,08	EQUIPOS DE COMPUTO
VALENCIA GUAMAN CRISTIAN DANILO	22.448,60	ADECUACIONES-MANTENIMIENTOS
CORDOVA HERNANDEZ DANIA JIMENA	6.720,00	CAPACITACION
Chubb Seguros Ecuador S.A.	34.043,40	SEGUROS
WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA. LTDA.	10.584,00	HONORARIOS PROFESIONALES
CORONEL GARCIA OLIVO COGAROL CIA. LTDA.	153.634,58	SEGURIDAD Y VIGILANCIA
CAJA CENTRAL FINANCOOP	20.948,57	SERVICIO COOPERATIVA DIGITAL
Equifax Ecuador C.A. Buró de Información Crediticia	41.128,11	SERVICIO BURO CREDITICIO
EMAGIC	11.020,80	PROGRAMAS DE COMPUTACION
SMART HELP SOLUCIONES S.A.	5.045,60	PROGRAMAS DE COMPUTACION
DATABOOK SISTEMAS CIA. LTDA.	5.376,00	BURO CREDITICIO
SPEEDGRAPH CIA LTDA.	15.747,20	SUMINISTROS PUBLICIDAD
EQUIFAX TECHNOLOGY & ANALYTICS SERVICES S. A	8.325,10	BURO CREDITICIO
COBRANZASFASTDELECUADOR CIA LTDA.	23.657,40	HONORARIOS PROFESIONALES
BUSINESS INSIGHTS	8.400,00	PROGRAMAS DE COMPUTACION
BARRIONUEVO TARAHUAY MARCO ANTONIO	7.532,47	EQUIPOS DE COMPUTO
ARMENDARIZ VILLAVICENCIO JORGE HERNAN	18.575,39	MUEBLES DE OFICINA
MUÑOZ VILLACIS MERCI ELIZABETH	31.276,10	SUMINISTROS OFICINA
VILLACREZ CARRANZA MARIA INES	6.703,41	SUMINISTROS DE ASEO
VACA LARA DARWIN MARCELO	18.597,85	PUBLICIDAD
REINA ULPO WASHINGTON...	6.132,80	ADECUACIONES-MAMPARAS
CORTES RUIZ FREDY ALEXANDER	14.582,95	SUMINISTROS DE OFICINA
CAIZA TOALOMBO SANDRA PATRICIA	16.177,86	HONORARIOS PROFESIONALES
GORDON GARCIA ANDRES MARCELO	5.621,98	UNIFORMES
RAMOS CORAL CAROLINE MONSERRATH	5.096,00	INSTALACIONES-EQUIPOS DE OFICINA
LOPEZ FLORES RENATO RENEE	6.710,67	BRANDEO-PANTALLA LED
SANCHEZ GORDON DIEGO GERMAN	71.625,00	INSTALACIONES-EQUIPOS DE COMPUTO
CONTINENTAL RADIO CONTRIRADIO S. A	5.376,00	PUBLICIDAD-RADIO
RADIO ROMANCE RADIOROMASA S.A.	5.376,00	PUBLICIDAD-RADIO
S.C. TAMAYO MOYA	7.177,99	COMBUSTIBLE
TOTAL	945.610,08	

