



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

Tesis previa la obtención del Título  
de Ingeniero en Gestión  
Empresarial.

**TEMA:**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL  
OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS DE LA FUNDACIÓN ESPOIR  
DEL CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2011 – 2012”.**

**AUTORA:**

VALENCIA CASTRO DIANA LISSETT

**DIRECTOR:**

Ing. EDGAR JAVIER MUÑOZ MURILLO. MGE.

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.**

Yo, Valencia Castro Diana Lissett, egresada de la carrera de Gestión Empresarial, declaro ser autora del presente trabajo, el cual es de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro y manifiesto conocer y aceptar lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional Vigente que la Universidad Técnica Estatal de Quevedo puede hacer uso de los derechos correspondientes de este proyecto.

f. \_\_\_\_\_

VALENCIA CASTRO DIANA LISSETT

C.C. 1720852167

AUTORA

## CERTIFICACIÓN.

El suscrito Ing. EDGAR JAVIER MUÑOZ MURILLO. MGE., docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Srta. **Valencia Castro Diana Lissett**, realizó la tesis titulada: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS DE LA FUNDACIÓN ESPOIR DEL CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2011 – 2012”**, bajo mi dirección, cumpliendo con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

f. \_\_\_\_\_

Ing. EDGAR JAVIER MUÑOZ MURILLO. MGE.

DIRECTOR



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS DE LA FUNDACIÓN ESPOIR DEL CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2011 – 2012.”**

Presentado al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

**APROBADO,**

---

Lic. Manuel Montalvo Ramos.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

M.Sc Lic. Bolívar Yépez Yánez.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

M.Sc. Dra. Martha Arboleda Briones.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO.**

La autora deja constancia de su agradecimiento.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y a la Facultad de Ciencias Empresariales, en cuyas aulas los maestros me dieron todo de sí para crecer en conocimientos.

A las autoridades de la Universidad.

Lcdo. Edgar Pastrano. MSc. Decano de la de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Ing. Edgar Javier Muñoz Murillo. MGE., Director de Tesis.

A cada uno de mis profesores que me brindaron sus conocimientos para mi formación profesional.

A mi familia y a todas y cada una de las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo y ayuda para la realización de esta investigación

**Diana.**

## **DEDICATORIA.**

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Mi abuela Sra. Bella Matamoros Vera y a mi madre Sra. Cecibel Castro Matamoros, por siempre apoyarme, por sus consejos por la motivación que me dieron en el presente estudio para culminar esta importante etapa de mi vida y por los ejemplos de constancia y perseverancia que influirán en mí como profesional.

Mi hija Niña Dominique Bonoso Valencia y a mi esposo Leonardo Bonoso, quienes fue mi mayor fuente de inspiración, mi fortaleza para no decaer en ésta ardua tarea, por ellos y para ellos es dedicado todo mi esfuerzo con mucho amor.

Mis tíos Raúl, Richard y Fabricio Castro y sus familias, y a mis amigos por ser quienes siempre me dieron ánimos en los momentos más importantes de mi vida y fueron ejemplo para la culminación de mi investigación.

**Diana.**

<b>(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN.</b>			
1.	<b>Título / Title</b>	M	<b>“Gestión Administrativa y su incidencia en el otorgamiento de microcréditos de la Fundación ESPOIR en el Cantón Quevedo para el período 2011 – 2012.”</b>
2.	<b>Creador / Creator</b>	M	<b>Valencia Castro Diana Lissett.</b>
3.		M	<b>Ciencias Empresariales; Ingeniería en Gestión Empresarial.</b>
4.	<b>Descripción / Description</b>	M	<b>La presente investigación se realizó en el Cantón Quevedo, con el objetivo de analizar la Gestión Administrativa y su incidencia en el otorgamiento de microcréditos de la Fundación ESPOIR en el Cantón Quevedo para el período 2011 – 2012.</b>
5.	<b>Editor / Publisher</b>	M	<b>Facultad de Ciencias Empresariales.</b>
6.	<b>Colaborador / Contributor</b>	O	<b>Ninguno.</b>
7.	<b>Fecha / Date</b>	M	<b>30 de julio del 2015</b>
8.	<b>Tipo / Type</b>	M	<b>Gestión Administrativa.</b>
9.	<b>Formato / Format</b>	R	<b>Word 2010; pdf.</b>
10	<b>Identificador / Identifier</b>	M	<b><a href="http://bibliotecauteq.ec">http://bibliotecauteq.ec</a></b>
11	<b>Fuente / Source</b>	O	<b>Fundación ESPOIR.</b>
12	<b>Lenguaje / Language</b>	M	<b>Español.</b>
13	<b>Relación / Relation</b>	O	<b>Ninguno.</b>
14	<b>Cobertura / Coverage</b>	O	<b>Cantón Quevedo.</b>
15	<b>Derechos / Rights</b>	M	<b>Ninguno</b>
16	<b>Audiencia / Audience</b>	O	<b>Trabajo de investigación.</b>

## ÍNDICE.

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA.....	iii
TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CODIFICACIÓN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRAC .....	xv

### **CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1.	Introducción.....	2
1.2.	Problematización.....	4
1.2.1.	Problema de la Investigación .....	4
1.2.2	Diagnóstico de la Investigación (CAUSAS-EFECTOS).....	4
1.2.3.	Pronóstico.....	5
1.2.3.1.	Control de pronóstico.....	5
1.2.4.	Formulación del problema.....	5
1.2.4.1.	Sistematización del problema.....	5
1.3.	Justificación.....	6
1.4.	Objetivos .....	7
1.4.1.	Objetivo General.....	7
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	7
1.5.	Hipótesis... ..	8
1.5.1.	Hipótesis General.....	8
1.5.2.	Hipótesis Específica .....	8

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1.	Fundamentación Teórica.....	10
2.1.1.	Gestión Administrativa.....	10
2.1.2.	Origen y evolución de la Gestión Administrativa.....	10
2.1.3.	Importancia de la Gestión Administrativa.....	10
2.1.4.	Objetivo de la Gestión Administrativa.....	11
2.1.5.	Administración.....	12
2.1.6.	Organización.....	12
2.1.6.1.	Elementos de la Organización.....	12
2.1.7.	La Dirección.....	13
2.1.7.1.	Importancia de la Dirección.....	13
2.1.7.2.	Principios de la Dirección.....	14
2.1.8.	Control.....	14
2.1.8.1.	Función del Control.....	15
2.1.8.4.	Control de Gestión.....	15
2.1.8.5.	Los condicionantes del Control de Gestión.....	16
2.1.8.6.	Fines del Control de Gestión.....	16
2.1.8.7.	Instrumentos del Control de Gestión.....	17
2.2.	Fundamentación Conceptual.....	19
2.2.1.	Gestión Administrativa.....	18
2.2.2.	Planeación.....	19
2.2.3.	Organización.....	19
2.2.4.	Dirección.....	19
2.2.5.	Control.....	20
2.2.6.	Integración.....	20
2.2.7.	Administración.....	21
2.2.8.	Procesos Administrativos.....	21
2.2.9.	Clima Organizacional.....	21
2.2.10.	Comportamiento Organizacional.....	21
2.2.11.	Relación Laboral.....	21
2.2.12.	Diagnóstico Organizacional.....	22
2.3.	Fundamentación Legal.....	23

2.3.1.	PROYECTO DE REGLAMENTO DE PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINES DE LUCRO. ....	23
2.3.2.	LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.....	42

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1.	Materiales y Métodos. ....	46
3.1.1.	Localización.....	46
3.1.2.	Materiales y Equipos.....	46
3.1.2.1.	Equipos.....	46
3.1.2.2.	Materiales.....	46
3.1.3.	Métodos de Investigación .....	47
3.1.3.1	Deductivo .....	47
3.1.3.2.	Análítico .....	47
3.1.3.3.	Deductivo.....	47
3.2.	Técnicas e Instrumentos de Evaluación.....	47
3.2.1.	La Entrevista.....	47
3.2.2.	La Encuesta.....	48
3.3.	Fuentes de Investigación.....	48
3.3.1.	Primaria.....	48
3.3.2	Secundaria.....	48
3.4.	Población y muestra.....	49
3.4.1.	Población.....	49
3.4.2.	Muestra.....	49

### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Descripción y Análisis de los Resultados.....	51
4.1.1.	Resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo.....	51
4.1.2.	Entrevista realizada al Ing. Carlos Cañarte Mejía, Gerente de la Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo .....	61

4.3.	Análisis de FODA.....	63
4.1.3.	Necesidades de los clientes y estrategias administrativas para mejorar el otorgamiento de microcréditos en Fundación ESPOIR...	64
4.2.	Discusión .....	68

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Conclusiones. ....	71
5.2.	Recomendaciones. ....	72

## **CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA**

6.1.	Literatura Citada.....	74
------	------------------------	----

## **CAPÍTULO VII. ANEXOS**

Anexo 1	Cartera de créditos otorgados en la Fundación ESPOIR en el Período 2011-2012.....	78
Anexo 2.	Formato de la encuesta para los clientes de Fundación ESPOIR.....	79
Anexo 3.	Formato de la entrevista para el Ing. Carlos Cañarte Mejía, Gerente de Fundación ESPOIR.....	82
Anexo 4.	Fotos.....	83

## ÍNDICE DE CUADROS.

	<b>Pág.</b>
1. Servicio brindado por ESPOIR	51
2. Conformidad por el servicio	52
3. Creación de nuevos servicios	53
4. Posicionamiento en el Cantón Quevedo.	54
5. Competitividad del servicio	55
6. Instituciones financieras de mejores servicios	56
7. Sugerencia en la mejora del servicio	57
8. Personal capacitado	58
9. Aumento de la cartera de clientes	59
10. Gestión Administrativa	60
11. Entrevista al Gerente de la Fundación ESPOIR	61
12. Matriz FODA	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

	<b>Pág.</b>
1. Servicio brindado por ESPOIR	51
2. Conformidad por el servicio	52
3. Creación de nuevos servicios	53
4. Posicionamiento en el Cantón Quevedo.	54
5. Competitividad del servicio	55
6. Instituciones financieras de mejores servicios	56
7. Sugerencia en la mejora del servicio	57
8. Personal capacitado	58
9. Aumento de la cartera de clientes	59
10. De acuerdo con la Gestión Administrativa	60

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La Investigación se realizó con la finalidad de analizar la Gestión Administrativa que se ha llevado en la Fundación ESPOIR durante un cierto período de tiempo y su relación en la calidad del servicio al cliente del Cantón Quevedo.

Las instituciones privadas en el país son percibidas por los usuarios como instituciones con procesos eficientes, que no generen demora en su atención. Lamentablemente esto no se evidencia en el servicio que se brinda en Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo.

La recolección de datos primarios se realizó a través de las técnicas, métodos de observación y análisis documental, se encuestó a los clientes de la Fundación ESPOIR para determinar la calidad del servicio que presta la institución.