Anexo 2. Proveedores de adquisiciones año 2022

AÑO 2022		
PROVEEDOR	VALOR	DETALLE
AVILA GUARACA NELSON OSWALDO	7.520,80	PUBLICIDAD-PANTALLA LED
URGILEZ SOLORZANO JENNY LUCIA	9.804,71	MUEBLES DE OFICINA
ORTIZ VERA JOHN GALO	11.832,75	MATERIALES DE ADECUACION
BANCO DEL AUSTRO S.A.	23.284,50	TRANSPORTE DE VALORES
ASEGURADORA DEL SUR C. A.	22.002,76	SEGUROS
TERAN MOREANO RUBEN EDISON	92.264,71	INSTALACIONES-EQUIPOS DE COMPUTO
QUIMBITA CULQUI NORMA LORENA	39.910,00	PUBLICIDAD - VALLAS
BRITO ZUÑIGA MARIO WASHINGTON	6.048,00	PUBLICIDAD - RADIO
ESPINOZA TINOCO JIM DARWIN	6.151,07	MATERIALES DE ADECUACION
ERAS LOJA EDINSON XAVIER	7.705,60	ADECUACIONES
CARANQUI CHUTO CARLOS HUMBERTO	11.100,00	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
COMPAÑIA DE SEGUROS CÓNDROR S.A.	17.107,95	SEGUROS
ECUADORIAN TRADE C. LTDA. DORIANTRADE	7.560,00	EQUIPOS DE OFICINA
POZO CHIRIBOGA MARIA CRISTINA	5.300,00	MAMPARAS
CASTILLO SANTOS FLORO	25.395,44	PUERTAS DE SEGURIDAD
TOALOMBO CHIMBORAZO JOSE SEGUNDO	183.555,71	HONORARIOS PROFESIONALES
JORGE LUIS CARTAGENOVA	31.115,99	MUEBLES DE OFICINA
NARANJO CALUÑA RODRIGO ROLANDO	71.690,10	EQUIPOS DE COMPUTO
SOSA RONQUILLO CINTHYA VALERIA	5.435,09	ADECUACIONES
PAREDES TOAPANTA ALEXANDRA VICTORIA	8.184,34	SUMINISTROS DE OFICINA
TELECUADOR CIA. LTDA.	15.298,16	EQUIPOS DE OFICINA
Chubb Seguros Ecuador S.A.	31.202,37	SEGUROS
WILLI BAMBERGER & ASOCIADOS CIA. LTDA.	8.400,00	HONORARIOS PROFESIONALES
CENTRO DE RADIO Y TELEVISION CRATEL C.A.	22.400,00	PUBLICIDAD
CORONEL GARCIA OLIVO COGAROL CIA. LTDA.	204.968,42	SEGURIDAD Y VIGILANCIA
CAJA CENTRAL FINANCOOP	39.527,02	SERVICIO COOPERATIVA DIGITAL
Equifax Ecuador C.A. Buró de Información Crediticia	31.940,72	SERVICIO BURO CREDITICIO
EMAGIC	8.064,00	MANTENIMIENTOS PROGRAMAS
DATABOOK SISTEMAS CIA. LTDA.	5.824,00	BURO CREDITICIO
SPEEDGRAPH CIA LTDA.	7.331,52	SUMINISTROS PUBLICIDAD
RADIO ZARACAY FMZARACAY C A	8.736,00	PUBLICIDAD-RADIO
SORACOM S.A.	27.416,14	ADECUACIONES-MUEBLES BLINDADOS
CLOUD BUSINESS SOLUTIONS CLOUDBUSINESS CIA LTDA	33.616,04	PROGRAMAS DE COMPUTACION
PUBLIMARKCACORPORACION EMPRESARIAL S.A.S.	14.467,05	SUMINISTROS PUBLICIDAD
BARRIONUEVO TARAHUAY MARCO ANTONIO	23.684,52	EQUIPOS DE COMPUTO
VACA ROVALINO SEGUNDO MARCOS ABRAHAM	18.072,90	PUBLICIDAD
LOZADA FLORES FRANKLIN ENRIQUE	8.467,20	HONORARIOS PROFESIONALES
ARMENDARIZ VILLAVICENCIO JORGE HERNAN	9.405,97	MUEBLES DE OFICINA
MUÑOZ VILLACIS MERCI ELIZABETH	37.407,54	SUMINISTROS OFICINA
ANALUISA ALAJO WASHINGTON RODRIGO	9.140,00	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
NUÑEZ MONTERO HELDER GEANONY	44.799,96	MANO DE OBRA CONSTRUCCION
MONTERO RECALDE JOHANNA ALEXANDRA	8.737,92	ARTEFACTOS-INVERSIONISTAS
MANOBANDA PACARI JOSE VICENTE	12.500,00	ADECUACIONES
CASTRO MIRANDA ANTONIO XAVIER	20.401,68	EQUIPOS DE COMPUTO
VILLACREZ CARRANZA MARIA INES	9.757,47	SUMINISTROS DE ASEO
VACA LARA DARWIN MARCELO	11.431,94	PUBLICIDAD
REINA ULPO WASHINGTO...	35.306,95	ADECUACIONES-MAMPARAS
CORTES RUIZ FREDY ALEXANDER	15.334,26	SUMINISTROS DE OFICINA
CAIZA TOALOMBO SANDRA PATRICIA	13.688,95	HONORARIOS PROFESIONALES
RAMOS CORAL CAROLINE MONSERRATH	12.649,60	INSTALACIONES-EQUIPOS DE OFICINA
CARVAJAL GARCIA VERONICA DEL ROCIO	6.968,89	HONORARIOS PROFESIONALES
SANCHEZ SOLIS ALEX ISRAEL	6.651,68	MANTENIMIENTOS EQUIPOS DE OFICINA
SHACA AINAGUANO JOSE OLMEDO	13.121,13	ADECUACIONES
VALDEZ PEREZ DAVID ALEXANDER	20.113,92	HONORARIOS PROFESIONALES-CONSTRUCCION
SANCHEZ GORDON DIEGO GERMAN	85.787,06	INSTALACIONES-EQUIPOS DE COMPUTO
OVIEDO VILLACIS ALEXANDER MARCELO	7.822,84	ADECUACIONES
GAMBOA COMUNICACION TOTAL CIA LTDA	9.240,00	PUBLICIDAD-RADIO
AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CIA. LTDA.	34.500,00	VEHICULOS

AUSTRO DISTRIBUCIONES AUSTRODIS CIA LTDA	24.834,31	EQUIPOS DE OFICINA
S.C. TAMAYO MOYA	10.034,18	COMBUSTIBLE
CHANGO GUAMAN MELIDA NARCIZA	5.650,00	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
TOTAL	1.567.671,83	

Anexo 3. Proveedores de adquisiciones año 2023

AÑO 2023		
PROVEEDOR	VALOR	DETALLE
SOLANO LEON ANDRES E.	47.117,31	ADECUACIONES-MUEBLES DE OFICINA
EL MERCURIO CIA. LTDA.	5.070,24	PUBLICIDAD-RADIO
BANCO DEL AUSTRO S.A.	31.501,49	TRANSPORTE DE VALORES
ASEGURADORA DEL SUR C. A.	10.116,22	SEGUROS
SERCOBACO CIA. LTDA.	13.440,00	MANTENIMIENTO PROGRAMAS
CORPORACION 961 CIA LTDA	5.824,00	PUBLICIDAD-RADIO
TERAN MOREANO RUBEN EDISON	158.708,59	INSTALACIONES-EQUIPOS DE COMPUTO
MEJIA HERRERA MARCOS JESUS	37.607,84	MATERIALES DE CONSTRUCCION
QUIMBITA CULQUI NORMA LORENA	62.960,00	PUBLICIDAD - VALLAS
BRITO ZUÑIGA MARIO WASHINGTON	6.048,00	PUBLICIDAD - RADIO
ESTRADA EVAS SEGUNDO PASCUAL	13.991,08	OBSEQUIOS INVERONISTAS
CESAR RUPERTO RAMOS SALINAS	6.694,91	EQUIPOS DE OFICINA
ERAS LOJA EDINSON XAVIER	9.115,36	ADECUACIONES
RODRIGUEZ CORREA ROSA AYDE	5.462,18	MATERIALES DE ADECUACION
COMPañIA DE SEGUROS CÓNDROR S.A.	25.417,62	SEGUROS
Holcim Ecuador S.A.	260.197,56	MATERIALES DE CONSTRUCCION
LA GANGA R.C.A. S.A.	6.119,56	EQUIPOS DE OFICINA
ECUADORIAN TRADE C. LTDA. DORIANTRADE	7.560,00	EQUIPOS DE OFICINA
GENSYSTEMS S. A	6.496,02	EQUIPOS DE COMPUTO
RENTECO	68.197,80	RENTA DE EQUIPOS PARA LA CONSTRUCCION
PINEDA LOPEZ PAQUITA DEL CONSUELO	13.272,00	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
VILLARRUEL PAZMINO GIOVANNY JAVIER	5.320,00	MATERIALES DE CONSTRUCCION
SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL VASFERRI SCC	16.186,88	MATERIALES DE CONSTRUCCION
CASTILLO SANTOS FLORO	21.753,76	PUERTAS DE SEGURIDAD
KLEVER HIDALGO BRITO NUGRA	9.409,31	MUEBLES DE OFICINA
TOALOMBO CHIMBORAZO JOSE SEGUNDO	171.733,49	HONORARIOS PROFESIONALES
MENDOZA GELLIBERT FERNANDO XAVIER	5.084,80	CAPACITACION