Los resultados fueron: los procesos administrativos de la Fundación ESPOIR, presenta problemática en su función ya que los procedimientos administrativos inciden en la calidad del servicio.

En el presente trabajo se enfocó en determinar cómo problematización aspectos reales y palpables en Fundación ESPOIR, como si existe o no una Gestión Administrativa moderna, eficiente, efectiva y eficaz. Mediante los objetivos generales se dio un amplio desarrollo, en el que se logró ejecutar estrategias prácticas para satisfacer las necesidades de aquellos clientes que se sentían inconformes.

Como se expuso en la hipótesis de la investigación, la aplicación de éste análisis a la Gestión Administrativa definitivamente permitió el mejoramiento de las estrategias, se replantearon muchos aspectos descuidados en la Gestión Administrativa llevada a cabo en la anterior administración de Fundación ESPOIR, lo que permitió conservar y ampliar la cartera de clientes.

## **ABSTRAC.**

The research was conducted in order to analyze the administrative management of the ESPOIR Foundation and its relationship to quality customer service Quevedo Town.

Private institutions in the country are perceived by users who must manage their processes efficiently, do not delay in care. Unfortunately these cases aren't evident in the service in the ESPOIR Foundation of Quevedo Town.

The primary data collection was performed using the techniques, methods of observation and documentary analysis, was surveyed customers of the ESPOIR Foundation for determining the quality of service provided by the institution.

The results were: the administrative processes of the ESPOIR Foundation, presents problems in its role as the administrative proceedings affecting the quality of service.

In the present work focused on determining how real and palpable ESPOIR Foundation aspects as well as whether there is a modern, efficient, effective and efficient administration. By the general objectives gave a broad development, which was achieved implement practical strategies to meet.

As discussed in the research hypotheses, applying this analysis to the administration finally allowed the improvement of strategies, they were redesigned many neglected aspects in the administration carried out in the previous administration of ESPOIR Foundation, which allowed retain and expand the customer base.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción.**

El sistema empresarial a nivel mundial se ha desarrollado en forma globalizada; impactando en el cambio socioeconómico de los países de tal manera que requieren de un mercado de capitales que permitan canalizar los recursos financieros de aquellos agentes que tengan excedentes de recursos económicos hacia el mercado empresarial, a fin de dinamizar el proceso de producción y generación de riqueza de la economía.

La Gestión Administrativa está íntimamente relacionada con la toma de decisiones orientadas en el aumento del beneficio y de los ingresos, para poder cumplir con estos objetivos utiliza herramientas administrativas como el control de gestión, que proporciona un alto nivel de obtención de los objetivos fijados por responsables y operadores de una organización.

La Gestión Administrativa brinda el éxito a cualquier empresa ya que los administradores dependen directa o indirectamente de ésta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen, una adecuada administración hace que se mejore el nivel productivo.

La Fundación ESPOIR es una empresa en el mercado financiero ecuatoriano, con más de 20 años de experiencia en soluciones financieras. Cuenta con más de 20 sucursales a nivel nacional, lo que permite ofrecer la más amplia variedad de servicios financieros de manera inmediata y desde los polos de desarrollo económico del país. Esta institución está conformada por más de 200 personas a nivel nacional, que ofrecen servicios de calidad a todos los socios.

La presente investigación se enfoca en analizar la eficiencia, la confiabilidad de la Gestión Administrativa que viene realizando la Fundación ESPOIR durante el período 2011 – 2012 en el Cantón Quevedo.

El proyecto de investigación se divide en siete capítulos los cuales se describen a continuación:

En el primer capítulo, constituye el problema por el cual se realizará la investigación, así mismo los objetivos que nos van a permitir encontrar los resultados.

En el segundo capítulo, se habla acerca de la fundamentación teórica, conceptual y legal; en el cual citamos conceptos de Gestión Administrativa, el origen y la evolución de Gestión Administrativa y el marco legal en cual se encuentra regulada la Fundación.

El tercer capítulo, es sobre la metodología de la investigación; dónde se utilizaron métodos y técnicas de investigación que ayudaron a encontrar los resultados esperados. También se encuentra la población que fue objeto de estudio en esta investigación.

El cuarto capítulo, es el análisis e interpretación de los resultados que realizamos a los clientes, autoridades y al personal que labora la Fundación ESPOIR.

En el quinto capítulo, se exponen las Conclusiones y Recomendaciones que surgen de la investigación desarrollada sobre la Gestión Administrativa de la Fundación ESPOIR.

En el sexto capítulo, se ubican todas las citas bibliográficas que fueron utilizadas en el capítulo dos marco teórico de la investigación.

El séptimo capítulo, se ubican todos los documentos que ayudan a sustentar la investigación realizada.

## **1.2. Problematización.**

### **1.2.1. Problema de la Investigación.**

Dentro de un marco signado por el pensamiento estratégico y sistémico, la inteligencia colectiva y un fuerte espíritu de equipo guiado por la misión y visión organizacional, el análisis de la Gestión Administrativa tendrá una capacidad de logros superior a los que se puedan generar en organizaciones que no cuenten con un marco o entorno adecuado para el cambio radical.

Actualmente en el Ecuador las instituciones bancarias que recién se encuentra empezando en el mercado, no cuentan con un recurso humano adecuado, ni la infraestructura suficiente para poder desarrollar de una manera eficiente la Gestión Administrativa. Por lo cual los administradores deben estar en constante adquisición de conocimientos para desarrollar estrategias administrativas que vayan en busca de los objetivos y metas de la Gestión Administrativa.

La Fundación ESPOIR, del Cantón de Quevedo, requiere en estos momentos una revisión de sus procesos para el otorgamiento de microcréditos, debido que durante los últimos años ha tenido un aumento de socios en busca de créditos, por lo cual se analizará el seguimiento y las estrategias que ha venido realizando la Fundación a las personas que han solicitado el microcrédito.

### **1.2.2. Diagnóstico de la Investigación (CAUSAS – EFECTOS).**

#### **CAUSAS:**

- Talento humano no cuenta con experiencia en instituciones financieras.
- Escasa organización administrativa.

## **EFFECTOS:**

- Desconocimiento de las actividades que se deben cumplir.
- La Fundación no cuenta con departamentos específicos.

### **1.2.3. Pronóstico.**

- Capacitaciones en procesos administrativos.
- Estrategias administrativas en la Fundación ESPOIR.

#### **1.2.3.1. Control de pronóstico.**

- Manual de funciones.
- Diseño de un plan de capacitaciones administrativas para los períodos posteriores.

### **1.2.4. Formulación del problema.**

¿Cuál es la Gestión Administrativa y su incidencia en el otorgamiento de microcréditos de la Fundación ESPOIR en el Cantón Quevedo para el período 2011-2012?

#### **1.2.4.1. Sistematización del problema.**

- ¿Cuál es la satisfacción de los clientes de la Fundación ESPOIR en el otorgamiento de microcréditos?
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas ejecutadas en la Fundación ESPOIR para el otorgamiento de microcréditos?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de Fundación ESPOIR?

### **1.3. Justificación.**

El actual trabajo de investigación permite a los colaboradores de la Fundación ESPOIR tener una idea de lo importante que es conocer sobre estrategias administrativas. Además de determinar la incidencia en el otorgamiento de microcréditos en la Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo y así poder brindarles las soluciones gerenciales que le sean necesarias.

Referirse al sector financiero o específicamente a la banca sin una base aceptable puede confundir gravemente a la opinión pública.

El aporte de esta investigación para la Fundación ESPOIR contempla brindar como ejemplo a los ejecutivos de la entidad y a los socios en general el desarrollando de la Gestión Administrativa, la misma que motivará e impulsará el emprendimiento de nuevos negocios sirviendo como fuente de referencia.

El análisis de la Gestión Administrativa en la Fundación ESPOIR beneficiará de manera directa a la organización, debido que proporcionará una clara visión de las falencias existentes y cuales podrán ser los correctivos para mejorar el servicio hacia los socios.

El motivo principal de éste trabajo es debido a que se ha podido evidenciar que los principales elementos administrativos como son: organización, control, planeación e integración están presentes dentro de Fundación ESPOIR, pero de manera escasa e ineficiente; siendo esto el principal problema de la empresa para la captación de clientes en el mercado de Quevedo y sobre todo para la conservación de los mismos. Desde períodos anteriores hasta la actualidad podemos notar que no se han aprovechado recursos valiosos para colocar a Fundación ESPOIR como de una de las principales instituciones financieras de Quevedo, es debido a esto que

mediante éste análisis se buscará entregar sugerencias de cómo se pueden solucionar las falencias existentes en la empresa, tratando así de mejorar los servicios con personal de calidad, ahorrar recursos e incrementar la cartera de clientes de ESPOIR.

Esta investigación permitirá plasmar todos los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la carrera de Gestión Empresarial, los mismos que se llevarán a la práctica en la Fundación ESPOIR en el Cantón Quevedo en beneficio de la misma.

## **1.4. Objetivos.**

### **1.4.1. Objetivos generales.**

Evaluar la Gestión Administrativa y su incidencia en el otorgamiento de microcréditos de la Fundación ESPOIR en el Cantón Quevedo para el período 2011 – 2012.

### **1.4.2. Objetivo específicos.**

- Establecer el grado de satisfacción de los clientes de la Fundación ESPOIR en el otorgamiento de microcréditos.
- Determinar las estrategias administrativas ejecutadas en la Fundación ESPOIR para el otorgamiento de microcréditos.
- Efectuar un diagnóstico sobre las necesidades de los clientes de la Fundación ESPOIR.

## **1.5. Hipótesis.**

### **1.5.1. Hipótesis general.**

El análisis de la Gestión Administrativa permite mejorar el otorgamiento de microcréditos en la Fundación ESPOIR en el Cantón Quevedo.

### **1.5.2. Hipótesis específicas.**

- El establecimiento de la satisfacción de los clientes de la Fundación ESPOIR por el otorgamiento de microcréditos ayuda a saber cómo se encuentra posicionada en el mercado.
- La determinación de las estrategias administrativas ejecutadas en la Fundación ESPOIR contribuye al mejoramiento microcréditos.
- El diagnóstico sobre las necesidades de los clientes de la Fundación ESPOIR aporta en la renovación de los productos, servicios y beneficios.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. Fundamentación Teórica.**

### **2.1.1. Gestión Administrativa.**

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles (Abreu, 2009).

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la Gestión Administrativa, éstos son: Planeación, Organización, Recursos Humanos, Dirección y control.

### **2.1.2. Origen y evolución de la Gestión Administrativa.**

La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control (**Abreu, 2010**).

Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

### **2.1.3. Importancia de la Gestión Administrativa.**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la Gestión Administrativa moderna (**Arias, 2010**).