JORGE LUIS CARTAGENOVA	24.332,27	MUEBLES DE OFICINA
NARANJO CALUÑA RODRIGO ROLANDO	19.527,92	EQUIPOS DE COMPUTO
PAREDES TOAPANTA ALEXANDRA VICTORIA	10.333,32	SUMINISTROS DE OFICINA
COMERCIAL KYWI S.A.	12.931,78	MATERIALES -ADECUACION
BAGANT ECUATORIANA CIA LTDA	5.719,98	ALQUILER DE ENCOFRADO
Grupo Bravco SA	16.127,81	PROGRAMAS DE COMPUTACION
Chubb Seguros Ecuador S.A.	55.160,05	SEGUROS
CORONEL GARCIA OLIVO COGAROL CIA. LTDA.	253.739,18	SEGURIDAD Y VIGILANCIA
CAJA CENTRAL FINANCOOP	45.170,14	SERVICIO COOPERATIVA DIGITAL
ASIAUTO S.A.	34.347,10	VEHICULOS
Equifax Ecuador C.A. Buró de Información Crediticia	36.135,47	SERVICIO BURO CREDITICIO
REDES INGENIERIA Y COMUNICACIONES CTREDING CIA LTDA	169.033,82	INSTALACIONES-EQUIPOS DE COMPUTO
CONSULTORES AUDITORES LOYA Y ASOCIADOS CIA LTDA	11.603,20	HONORARIOS PROFESIONALES
SPEEDGRAPH CIA LTDA.	24.563,28	SUMINISTROS PUBLICIDAD
IMPORTADORA EGUIMAC CIA.LTDA.	8.634,77	EQUIPOS DE OFICINA
IBD FOOD SERVICE CIA LTDA	6.410,30	INSUMOS DE CAFETERIA
CONSULTORIA VALOR Y SEGURIDAD INFORMATICA CVS S.A.	62.688,64	PROGRAMAS DE COMPUTACION
UNIONRATINGS CALIFICADORA DE RIESGOS S.A.	5.600,00	HONORARIOS PROFESIONALES
SORACOM S.A.	50.752,79	ADECUACIONES-MUEBLES BLINDADOS
FUNDACION PARA PROMOVER LAS FINANZAS INCLUSIVAS Y LA GOBERNANZA FIG	11.379,20	CAPACITACION
CLOUD BUSINESS SOLUTIONS CLOUDBUSINESS CIA LTDA	95.794,18	PROGRAMAS DE COMPUTACION
LADERCORPORATION SAS	7.439,39	MANTENIMIENTOS VEHICULO
Creativa Stand Krear S.A.S	26.938,24	MUEBLES DE CAFETERIA
PUBLIMARKCACORPORACION EMPRESARIAL S.A.S.	41.871,20	SUMINISTROS PUBLICIDAD
IFCELI SAS	281.847,14	MATERIALES DE CONSTRUCCION
VACA ROVALINO SEGUNDO MARCOS ABRAHAM	62.017,55	PUBLICIDAD
ARMENDARIZ VILLAVICENCIO JORGE HERNAN	21.738,05	MUEBLES DE OFICINA
MUÑOZ VILLACIS MERCI ELIZABETH	59.997,28	SUMINISTROS OFICINA
PICO PAZMIÑO LUISA HIPATIA	13.196,02	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
FREIRE VILLALVA JOSE ADAN	19.865,37	MATERIALES DE CONSTRUCCION

NUÑEZ MONTERO HELDER GEANONY	257.618,16	MANO DE OBRA CONSTRUCCION
PAREDES CABEZAS ESTUARDO VLADIMIR	16.800,00	HONORARIOS PROFESIONALES
CASTRO MIRANDA ANTONIO XAVIER	18.181,82	EQUIPOS DE COMPUTO
VILLACREZ CARRANZA MARIA INES	17.934,38	SUMINISTROS DE ASEO
FLORES TASNA DORIS JEANETTE	25.404,00	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
SILVA NUÑEZ DARIO XAVIER	6.107,00	MATERIALES DE CONSTRUCCION
BEJARANO GAVILANEZ LUIS ALBERTO	29.960,95	MAMPARAS -INSTALACIONES
CORTES RUIZ FREDY ALEXANDER	13.396,11	SUMINISTROS DE OFICINA
CAIZA TOALOMBO SANDRA PATRICIA	14.933,39	HONORARIOS PROFESIONALES
RODRIGUEZ GUAÑO EDWIN PATRICIO	13.800,11	ALQUILER RETROEXCADORA
CHICAIZA JARRIN EDISON GEOVANNY	5.912,00	SERVICIOS DE BODEGUERO
MANOBANDA CAIZA DANIEL ALEJANDRO	37.682,84	ALQUILER MAQUINARIA
SANCHEZ SOLIS ALEX ISRAEL	6.236,61	MANTENIMIENTOS EQUIPOS DE OFICINA
BORJA CHARIGUAMAN FRANKLIN EFRAIN	5.291,00	ADECUACIONES
MORALES VELASQUEZ LUIS FABIAN	14.933,46	HONORARIOS PROFESIONALES
SISCOM	86.466,81	EQUIPOS DE COMPUTO
SHACA AINAGUANO JOSE OLMEDO	6.752,00	ADECUACIONES
NUÑEZ ALVARADO ANGEL SEBASTIAN	11.200,00	PUBLICIDAD-RADIO
VALDEZ PEREZ DAVID ALEXANDER	22.385,30	HONORARIOS PROFESIONALES-CONSTRUCCION
SANCHEZ GORDON DIEGO GERMAN	44.637,60	INSTALACIONES-EQUIPOS DE COMPUTO
MACHUCA CUNALATA SEGUNDO MANUEL	21.066,08	ADECUACIONES
MOPOSITA TELENCHANA JUAN CARLOS	8.396,00	UNIFORMES
NUÑEZ CANSECO HELDER LUIS	40.656,00	HONORARIOS - CONSTRUCCION
MONAR TRUJILLO JEFFERSON ADRIAN	20.586,88	EQUIPOS DE COMPUTO-SUMINISTROS OFICINA
TIXILEMA TOABANDA ANGEL DANILO	70.322,20	ARMADO Y FIGURADO DE ACERO
ANALUISA MORALES GINA ELIZABETH	24.313,75	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD
FERMACOL	180.711,93	MATERIALES DE CONSTRUCCION
FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES DE PUEBLOS INDÍGENAS Y CAMPEÑINOS EVANGÉLICOS DE TUNGURAHUA AIET	6.000,00	PUBLICIDAD
AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CIA. LTDA.	57.050,08	VEHICULOS
AUSTRO DISTRIBUCIONES AUSTRODIS CIA LTDA	37.468,26	EQUIPOS DE OFICINA
SORAMIK COMUNICACIONES S.A.	5.576,00	PUBLICIDAD
S.C. TAMAYO MOYA	13.857,62	COMBUSTIBLE
SOCIEDAD DE CONSTRUCTORES Y CONSULTORES DEL ECUADOR CONSTRUCONS EC	48.826,71	HONORARIOS PROFESIONALES-CONSTRUCCION
TOTAL	3.715.766,51	