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significado más preciso y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

#### **2.1.4. Objetivo de la Gestión Administrativa.**

- Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, mejorar la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos cumplidos, productos) y los recursos utilizados (horas – hombre, capital invertido, materias primas). Esto dará a la mediana empresa, la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización (Brealey & Myers, 2012).
- Reducir costes, con el fin de aumentar las ganancias. El objetivo de todo negocio es ofrecer servicios de calidad a precios reducidos. Para esto se recortan gastos en varios elementos. Disminuyen los costos porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones y menos retrasos, se utiliza mejor el tiempo, lo cual lleva a mejorar la productividad.
- Mejorar la calidad para lograr crecimiento competitivo. Ofrecer un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico, tales como: El valor añadido al producto, el servicio en sí, la experiencia del negocio, la prestación que otorga al cliente. Poner mucho empeño en las principales necesidades básicas

del cliente como ser comprendido, sentirse bienvenido, sentirse importante, sentir comodidad, sentir confianza, sentir escuchado.

- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

#### **2.1.5. Administración.**

La administración es un proceso o forma de trabajo que corresponde la dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizados (Benjamin & Gómez, 2011).

La administración consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la empresa para el logro de los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos (Terry, 2012).

#### **2.1.6. Organización.**

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

##### **2.1.6.1. Elementos de la Organización.**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación

de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

### **2.1.7. La Dirección.**

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa (Basco, 2012).

- a) Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- b) Motivación.
- c) Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- d) Comunicación.
- e) Supervisión.
- f) Alcanzar las metas de la organización.

#### **2.1.7.1. Importancia de la Dirección.**

La dirección es trascendental porque:

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

#### **2.1.7.2. Principios de la Dirección.**

- a) De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- b) Impersonalidad de mando
- c) De la supervisión directa
- d) De la vía jerárquica
- e) De la resolución del conflicto
- f) Aprovechamiento del conflicto

#### **2.1.8. Control.**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas (Montebello, 2011).

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

#### **2.1.8.1. Función del Control.**

- a) La función de control consta de cuatro pasos básicos:
- b) Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- c) Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.).
- d) Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- e) Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

#### **2.1.8.4. Control de Gestión.**

El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados (Baez, 2014).

#### **2.1.8.5. Los condicionantes del Control de Gestión.**

**Entorno.-** Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

#### **2.1.8.6. Fines del Control de Gestión.**

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- **Informar.**

Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

- **Coordinar.**

Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

- **Evaluar.**

La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

- **Motivar.**

El impulso y la ayuda a todo responsable son de capital importancia para la consecución de los objetivos.

#### **2.1.8.7. Instrumentos del Control de Gestión.**

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. Las causas pueden ser:

- Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.
- Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.
- Errores en la relación medios–fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc. Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Se pueden citar otras herramientas operativas como: la división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

## **2.2. Fundamentación Conceptual.**

### **2.2.1. Gestión Administrativa.**

“La Gestión Administrativa es aquella que estimula el desarrollo gerencial de los puestos de mando y fortalece los puntos débiles de esa administración” **(Hellriegen, 2011)**.

“Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles” **(Abreu, 2009)**.

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (<http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>).

### **2.2.2. Planeación.**

“Es la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos” (**Terry, 2012**).

“La planeación es la primera función administrativa donde se desarrollan los objetivos para cada nivel de la organización, las estrategias políticas procedimientos y métodos que ayudan a alcanzar los objetivos” (**Herbert, 2012**).

### **2.2.3. Organización.**

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de un organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (**Terry, 2012**).

“Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (**Reyes P. A., 2012**).

“Es un proceso encaminado a obtener un fin. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común” (**Benjamin & Gómez, 2011**).

#### **2.2.4. Dirección.**

“Es el proceso mediante el cual se vigila y supervisa las actividades y el personal de una organización. Proporciona guía para convertir acción los planes de la organización. Incluye entrevistas, motivación, consejo y disciplina de los empleados, con el propósito de obtener su contribución al máximo” **(Chruben, 2012)**.

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto comprende: mando o autoridad, comunicación y supervisión” **(Reyes P. A., 2012)**.

“Es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa” **(Koontz W. O., 2010)**.

#### **2.2.5. Control.**

“Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se está logrando los planes y objetivos de la organización” **(Chruben, 2012)**.

“Es la actividad para certificar las acciones que se acuerdan a las actividades planeadas”. El administrador tiene que estar seguro de losaltos de los miembros de la organización que la conduce hacia las metas establecidas” **(Terry, 2012)**.

“Está destinado a orientar los esfuerzos en la aplicación de la función y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos” **(Hellriegen, 2011)**.

### **2.2.6. Integración.**

“Es asegurar de que los puestos organizados están ocupados por personal calificado y capaz de desempeñar y con deseo de hacerlo” **(Koontz H. , 2011).**

“Son los hombres que ha de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos y se desempeñan de acuerdo a sus funciones” **(Reyes R. A., 2012).**

### **2.2.7. Administración.**

“La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar; desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos” **(George Terry, 2009).**

“La administración es un proceso o forma de trabajo que corresponde la dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizados” **(Servulo, 2013).**

“Es un proceso donde sus funciones administrativas están estrechamente vinculadas” **(Gutiérrez Dueñas, 2010).**

### **2.2.8. Procesos Administrativos.**

“Entre los componentes o procesos en los cuales pueden dividirse en sistemas administrativos están la planeación, organización integral de personal, dirección y el control” **(Chiavenato, 2010).**

“Los procesos administrativos son el desarrollo de una meta que plantea una organización” **(Reyes L, 2013)**.

“Los procesos administrativos se relacionan con las funciones del administrador, siendo éstos siete elementos: investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando” **(Urwick, 2011)**.

### **2.2.9. Clima Organizacional.**

“El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización” **(Shein, 2014)**.

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” **(Chiavenato, 2009)**.

### **2.2.10. Comportamiento Organizacional.**

“Es el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización” **(Don Hellriegel y Slocum John, 2009)**.

“El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” **(Chiavenato, 2009)**.

### **2.2.11. Relación Laboral.**

“Las relaciones laborales y los colectivos son otras funciones comúnmente asociadas con la administración de personal, donde tratan la negociación de contratos, su interpretación, administración y el manejo de las violaciones al contrato” **(Simula, 2010)**.

“Es el conjunto de relaciones sociales y económicas, que nacen en ocasión de la producción de bienes económicos y que son a la vez individuales y colectivas” **(Gérard Dion, 2009)**.

### **2.2.12. Diagnóstico Organizacional.**

“Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuación, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales” **(Valdez, 2008)**.

“Es el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesta de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posibles mejora” **(Hellriegel, 2010)**.

## **2.3. Fundamentación Legal.**

### **2.3.1. PROYECTO DE REGLAMENTO DE PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINES DE LUCRO.**

Econ. Rafael Correa Delgado PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA Considerando: Que el artículo 66 numeral 13 de la Constitución

de la República del Ecuador consagra el derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria;

Que la Constitución de la República del Ecuador, fue publicada en el Registro Oficial No.449 de 20 de octubre de 2008 y se encuentra en vigencia.

Que, la nueva Constitución de la República introduce cambios sustanciales y definitivos en el reconocimiento de los derechos, su sistema de protección y en la estructura del Estado Ecuatoriano.

Que, los artículos 424 y 426 de la Constitución de la República del Ecuador, establece los principios de supremacía y aplicación directa e inmediata de las normas constitucionales, mismas que deben ser observadas por todas las personas, autoridades e instituciones.

Que, conforme lo determinado en los numerales 3 y 5 del artículo 11 de la Constitución, los derechos y garantías establecidos en ésta como en los instrumentos internacionales de derechos humanos serán de directa e inmediata aplicación y plenamente justiciables por y ante cualquier servidora o servidor público, administrativo o judicial, sin que puedan establecerse o exigirse requisitos adicionales o argüirse falta de ley para justificar su desconocimiento o falta de aplicación.

Que, La garantía, sin discriminación alguna al efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes, así como la promoción, el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización, son deberes primordiales del Estado que contempla la Carta Magna en los numerales 1 y 6 del artículo 3.

Que, teniendo como premisa los preceptos Constitucionales de la suprema norma, entre ellos, el que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; y ,considerando que la participación en democracia, entre éstas, la organización colectiva mediante la cual se reconoce todas las formas de organización de la sociedad como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas ,obliga la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.

Que, al consagrar la Constitución el derecho a la participación en los asuntos de interés público a las ciudadanas y ciudadanos como actores protagónicos en la toma de decisiones y gestión de los asuntos públicos en el control popular de las Instituciones del Estado, la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano, y considerando además los principios generales que rigen la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, cuyo objeto fundamental tiende a propiciar, fomentar y garantizar el ejercicio de los derechos de participación de las ciudadanas (os), colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano, montubios, y demás formas de organización lícitas, y sentar las bases para el funcionamiento de la democracia participativa, así como de las iniciativas de rendición de cuentas y control social , cuya aplicación es obligatoria para todas las personas en territorio ecuatoriano., se torna un imperativo expedir una estructura jurídica que reglamente y regularice la actuación y funcionamiento de las organizaciones sociales, fundaciones y corporaciones , sin fines de lucro , acorde y sujeción a la Constitución de la República.

Que, en los artículos 31 y 32 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, manifiestan que El Estado garantiza el derecho a la libre asociación, así como, a sus formas de expresión; y, genera mecanismos que promuevan la

capacidad de organización y el fortalecimiento de las organizaciones existente, y que promoverá y desarrollará políticas, programas y proyectos que se realicen con el apoyo de las organizaciones sociales, incluidos aquellos dirigidos a incentivar la producción y a favorecer la redistribución de los medios de producción.

Que, en el Registro Oficial No.660 de 11 de septiembre de 2002, se publicó el Decreto Ejecutivo No. 3054 que contiene el REGLAMENTO PARA LA APROBACIÓN, CONTROL Y EXTINCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO, CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINES DE LUCRO, QUE SE CONSTITUYAN AL AMPARO DE LO DISPUESTO EN EL TÍTULO XXIX DEL LIBRO I DEL CÓDIGO CIVIL, al que desde su expedición se han introducido varias reformas, dentro de las cuales mediante Decreto Ejecutivo No.610 publicado en el Registro Oficial No. 171 de 17 de septiembre de 2007, se sustituye el título del mentado reglamento por el siguiente: “REGLAMENTO PARA LA APROBACIÓN DE ESTATUTOS, REFORMAS Y CODIFICACIONES, LIQUIDACIÓN Y DISOLUCIÓN Y REGISTRO DE SOCIOS Y DIRECTIVAS, DE LAS ORGANIZACIONES PREVISTAS EN EL CÓDIGO CIVIL Y EN LAS LEYES ESPECIALES.”