Anexo 4. Proveedores calificados periodo 2022 – 2023

No.	RUC	PROVEEDOR	DETALLE DE LOS SERVICIOS OFERTADOS	No. - ACTA 2022	FECHA DE CALIFICACION	FECHA DE CADUCIDAD
1	1793042171001	FIG	CAPACITACION	4	2/5/2022	2/5/2023
2	1791901215001	EQUIFAX	BURO INFORMACION CREDITICIA	4	2/5/2022	2/5/2023
3	0502867864001	QUIMBITA NORMA	SERVICIOS DE IMPRENTA	4	2/5/2022	2/5/2023
4	1801815562001	MUÑOZ MERCI	SERVICIO DE IMPRENTA	4	2/5/2022	2/5/2023
5	1802823359001	VILLACREZ MARIA	SUMINISTROS DE LIMPIEZA	4	2/5/2022	2/5/2023
6	0172196265001	PAREDES ALEXANDRA	SUMINISTRO DE OFINA	4	2/5/2022	2/5/2023
7	1803487865001	FREDY CORTES	SUMINISTRO DE OFICINA	4	2/5/2022	2/5/2023
8	1804237889001	(DIEGO GERMAN SANCHEZ) ORIZONTEL	REDES, HARDWARE Y SOFTWARE Y TELECOMUNICACIONES ELECTRONICAS	4	2/5/2022	2/5/2023
9	1717096513001	NARANJO CALUNA	EQUIPO DE COMPUTO	4	2/5/2022	2/5/2023
10	1800602201001	BARRIONUEVO TARAGUAY MARCO ANTONIO	EQUIPO DE COMPUTO	4	2/5/2022	2/5/2023
11	1791341716001	COGAROL	SERVICIO DE GUARDIANÍA	4	2/5/2022	2/5/2023
12	0180108116001	MESIAS ZOILA	SERVICIO DE HOTELERÍA	4	2/5/2022	2/5/2023
13	1804393195001	ZURITA MARIA	SERVICIO DE HOTELERIA	4	2/5/2022	2/5/2023
14	1791930320001	COMPROVIG (MELANY POLATTED LOAYZA ZAMBRANO)	SERVICIO DE SEGURIDAD MONITOREO	4	2/5/2022	2/5/2023
15	1805143094001	SISALEMA VERONICA	M.VEHICULO	4	2/5/2022	2/5/2023
16	1801684133001	ARMENDARIZ VILLAVICENCIO JORGE	MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	7	9/5/2022	9/5/2023
17	0604520106001	RODRIGUEZ BONILLA MANUELA INES	INSUMOS DE BIOSEGURIDAD	7	9/5/2022	9/5/2023
18	1891713580001	VINTIMILLA RODAS JORGE EDUARDA	LINEA BLANCA	9	16/5/2022	16/5/2023
19	1803328465001	VACA LARA DARWIN MARCELO	SERVICIOS DE IMPRENTA	9	16/5/2022	16/5/2023
20	2000050878001	CHANGO GUAMAN MELIDA NARCIZA	MOCHILAS	9	16/5/2022	16/5/2023
21	0993257613001	HUACON ZAMBRANO ALBERTO XAVIER	MATERIAL PUBLICITARIO	9	16/5/2022	16/5/2023
22	1802517134001	MONTERO RECALDE JOHANA ALEXANDRA	LINEA BLANCA Y TECNOLOGIA	9	16/5/2022	16/5/2023
23	1793186084001	PUBLIMARKCACORPORACION	MATERIAL PUBLICITARIO	9	16/5/2022	16/5/2023
24	1891753744001	SORAMIK COMUNICACIONES S.A.	PUBLICIDAD - COMUNICACIÓN	9	16/5/2022	16/5/2023
25	1803423258001	REINA ULPO WASHINGTON XAVIER	TRABAJOS CON ALUMINIO Y VIDRIO	10	1/6/2022	1/6/2023
26	0952184059001	CARANQUI CHUTO CARLOS HUMBERTO	FABRICACIÓN DE CAMISetas	10	1/6/2022	1/6/2023
27	1804190096001	VALDEZ PEREZ DAVID ALEXANDER	ARQUITECTURA Y DISEÑO	10	1/6/2022	1/6/2023
28	1102658356001	CASTILLO SANTOS FLORO	EQUIPO DE SEGURIDAD - CAJAS BLINDADAS	10	1/6/2022	1/6/2023
29	1709138927001	CARTAGENOVA MIÑO JORGE LUIS	MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	10	1/6/2022	1/6/2023
30	1803777042001	SANCHEZ SOLIS ALEX ISRAEL	EXTINTORES	10	1/6/2022	1/6/2023
31	1793099378001	CLOUD BUSINESS & SOLUTIONS	TRANSMISION DE DATOS - INFORMATICOS	10	1/6/2022	1/6/2023
32	502074040001	TERAN MOREANO RUBEN EDISON	REDES INFORMATICOS	11	18/7/2022	18/7/2023

Anexo 5. Proveedores calificados periodo 2023 – 2024

No	CI. - RUC	NOMBRE DE PROVEEDOR	ACTIVIDAD	N.- DE ACT A 2023	FECHA DE CALIFICACI ON	FECHA DE CADUCIDA D
1	17913417160 01	COGAROL	SERVICIO DE GUARDIANÍA	10	13/7/2023	13/7/2024
2	17919303200 01	COMPROVIG	SERVICIO DE SEGURIDAD MONITOREO	10	13/7/2023	13/7/2024
3	18034232580 01	REINA ULPO WASHINGTON XAVIER	TRABAJOS CON ALUMINIO Y VIDRIO	10	13/7/2023	13/7/2024
4	18041900960 01	VALDEZ PEREZ DAVID ALEXANDER	ARQUITECTURA Y DISEÑO	10	13/7/2023	13/7/2024
5	18032662440 01	BEJARANO GAVILANEZ LUIS ALBERTO	TRABAJO EN VIDRIOS (MANPARAS)	10	13/7/2023	13/7/2024
6	18900793810 01	FERMACOL	ACERO (VARILLA)	10	13/7/2023	13/7/2024
7	18021140310 01	JOSE ADAN FREIRE VILLALBA	FERRETERIA	10	13/7/2023	13/7/2024
8	18035247900 01	EDWIN PATRICIO RODRIGUEZ GUAÑO	ALQUILER MAQUINARIA PESADA	10	13/7/2023	13/7/2024
9	05020740400 01	EDISSON TERAN	REDES, HARDWARE Y SOFTWARE Y TELECOMUNICIONES ELECTRONICAS	11	28/7/2023	28/7/2024
10	18006022010 01	BARRIONUEVO TARAGUAY MARCO ANTONIO	EQUIPOS DE COMPUTOS	12	24/10/2023	24/10/2024
11	18018155620 01	MUÑOZ MERCI	SUMINISTROS DE IMPRENTA	12	24/10/2023	24/10/2024
12	18008377730 01	MERCEDES GUADALUPE OLIVO ZANIPATIN	FERRETERIA	12	24/10/2023	24/10/2024
13	09088585090 01	RENTECO	ALQUILER DE ENCOFRADO	13	2/10/2023	2/11/2024
14	05020740440 01	TCOM	CABLEADO ESTRUCTURADO	15	24/10/2023	24/11/2024
15	18042378890 01	ORIZONTEL	CABLEADO ESTRUCTURADO	15	24/10/2023	24/11/2024
16	05028678640 01	QUIMBITA CULQUI NORMA LORENA	ALQUILER DE VALLA PUBLICITARIA	15	24/10/2023	24/11/2024
17	17091389270 01	CARTAGENOVA MIÑO JORGE LUIS	FABRICACION DE MUEBLES Y ESCRITORIOS	15	24/10/2023	24/11/2024
18	17219626500 01	PAREDES TOAPANTA ALEXANDRA VICTORIA	SUMINISTROS DE OFICINA	15	24/10/2023	24/11/2024
19	18038647330 01	SISCOM	EQUIPOS DE COMPUTO	15	24/10/2023	24/11/2024
20	05023477430 01	MARCOS JESUS HERRERA MEJIA	ASERRADERO	15	24/10/2023	24/11/2024
21	17932078540 01	IFCELI S.A.S	FERRETERIA	15	24/10/2023	24/11/2024
22	18036785960 01	DANIEL ALEJANDRO MANOBANDA CAIZA	ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA	15	24/10/2023	24/11/2024
23	18053089940 01	ANGEL DANILO TIXILEMA TOABANDA	MANO DE OBRA FIERREROS	15	24/10/2023	24/11/2024
24	09902931440 01	HOLCIM	HORMIGON	15	24/10/2023	24/11/2024
25	17928989430 01	CVS-SECURITY	INSTALACION DE ELECTRONICO TELECOMUNICACION	16	4/11/2023	4/12/2024

Anexo 6. Chek list cumplimiento de requisitos pago proveedores

PROVEEDOR	VALOR	DETALLE	NIVEL DE APROBACION	CONT RATO	PROVE EDOR CALIFI CADO	CUADR O COMPA RATIVO	REQUI SITOS CONO ZCA SU PROVE EDOR
SOLANO LEON ANDRES	47.11 7,31	ADECUACIONES- MUEBLES DE OFICINA	X		X		X
BANCO DEL AUSTRO S.A.	31.50 1,49	TRANSPORTE DE VALORES	X	X			
TERAN MOREANO RUBEN EDISON	158.7 08,59	INSTALACIONES- EQUIPOS DE COMPUTO	X		X		X
MEJIA HERRERA MARCOS JESUS	37.60 7,84	MATERIALES DE CONSTRUCCION	X		X		X
QUIMBITA CULQUI NORMA LORENA	62.96 0,00	PUBLICIDAD - VALLAS	X		X		X
COMPAÑÍA DE SEGUROS CÓNDOR S.A.	25.41 7,62	SEGUROS	X				X
Holcim Ecuador S.A.	260.1 97,56	MATERIALES DE CONSTRUCCION	X		X		X
RENTECO	68.19 7,80	RENTA DE EQUIPOS PARA LA CONSTRUCCION	X	X	X		X
TOALOMBO CHIMBORAZO JOSE SEGUNDO	171.7 33,49	HONORARIOS PROFESIONALES	X	X			X
Chubb Seguros Ecuador S.A.	55.16 0,05	SEGUROS	X				
CORONEL GARCIA OLIVO COGAROL CIA. LTDA.	253.7 39,18	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	X	X	X		X
CAJA CENTRAL FINANCOOP	45.17 0,14	SERVICIO COOPERATIVA DIGITAL	X	X			
ASIAUTO S.A.	34.34 7,10	VEHICULOS	X			X	
Equifax Ecuador C.A. Buró de Información Crediticia	36.13 5,47	SERVICIO BURO CREDITICIO	X	X	X		X
REDES INGENIERIA Y COMUNICACIONES CTREDING CIA LTDA	169.0 33,82	INSTALACIONES- EQUIPOS DE COMPUTO	X	X	X		X