Que, para garantizar la vigencia de los derechos humanos, la naturaleza y la supremacía constitucional, se torna un imperativo expedir una estructura jurídica que reglamente y regularice la actuación y funcionamiento de las organizaciones sociales, fundaciones y corporaciones, sin fines de lucro, acorde y con sujeción a la Constitución de la República y demás leyes pertinentes.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 13 del artículo 147 de la Constitución de la República, Decreta: Expedir el siguiente REGLAMENTO DE PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINES DE LUCRO.

## CAPÍTULO I. DE LAS PERSONAS JURIDICAS DE DERECHO PRIVADO CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINES DE LUCRO.

Art. 1.- El presente Reglamento rige para aquellas organizaciones sociales que desearan tener personalidad jurídica.

Art. 2.- Las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, se encuentran facultadas para constituir personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria. Las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro pueden constituirse bajo cualquier especie y denominación. Las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro pueden ser de primer, segundo y tercer grado.- Son de primer grado, todas aquellas personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, que agrupan a personas naturales, en un número de cinco o más miembros, o las que se constituyan por la voluntad de un Fundador, el mismo que puede ser o no miembro de la Fundación, que acrediten un patrimonio para el cumplimiento de sus fines específicos, y cuenten con un órgano directivo de por lo menos tres miembros.- Son de segundo grado aquellas que agrupan a las de primer grado, como las federaciones y cámaras.- Son de tercer grado aquellas que agrupan a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.

La denominación de cada persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro deberá ser claramente distinguida de cualquiera otra, y no puede ser adoptada por ninguna otra organización social, excepto los términos común estales como asociación, club, comité, centro, colegio profesional, cámara, federación, confederación y otros.

## CAPÍTULO II. DE LA COMPETENCIA Y LOS REQUISITOS PARA LA APROBACION.

Art. 3.- El Presidente de la República tendrá la competencia para la aprobación de personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, de primer, segundo y tercer grado, mientras que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales tienen la competencia para la aprobación de personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, de carácter regional, para lo cual deberán obtener la personalidad jurídica, como organizaciones de segundo grado.

Art. 4.- El Presidente de la República podrá delegar la competencia para la aprobación de personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, a las máximas autoridades de instituciones de la Función Ejecutiva, quienes a su vez podrán actuar dicha competencia, en forma desconcentrada.

Art. 5.- El Alcalde o Alcaldesa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, podrán aprobar la personalidad jurídica de las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, de primer y segundo grado, cuyas finalidades tengan correspondencia con las competencias de dichos Gobiernos Autónomos Descentralizados, cuando así lo solicitaren y cuenten con la respectiva autorización del Presidente de la República.

Art. 6.- Quienes deseen obtener la aprobación de una persona jurídica de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, deberán presentar una solicitud, dirigida al Secretario General de la Administración Pública o a la máxima autoridad de la Institución de la Función Ejecutiva, o al Gobernador o Gobernadora Regional o al Alcalde o Alcaldesa, adjuntando en un sólo expediente, los siguientes documentos, debidamente certificados por el Secretario de la Organización: 6.1 Acta de la Asamblea Constitutiva de

la organización social en proceso de aprobación de la personalidad jurídica, suscrita por todos los miembros, la misma que deberá contener expresamente: a) La voluntad de los miembros de constituir la misma; b) La nómina de la directiva provisional; c) Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros; d) Documentos que acrediten el patrimonio mínimo, en caso de Fundaciones; e) El alcance territorial de la organización; y, f) La indicación del lugar en que la organización social en proceso de aprobación de la personalidad jurídica tendrá su domicilio, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos. Para el caso de las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, de segundo y tercer grado, deberán presentar además de los documentos señalados, los siguientes documentos certificados por el Secretario de la organización:

- a) Acta de la asamblea en la que conste la decisión de sus miembros de constituirse en persona jurídica de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro de segundo o tercer grado, con los nombres completos, números del documento de identidad y firmas respectivas de los representantes legales de las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro de primer grado, así como la designación de los delegados;
- b) Copia certificada del documento en que conste la nómina de la directiva y el documento que acredite la representación legal;
- c) Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personalidad jurídica de sus miembros, y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada;

- d) Certificación de los registros de las Personas Jurídicas de Derecho Privado, con finalidad social y sin fines de lucro de primer grado, en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, en caso de serlo.
- e) Certificado de Existencia legal y de Cumplimiento de Obligaciones de la Superintendencia de Compañías, en caso de estar bajo su control.

6.2 Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo. En ningún caso se solicitarán documentos o el cumplimiento de requisitos no previstos en este reglamento. En caso de solicitudes dirigidas al Presidente de la República, el Secretario General de la Administración Pública queda facultado para someter la solicitud a la aprobación del Presidente de la República o, de ser el caso, para enviar la documentación que le fuera presentada a la máxima autoridad de la Institución Pública delegada, que estime competente según sus fines y objetivos.

Art. 7.- La aprobación de la personalidad jurídica será requisito obligatorio para la obtención de permisos de funcionamiento, cuando la organización social quiera establecer un servicio o actividad, que requiera de los mismos, según las normas jurídicas pertinentes.

Art. 8.- Por cuanto las Fundaciones requieren un patrimonio para el cumplimiento de sus fines, deberán acreditar un patrimonio mínimo equivalente a cinco mil dólares americanos.

Las demás personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, no deberán acreditar patrimonio alguno para su constitución.

### CAPÍTULO III. DEL ESTATUTO Y SU APROBACIÓN.

Art. 9.- El estatuto deberá contener, al menos, lo siguiente: 9.1 Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización social. 9.2 Objetivos, fines específicos y fuentes de ingresos. 9.3 Clase de miembros. 9.4 Derechos y obligaciones de los miembros. 9.5 Régimen disciplinario. 9.6 Régimen de solución de controversias. 9.7 Causales para la pérdida de la calidad de miembro.

9.8 Estructura y organización interna. 9.9 Régimen económico. 9.10 Causas para disolución y procedimiento para la liquidación. 9.11 Mecanismos que garanticen la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas, así como la paridad de género en la conformación de su Directiva, salvo el caso de que la Organización se conforme exclusivamente con personas de un mismo género.

Art. 10.- Si la documentación cumple con los requisitos exigidos en el presente reglamento y el estatuto no se contrapone al ordenamiento jurídico, se elaborará el instrumento jurídico correspondiente que conceda personalidad jurídica a la organización social, lo cual deberá efectuarse en el término máximo de quince días contados a partir de la presentación de la solicitud con la totalidad de requisitos. Si la solicitud no reuniera todos los requisitos exigidos o no estuviere acompañada de los documentos previstos en este Reglamento, se concederá el término de cinco días para completarla; en caso de no hacerlo el trámite deberá ser negado, dentro del término máximo de 15 días, sin perjuicio de que se presente con posterioridad, una nueva solicitud. Una vez otorgada la personalidad jurídica, la autoridad que las aprobó remitirá la información correspondiente al Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en un término no mayor a 15 días.

#### CAPÍTULO IV. DE LA DIRECTIVA.

Art. 11.- Una vez que las organizaciones obtengan personalidad jurídica, tendrán un plazo de 30 días para registrar la nómina de la directiva definitiva en la Institución que otorgó la personalidad jurídica, previa certificación de su registro en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil. Una vez fenecido el tiempo para el cual fue electa la directiva, en un término no mayor a 30 días, las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, deberán registrar la nueva nómina en la institución que otorgó la personalidad jurídica o en la Institución que actualmente ejerce su control y rectoría, previa actualización del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil. No serán oponibles a terceros las actuaciones de la directiva que no se encontrare registrada en la institución que otorgó la personalidad jurídica o que ejerce su control y rectoría. Si la persona jurídica de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, fuere aprobada por el Presidente de la República, el correspondiente decreto ejecutivo señalará la Institución del sector público que ejercerá los controles que correspondan y ante el cual deberán efectuarse los registros y demás trámites aquí reglamentados. Una vez establecida la institución bajo cuyo control queda la organización, ésta ejercerá todos los actos de autoridad previstos en este decreto ejecutivo, incluyendo la facultad de aprobar reformas estatutarias.

#### CAPÍTULO V. DEL INGRESO Y SALIDA DE MIEMBROS Y DELCAMBIO DE DIRECTIVA.

Art. 12.- Las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, deberán solicitar a la institución que le otorgó la personalidad jurídica, o a la que actualmente ejerza su control y rectoría, previa la actualización del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, el registro de la inclusión o exclusión de miembros, así como los cambios de directiva, acompañando la siguiente documentación: a) Solicitud

de registro, firmada por el representante legal de la persona jurídica, acompañada de la información que se menciona en el artículo siguiente; b) Convocatoria a la asamblea; y, c) Acta de asamblea en la que se eligió la Directiva o se aprobó la inclusión o exclusión de miembros, haciendo constar los nombres y firmas de los socios asistentes, debidamente certificados por el Secretario de la organización.

Art. 13.- La Institución que otorgó la personalidad jurídica o la que actualmente ejerce su control y rectoría de la corporación o fundación, llevará un registro de las mismas con los siguientes datos: a) Nombre de la institución; b) Fecha en la que fue aprobado el estatuto y sus reformas, si las hubiere; c) Nómina actualizada de los miembros, nombre del representante legal y domicilio de la entidad; y, d) Detalle del instrumento jurídico, folio, y número de registro correspondiente.

Art. 14.- Las distintas instituciones que otorgan personalidad jurídica o las que actualmente ejercen su control y rectoría, quedan facultadas para requerir a las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, que presenten las actas de asambleas, informes económicos y memorias aprobadas, y toda clase de informes que se refieran a sus actividades, exceptuando aquella documentación protegida por la Constitución y la Ley de Propiedad Intelectual.

## CAPÍTULO VI. DE LA REFORMA DEL ESTATUTO.

Art. 15.- Para obtener la aprobación de las reformas del estatuto, se presentará una solicitud acompañada de: 15.1 Acta de la Asamblea en la que se resolvió reformar el estatuto, con los nombres, números de documento de identidad y firma de los miembros presentes, debidamente certificada por el Secretario; y, 15.2 Una lista de las reformas al estatuto y, una copia del proyecto del estatuto debidamente codificado. 15.3 Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, actualizado.

En este trámite será aplicable lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 10 del presente reglamento.

## CAPÍTULO VII. DE LA DISOLUCIÓN.

Art. 16.- Son causales de disolución de las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, a más de las establecidas en su Estatuto Social, las siguientes: a) No cumplir o desviarse de los fines para los cuales fue constituida, como cuando la persona jurídica de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, realice proselitismo político; b) Comprometer la seguridad o los intereses del Estado; c) Disminuir el número de miembros a menos del mínimo establecido en el artículo 2 de este reglamento. En el caso de Fundaciones, la muerte de su fundador no constituye causal de disolución, en tanto y en cuanto el órgano directivo subsista;

d) Por haberse declarado a la organización como inactiva, por parte de la Institución que otorgó la personalidad jurídica o la que actualmente ejerza su control y rectoría, de conformidad al inciso segundo del artículo 24 del presente Reglamento; e) Por no haberse cumplido los mecanismos establecidos en el Estatuto Social que garanticen la democracia interna, alternabilidad de sus dirigentes, la rendición de cuentas, así como la paridad de género en sus órganos directivos.

Art. 17.- Cuando la persona jurídica de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro incurriere en cualquiera de las causales de disolución, se instaurará, de oficio o a petición de parte, un procedimiento administrativo de conformidad con las normas del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, en el que se contará necesariamente con las partes involucradas y dentro del cual se emitirán el o los informes técnicos que sustenten la o las causales contravenidas por la organización, Los cuales estarán sujetos a las responsabilidades establecidas en la ley.

De comprobarse el cumplimiento de las causales de disolución, se procederá, mediante resolución motivada, que deberá expedir el Presidente de la República, o la máxima autoridad de la Institución que le otorgó la personalidad jurídica o de la que actualmente ejerza su control y rectoría, a disolver la organización.

Art. 18.- Cuando la disolución fuere decidida por la Asamblea General de Socios de conformidad a su Estatuto Social, se comunicará de este hecho a la Institución que le otorgó la personalidad jurídica o a la que actualmente ejerza su control y rectoría correspondiente, adjuntando copias certificadas de las actas respectivas, con los nombres de los asistentes y debidamente firmadas.

Art. 19.- Una vez acordada la disolución, el órgano directivo que corresponda, o la Institución que le otorgó la personalidad jurídica o la que actualmente ejerza su control y rectoría, en su caso, establecerá los mecanismos y procedimientos para llevar a cabo la liquidación correspondiente, observando siempre las disposiciones que para el efecto y para el destino de los bienes determinen el Estatuto Social y el Código Civil. Toda resolución de disolución será inscrita en la Institución que le otorgó la personalidad jurídica o en la que actualmente ejerce su control y rectoría; y, en el Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

#### CAPÍTULO VIII. DE LA DEPURACIÓN.

Art. 20.- Las instituciones que otorgan personalidad jurídica o las que actualmente ejerzan el control y rectoría, organizarán un plan permanente de depuración de la información relacionada con las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro.

Art. 21.- La depuración tiene el propósito de establecer si una organización está activa o no y si su objeto se ajusta con el ámbito y competencias de la

Institución que le otorgó la personalidad jurídica o de la que actualmente ejerza su control y rectoría.

Art. 22.- En el caso de las organizaciones activas, se extraerá la información básica constante en el artículo 38, la misma que seguirá integrando la base de información que forma parte del Sistema del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Art. 23.- Si una persona jurídica se encuentra inactiva por no haber ejercido actividad alguna por dos periodos consecutivos (tiempo para el que fue designada la directiva según el Estatuto Social) o por cuatro años o si sus documentos constitutivos, directiva o nómina de miembros no están en regla, la máxima autoridad de la institución que otorgó la personalidad jurídica o de la que actualmente ejerce su control y rectoría, notificará respecto de este particular a la persona jurídica de derecho privado con finalidad social y sin fines de lucro, concediéndole un término de 15 días, para su remediación. El plazo podrá ampliarse a pedido de la organización, por un término adicional de 15 días.

Art. 24.- En caso de que la Institución que otorgó la personalidad jurídica o la que actualmente ejerza su control y rectoría, no pueda notificar sobre este particular a las organizaciones, en las direcciones presentadas por las mismas, procederá a hacerlo a través de la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio fijado por las mismas, de conformidad a lo establecido en el Art. 82 del Código de Procedimiento Civil. Vencido el plazo concedido y de persistir los incumplimientos, se considerará que la organización está incurso en causal de disolución.

Art. 25.- En el caso de que por la depuración se estableciera que según el objetivo de una organización ésta no se ajusta con el ámbito y competencias de la institución que otorgó la personalidad jurídica, dicha institución procederá, con notificación a la organización, a transferir a la institución

competente, el expediente de la persona jurídica, con el fin de que asuma las competencias que le otorga el presente Reglamento, mediante el instrumento legal pertinente emitido por la máxima autoridad la seguridad y la paz pública.

El personal del exterior de dichas organizaciones autorizado para trabajar en el país y sus familiares no podrán efectuar labores lucrativas y/o proselitistas distintas de las acordadas en el respectivo convenio suscrito. Sin embargo, si los cónyuges de dicho personal, desearan trabajar en el Ecuador, deberán cambiar su visado a la categoría migratoria 12 - VI y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios exigidos para dicha actividad. Si la Organización No Gubernamental Extranjera incumpliere con lo establecido en el presente artículo, la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, dará por terminado el Convenio Básico de Funcionamiento y se les revocará los permisos de trabajo de su personal y familiares.

Art. 33.- Si la Organización No Gubernamental Extranjera no cumpliere con las disposiciones de este capítulo, así como con lo establecido en el Convenio Básico de Funcionamiento, Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, previo estudio del caso y resolución motivada dará por terminadas las actividades de la Organización No Gubernamental Extranjera en el Ecuador, y se les revocará los permisos de trabajo de su personal y familiares. Tal resolución será comunicada la respectiva Organización No Gubernamental Extranjera.

## CAPÍTULO X. ORGANIZACIONES SUJETAS A LEYES ORGÁNICAS Y ORDINARIAS.

Art. 34.- Las aprobaciones de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, previstas por leyes orgánicas y ordinarias, se sujetarán a las mismas, y como norma supletoria al presente Reglamento.

## CAPITULO XI. EVALUACIÓN Y CONTROL.

Art. 35.- Las Personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, estarán sujetas a los siguientes controles:

- a) Control Ciudadano.- Los ciudadanos, en forma individual o colectiva, podrán solicitar la rendición de cuentas a las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro que presten servicios públicos o manejen recursos públicos o desarrollen actividades de interés público, de conformidad a la Constitución y Leyes pertinentes;
- b) Control Interno.- Los miembros de una persona jurídica de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, podrán solicitar la rendición de cuentas a los directivos de la organización. El mecanismo de rendición de cuentas deberá estar detallado en el Estatuto Social;
- c) Control Institucional.- La propia Institución que otorgó la personalidad jurídica o la que actualmente ejerza su control y rectoría, verificará el cumplimiento del objeto y fines de la organización, a efectos de aplicar el presente Reglamento;
- d) Control de Recursos Públicos.- a cargo de la Contraloría General del Estado. c) Control Tributario.- a cargo de la Administración Tributaria Central o Seccional.

Art. 36.- Para los fines de control antes descritos, las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, están obligadas a proporcionar las actas de asambleas, informes económicos, informes de auditoría y memorias aprobadas, o cualquier otra información que se refieran a sus actividades, requerida de manera anticipada, por quienes ejercen el control; asimismo, tendrán la obligación de facilitar el acceso a los servidores públicos competentes del Estado para realizar verificaciones físicas.

Art. 37.- Para la realización de las actividades de control, las diferentes instituciones públicas deberán coordinar acciones e intercambiar información que repose en sus archivos, salvo aquellos datos de carácter confidencial.

## CAPITULO X. DEL REGISTRO ÚNICO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.

Art. 38.- De conformidad con el artículo 36 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, y sin perjuicio de los registros que lleve cada institución que otorgó la personalidad jurídica o la que actualmente ejerza su control y rectoría, la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, recabará, organizará, mantendrá y difundirán un Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, en el que se consolidará la información remitida por dichas Instituciones, o la información remitida por la respectiva persona jurídica de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, para la obtención de este Registro. El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil contendrá: 1.- Datos Generales de la Organización. 2.-Detalles de la Organización. 3.-Perfil de la Organización. 4.-Sectores y Grupos de intervención. 5.-Proyectos de la Organización El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil tendrá carácter público, con acceso mediante la página WEB [www.secretariadepueblos.gov.ec](http://www.secretariadepueblos.gov.ec) y/o [www.sociedadcivil.gov.ec](http://www.sociedadcivil.gov.ec).

Art. 39.- En el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, se registrará igualmente, a las organizaciones que hayan incumplido con sus obligaciones convencionales, de conformidad con el artículo 45 del presente Reglamento.

Art. 40.- La Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, podrá establecer los mecanismos necesarios para recabar, organizar y mantener dicha información.

Art. 41.- Las organizaciones sociales contempladas en la Ley Orgánica Participación Ciudadana formarán parte del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, de conformidad al segundo inciso del artículo 36 de la referida ley.

## CAPITULO XI. USO DE RECURSOS PÚBLICOS.

Art. 42.- Las personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, que por cualquier concepto reciban recursos públicos, siempre que no se trate de recursos derivados de los procedimientos de contratación regulados por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, previamente deberán suscribir el convenio que corresponda con la Institución que vaya a entregar tales recursos, en el que se estipulará las obligaciones de la persona jurídica de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, respecto del uso de dichos recursos públicos. Sólo las organizaciones sociales que hayan obtenido personalidad jurídica y se encuentren registradas en el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, podrán recibir recursos públicos, a través de la celebración del Convenio correspondiente.

Art. 43.- La Institución que entregue recursos públicos deberá expedir imperativamente un Instructivo para la adecuada administración y control de los recursos que asigna para la ejecución de proyectos, el cual deberá contener, entre otros aspectos, procedimientos de invitación, recepción, selección, calificación, aprobación, suscripción y ejecución de convenios; parámetro jurídico que permitirá el desarrollo de las actividades acorde con la misión de la institución Pública y el control posterior respectivo. Para el caso de las Instituciones de la Función Ejecutiva, el Consejo Sectorial de la Política, deberá dar criterios y orientaciones para la expedición de los Instructivos señalados.

Se privilegiará la asignación de recursos a través de modalidades de fondos concursables, salvo que no fuera posible aquello, en cuyo caso el Instructivo

a expedirse, deberá determinar procedimientos que garanticen la capacidad técnica, económica y legal de la organización social, a la cual se transferirá recursos públicos, para el desarrollo de un proyecto de interés social.

Art. 44.- Para garantizar el uso legal y correcto de los recursos públicos, el Instructivo determinado en el artículo anterior, deberá contemplar la rendición de garantías, por buen uso de anticipo, las cuales serán las contempladas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, salvo el caso de que el monto del anticipo sea igual o inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,0000005 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, en cuyo caso, la persona jurídica de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, deberá girar una letra de cambio endosada valor en garantía a favor de la Institución que entregará los recursos públicos, garantía de la cual también deberá estar normada su aceptación y endoso en el referido Instructivo.

Art. 45.- En caso de que la persona jurídica de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, haya incumplido con sus obligaciones convencionales, la Institución que asignó los recursos económicos, deberá seguir las acciones legales correspondientes para la recuperación de los recursos públicos, y comunicará a la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, a fin de que registre dicho incumplimiento, cuyo efecto será que ninguna institución pública suscribirá Convenio con dicha persona jurídica, por el lapso de tres años. Adicionalmente, dicha Institución remitirá el respectivo expediente a la Contraloría General del Estado con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el literal d) del artículo 32 del presente Reglamento.