CONSULTORIA VALOR Y SEGURIDAD INFORMATICA CVS S.A.	62.68 8,64	PROGRAMAS DE COMPUTACION	X		X		X
SORACOM S.A.	50.75 2,79	ADECUACIONES- MUEBLES BLINDADOS	X	X		X	
CLOUD BUSINESS SOLUTIONS CLOUDBUSINESS CIA LTDA	95.79 4,18	PROGRAMAS DE COMPUTACION	X	X	X		X
Creativa Stand Krear S.A.S	26.93 8,24	MUEBLES DE CAFETERIA	X	X			X
PUBLIMARKCACORPORACION EMPRESARIAL S.A.S.	41.87 1,20	SUMINISTROS PUBLICIDAD	X	X	X		X
IFCELI SAS	281.8 47,14	MATERIALES DE CONSTRUCCION	X	X	X		X
VACA ROVALINO SEGUNDO MARCOS ABRAHAM	62.01 7,55	PUBLICIDAD	X		X		X
MUÑOZ VILLACIS MERCI ELIZABETH	59.99 7,28	SUMINISTROS OFICINA	X		X		X
NUÑEZ MONTERO HELDER GEANONY	257.6 18,16	MANO DE OBRA CONSTRUCCION	X	X			X
FLORES TASNA DORIS JEANETTE	25.40 4,00	SUMINISTROS DE PUBLICIDAD	X			X	
BEJARANO GAVILANEZ LUIS ALBERTO	29.96 0,95	MAMPARAS - INSTALACIONES	X				
MANOBANDA CAIZA DANIEL ALEJANDRO	37.68 2,84	ALQUILER MAQUINARIA	X		X		X
SISCOM	86.46 6,81	EQUIPOS DE COMPUTO	X		X		X
SANCHEZ GORDON DIEGO GERMAN	44.63 7,60	INSTALACIONES- EQUIPOS DE COMPUTO	X		X		X
NUÑEZ CANSECO HELDER LUIS	40.65 6,00	HONORARIOS - CONSTRUCCION	X	X			X
TIXILEMA TOABANDA ANGEL DANILO	70.32 2,20	ARMADO Y FIGURADO DE ACERO	X		X		X
FERMACOL	180.7 11,93	MATERIALES DE CONSTRUCCION	X		X		X
AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CIA. LTDA.	57.05 0,08	VEHICULOS	X			X	X

AUSTRO DISTRIBUCIONES		EQUIPOS DE OFICINA	X	
AUSTRODIS CIA LTDA	37.46			
	8,26			
SOCIEDAD DE		HONORARIOS	X	X
CONSTRUCTORES Y	48.82	PROFESIONALES-		
CONSULTORES DEL	6,71	CONSTRUCCION		
ECUADOR CONSTRUCONS				
EC				

HOJA DE SIGLAS

SIGLAS SIGNIFICADO

ACI Alianza Cooperativa Internacional

BCE Banco Central del Ecuador

BPM *Business Process Management*

BSC *Balanced Scorecard*

COAC Cooperativas de ahorro y crédito

COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission*

GAFI Grupo de Acción Financiera Internacional

OIT Organización Internacional del Trabajo

ONU Organización de las Naciones Unidas

RBM *Results-Based Management*

SEPS Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

TQM *Total Quality Management*

UAFE Unidad de Análisis Financiero y Económico