#### DISPOSICIONES GENERALES PRIMERA:

Los conflictos internos de las organizaciones a las que se refiere este reglamento y de éstas entre sí, deberán ser resueltos de conformidad con

las disposiciones estatutarias; y, en caso de persistir, se someterán a la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial No. 145 de septiembre 4 de 1997, o a la justicia ordinaria.

**SEGUNDA:**

Todas las solicitudes previstas en este reglamento podrán tener el patrocinio de un abogado o doctor en jurisprudencia.

**TERCERA:**

Todos los trámites que se deriven de la aplicación del presente Reglamento serán gratuitos.

**DISPOSICIONES TRANSITORIAS PRIMERA:**

En un plazo máximo de 90 días, los Ministerios, organizarán el Plan de Depuración establecido en el presente Reglamento. Asimismo, las instituciones que otorgan personalidad jurídica, en un plazo de 180 días deberán ingresar la información depurada en el portal [www.sociedadcivil.gov.ec](http://www.sociedadcivil.gov.ec), la misma que deberá contar con el respectivo respaldo físico, siendo de su exclusiva responsabilidad la veracidad de la información remitida.

**SEGUNDA:**

En un plazo máximo de 90 días, las Instituciones públicas que transfieran recursos económicos a favor de personas jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, emitirán el Instructivo señalado en el Art. 40 de este Reglamento.

**DISPOSICIÓN FINAL:**

Deróguense en forma expresa los decretos ejecutivos Nos. 3054, publicado en el Registro Oficial 660, de 11 de Septiembre de 2002; 2372, publicado en el Registro Oficial Suplemento 16, de 6 de Febrero de 2007; 610, publicado en el Registro Oficial 171, de 17 de Septiembre de 2007; 982, publicado en

el Registro Oficial 311, de 8 de Abril de 2008; 1389, publicado en el Registro Oficial 454, de 27 de Octubre de 2008; 1671, publicado en el Registro Oficial 578, de 27 de Abril de 2009; 1678, publicado en el Registro Oficial 581, de 30 de Abril de 2009; y, 177, publicado en el Registro Oficial 94, de 23 de diciembre de 2009; así como toda disposición de igual o menor jerarquía, expedida con anterioridad y que se oponga a lo establecido en el presente Reglamento.

El presente Decreto Ejecutivo entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial. Dado en el Palacio Nacional, en San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano.

### **2.3.2. LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.**

Artículo 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Artículo 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Artículo 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Artículo 104.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.- Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley. También se consideran como parte de estas entidades, aquellas organizaciones de similar naturaleza y actividad económica, cuya existencia haya sido reconocida por otras instituciones del Estado.

Artículo 105.- Estructura interna.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

Artículo 106.- Transformación.- La Superintendencia, dispondrá la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

Artículo 107.- Canalización de recursos.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medios de canalización de recursos públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

Artículo 146.- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.- El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía

administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva. La Superintendencia tendrá la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

Artículo 147.- Atribuciones.- La Superintendencia tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Ejercer el control de las actividades económicas de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley;
- b) Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control;
- c) Otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta Ley y disponer su registro;
- d) Fijar tarifarios de servicios que otorgan las entidades del sector financiero popular y solidario;
- e) Autorizar las actividades financieras de las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario;
- f) Levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta Ley;
- g) Imponer sanciones; y,
- h) Las demás previstas en la Ley y su Reglamento.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **3.1. Materiales y Métodos.**

### **3.1.1. Localización.**

El presente trabajo se realizó en la Fundación ESPOIR – Quevedo, ubicada en Av. June de Guzmán y Décima. Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos, cuya ubicación geográfica es 1|2'30" de latitud sur y 79°28|30" de longitud Occidental, a una altitud de 74 metros sobre el nivel del mar. El clima predominante en la zona es el tropical húmedo, con una temperatura promedio de 24.1C.

### **3.1.2. Materiales y Equipos.**

#### **3.1.2.1. Equipos.**

- Computadora.
- Calculadora.
- Celular.
- Impresora.
- Laptop.

#### **3.1.2.2. Materiales.**

- Hojas A4.
- Lápiz.
- Lapiceros.
- USB.
- Carpetas.
- Cuaderno.
- Cd.
- Libros.

### **3.1.3. Métodos de Investigación.**

#### **3.1.3.1. Deductivo.**

Se procedió a rehacer la información en base a las respuestas obtenidas en las encuestas a los clientes de la Fundación ESPOIR

#### **3.1.3.2. Analítico.**

Se revisó en forma general la información de la administración para luego analizar la Gestión Administrativa realizada en el período 2011 – 2012 con la finalidad de establecer cuál es el motivo de la deserción de los clientes y cuáles son sus necesidades en cuanto a productos y servicios.

#### **3.1.3.3. Deductivo.**

Se analizó realizando los respectivos cuadros y gráficos que permitieron realizar un análisis minucioso de la Gestión Administrativa de la entidad.

## **3.2. Técnicas e instrumento de evaluación.**

### **3.2.1. Entrevista.**

Se realizó la entrevista al Ing. Carlos Cañarte Mejía, Gerente de la Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo donde se obtuvieron datos del manejo administrativo de la entidad. Según la información que dio el Gerente, él está conforme con su personal, con la cartera actual de cliente, con los productos y servicio que ofrece ESPOIR y muestra preocupación por el incremento de la morosidad.

### **3.2.2. Encuesta.**

Se utilizó un formulario de encuestas estructuradas con preguntas cerradas destinadas a la recopilación esencial de la Gestión Administrativa y que a su vez respaldaron la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustentaron la investigación. Obteniendo como resultado que los clientes de Fundación ESPOIR muestran un sin número de necesidades en cuanto a la creación de nuevos productos, servicios y beneficios para ellos; además su inconformidad con la actual Gestión Administrativa de ESPOIR.

## **3.3. Fuentes de Investigación.**

### **3.3.1. Primaria.**

Permitió recoger datos por medio de entrevista y análisis documental, esto garantizó que a información obtenida sea confiable y permitió desarrollar con mayor eficacia la realización del proyecto; con los antecedentes previstos. Se utilizó el recurso de la entrevista para el Gerente y para los clientes de Fundación ESPOIR se utilizó como elemento la encuesta; dos herramientas básicas, con las que se pudo obtener información de vital importancia.

### **3.3.2. Secundaria.**

Los datos secundarios permitieron tener el punto de partida de la investigación, tiene la ventaja de ser menos costoso, de fácil consulta, además de ser muy útiles. Se recopilaron datos través de consulta en libros, folletos, tesis, internet, que fueron de mucha ayuda como guía para la elaboración de la tesis.

### 3.4. Población y Muestra.

#### 3.4.1. Población.

La población de clientes de la Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo es de 3000 personas, la información correspondiente se obtuvo mediante información proporcionada por el Ing. Fernando Maigua, Jefe del Departamento de Cartera de la Matriz de Fundación ESPOIR, ubicada en Quito.

#### 3.4.2. Muestra.

Para determinar la muestra de la población bajo estudio se utilizará la siguiente muestra:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$
$$n = \frac{3000}{0.0025^2(3000 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{3000}{0.0025 (2999) + 1}$$

$$n = \frac{3000}{8.4975}$$

$$n = 353$$

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

## 4.1. Descripción y Análisis de los Resultados.

### 4.1.1. Resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo.

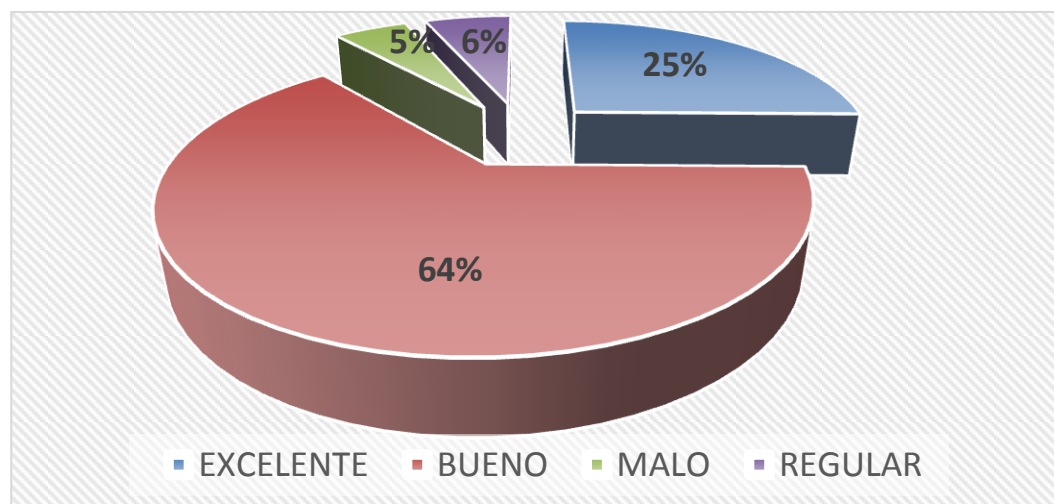
**Pregunta 1.** ¿Cómo califica usted el servicio que brinda ESPOIR?

CUADRO 1. SERVICIO BRINDADO POR ESPOIR.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
EXCELENTE	89	25
BUENO	224	64
MALO	19	5
REGULAR	21	6
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR  
Elaborado por: Autora

FIGURA 1. SERVICIO BRINDADO POR ESPOIR.



#### Análisis:

La Figura # 1 indica que el 64% de los clientes encuestados expresaron que el servicio brindado por la Fundación ESPOIR es Bueno, el 25% Excelente, 6% Regular y el 5% malo.

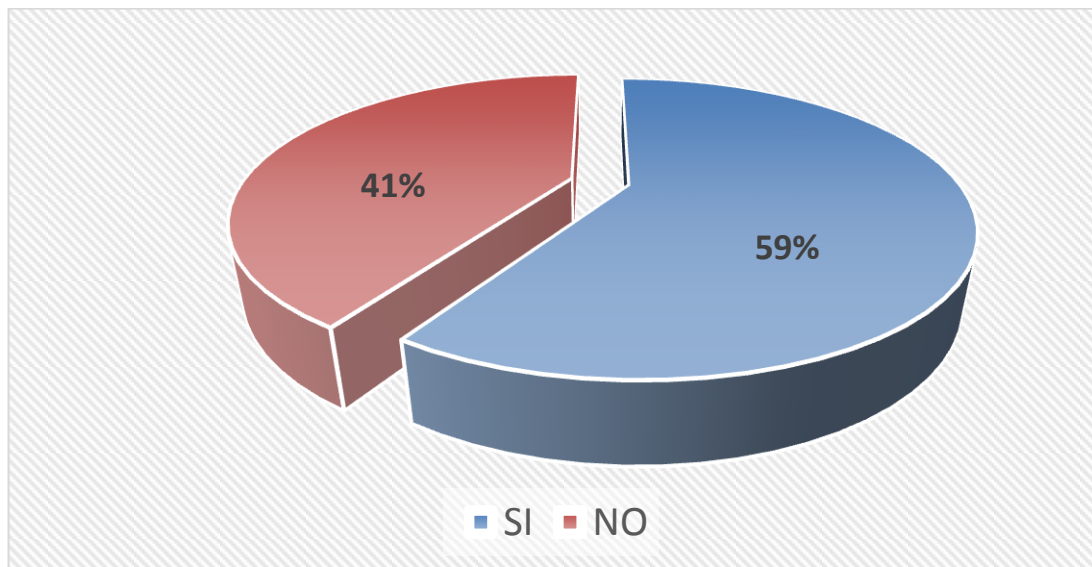
**Pregunta 2. ¿Piensa usted que la Fundación ESPOIR lo está atendiendo de acuerdo a sus necesidades?**

CUADRO 2. ATENCIÓN DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
Si	208	59
No	145	41
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR  
Elaborado por: Autora

FIGURA 2. CONFORMIDAD POR EL SERVICIO.



**Análisis:**

La Figura # 2 muestra que el 59% de los clientes si están de acuerdo que la Fundación ESPOIR lo atiende de acuerdo a sus necesidades, ya que cuando han renovado crédito, éstos han sido entregados de acuerdo al monto que ha sido solicitado y el 41% expresó que no porque cuando han solicitado un crédito, éste no ha sido entregado en el tiempo solicitado.

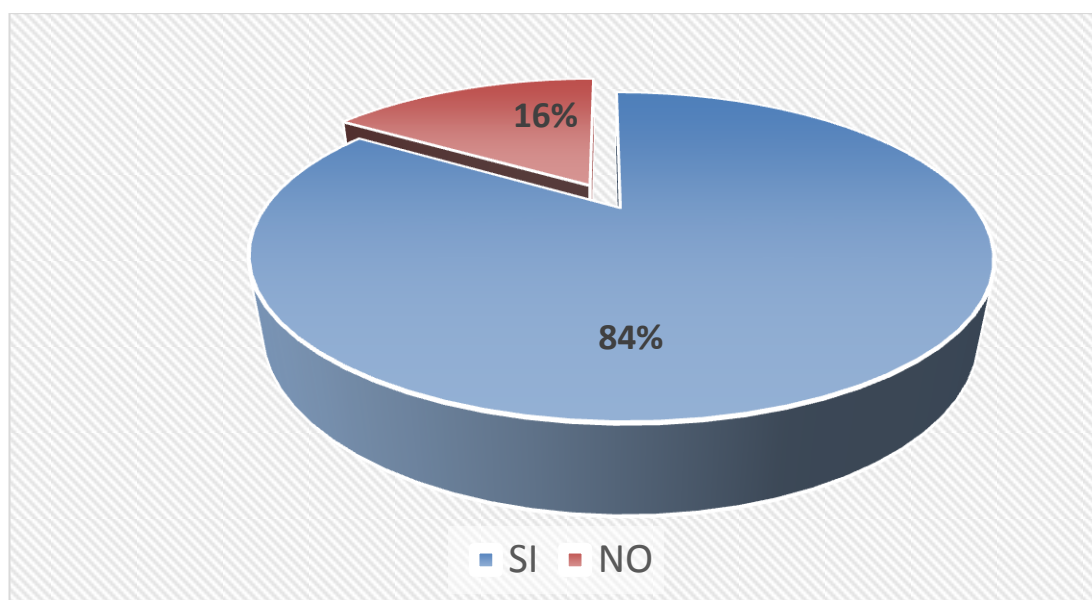
**Pregunta 3. ¿Cree usted que se deban crear nuevos servicios en la Fundación ESPOIR?**

CUADRO 3. CREACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
Si	298	84
No	55	16
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR

FIGURA 3. CREACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS.



**Análisis:**

La Figura # 3 muestra que el 84% de los clientes de la Fundación ESPOIR creen que si deben crear nuevos servicios debido al crecimiento que tenido durante los últimos años, ya que se encuentran satisfecho con la institución y no desean acudir a otras instituciones financiera y el 16% expresó que no, porque el fin de la Fundación es entregar microcréditos.

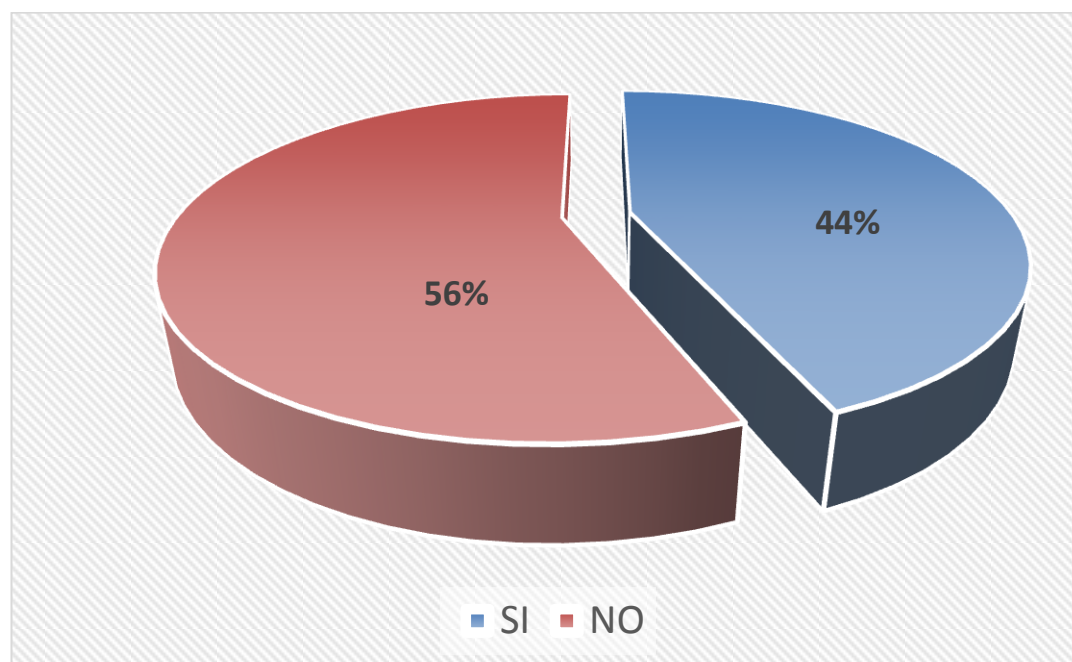
**Pregunta 4.- ¿ESPOIR se encuentra posicionada en el Cantón Quevedo?**

**CUADRO 4. POSICIONAMIENTO EN EL CANTÓN QUEVEDO.**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
Si	155	44
No	198	56
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR

**FIGURA 4. POSICIONAMIENTO EN EL CANTÓN QUEVEDO.**



**Análisis:**

La Figura # 4 muestra que el 56% de los clientes expresaron que no se encuentra la Fundación ESPOIR posicionada en el mercado Quevedeño. Ésto se debe al tiempo que tiene en el mercado y el 44% expresó que si, ya que se ha visto el aumento de nuevos socios.

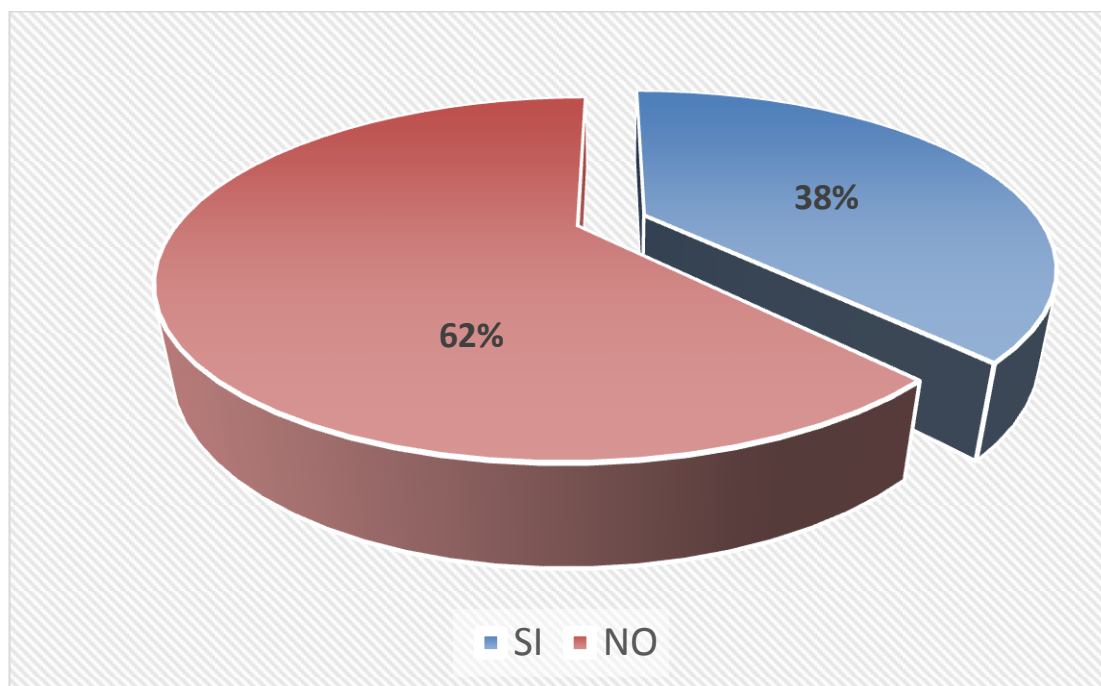
**Pregunta 5. ¿Los servicios que ofrece Fundación ESPOIR son competitivos con respecto a otras instituciones financieras?**

**CUADRO 5. COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO.**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
Si	133	38
No	220	62
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR

**FIGURA 5. COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO.**



**Análisis:**

La Figura # 5 muestra que el 62% de los clientes expresaron que los servicios de la Fundación ESPOIR no son competitivos con otras instituciones financieras del Cantón Quevedo, ya que las otras instituciones tienen más tiempo en el mercado y el 38% expresó que sí.

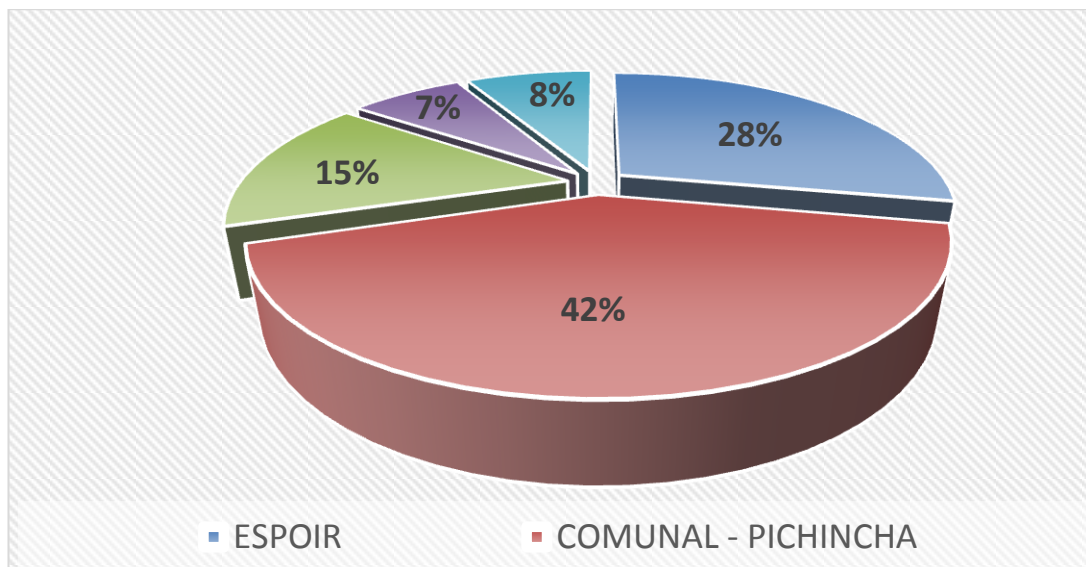
**Pregunta 6. ¿De las siguientes instituciones financieras cual usted cree que es la que ofrece mejor servicio en el Cantón Quevedo?**

**CUADRO 6. INSTITUCIONES FINANCIERAS DE MEJORES SERVICIOS.**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
ESPOIR	98	28
COMUNAL - PICHINCHA	149	42
COOP. 29 DE OCTUBRE	54	15
FINCA	25	7
CACPECO	27	8
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR  
Elaborado por: Autora

**FIGURA 6. INSTITUCIONES FINANCIERAS DE MEJORES SERVICIOS.**



**Análisis:**

La Figura # 6 muestra que el 42% de los clientes de la Fundación ESPOIR expresaron que la mejor institución financiera ofrece mejor servicio es Comunal del Banco Pichincha, el 28/ ESPOIR, el 15% Coop. 29 de Octubre, el 8% Cacpeco, el 7% Finca.

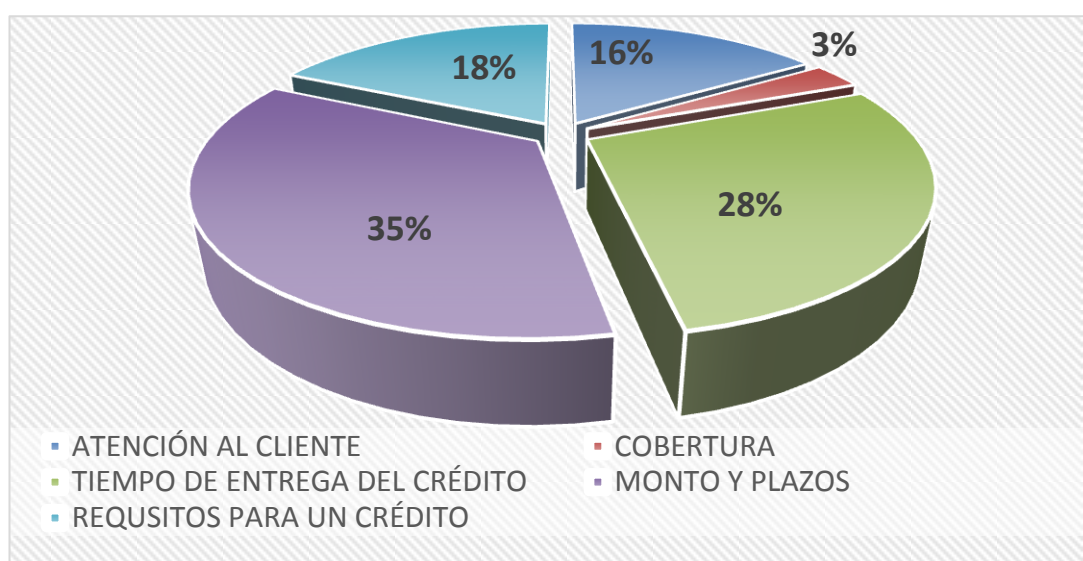
**Pregunta 7. ¿Dónde sugiere que se mejore el servicio en la Fundación ESPOIR?**

CUADRO 7. SUGERENCIA EN LA MEJORA DEL SERVICIO.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
ATENCIÓN AL CLIENTE	55	16
COBERTURA	12	3
TIEMPO DE ENTREGA DEL CRÉDITO	98	28
MONTO Y PLAZOS	124	35
REQUISITOS PARA UN CRÉDITO	64	18
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR  
Elaborado por: Autora

FIGURA 7. SUGERENCIA EN LA MEJORA DEL SERVICIO.



**Análisis:**

La Figura # 7 muestra que el 35% de los clientes de la Fundación ESPOIR expresaron que mejore el servicio en los montos y plazos, el 28% en el tiempo de entrega del crédito, el 18% requisitos del crédito. El 16% atención al cliente y el 3% en la cobertura.

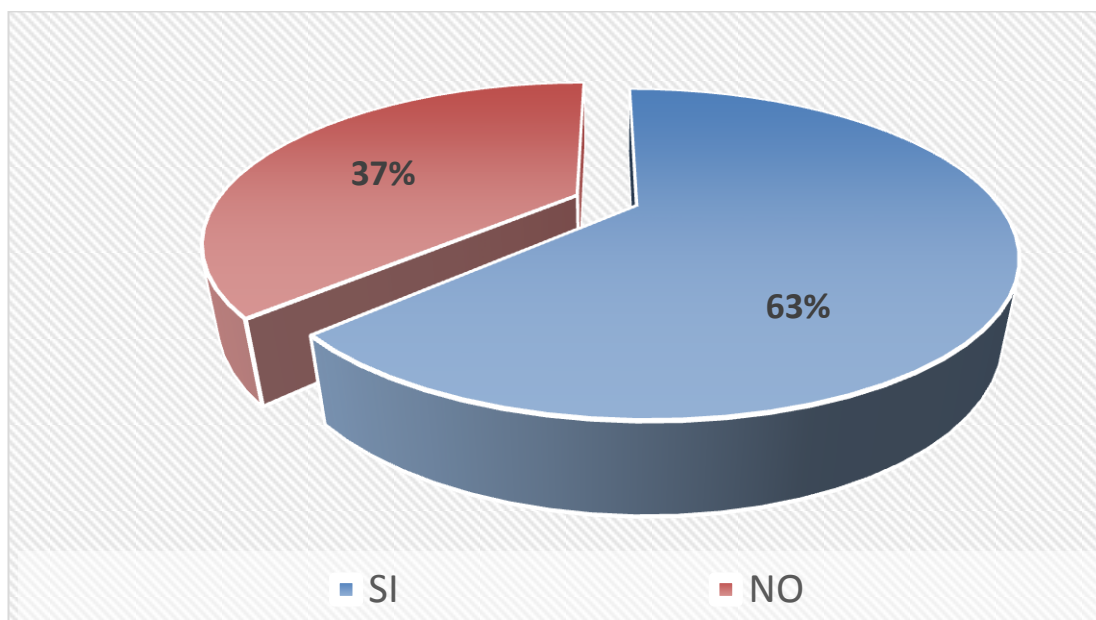
### Pregunta 8.- ¿El personal de ESPOIR se encuentra capacitado?

CUADRO 8. PERSONAL CAPACITADO.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
Si	221	63
No	132	37
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR

FIGURA 8. PERSONAL CAPACITADO.



#### Análisis:

La Figura # 8 muestra que el 63% de los clientes de la Fundación ESPOIR consideran que el personal si se encuentra capacitado en el ámbito de atención al cliente, ya que demuestran amabilidad cuando se solicita un servicio y el 37% expresó que no.

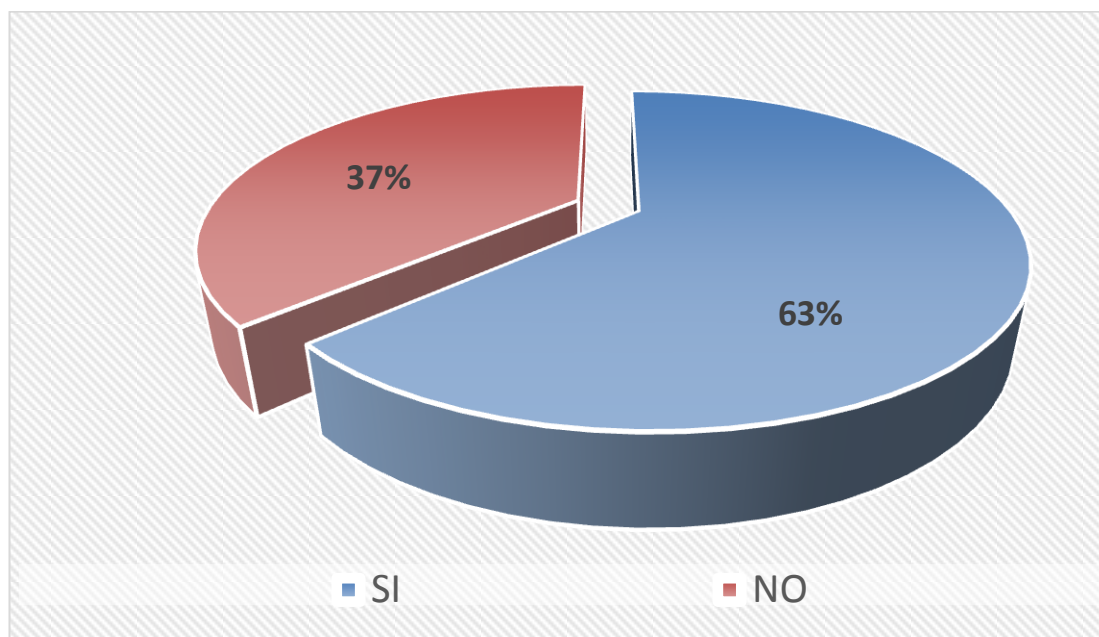
**Pregunta 9. ¿Usted cree que con el mejoramiento de los servicio de la Fundación ESPOIR permitirá aumentar su cartera de clientes?**

**CUADRO 9. AUMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES.**

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
Si	221	63
No	132	37
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR

**FIGURA 9. AUMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES.**



**Análisis:**

La Figura # 9 muestra que el 63% de los clientes de la Fundación ESPOIR expresaron que si se mejora el servicio, aumentará su cartera de clientes, ya que lo vuelve competitivo con las demás instituciones financieras del Cantón Quevedo y el 37% expresó que no debido que las otras instituciones tienen una mayor aceptación y con una cartera de clientes fieles.

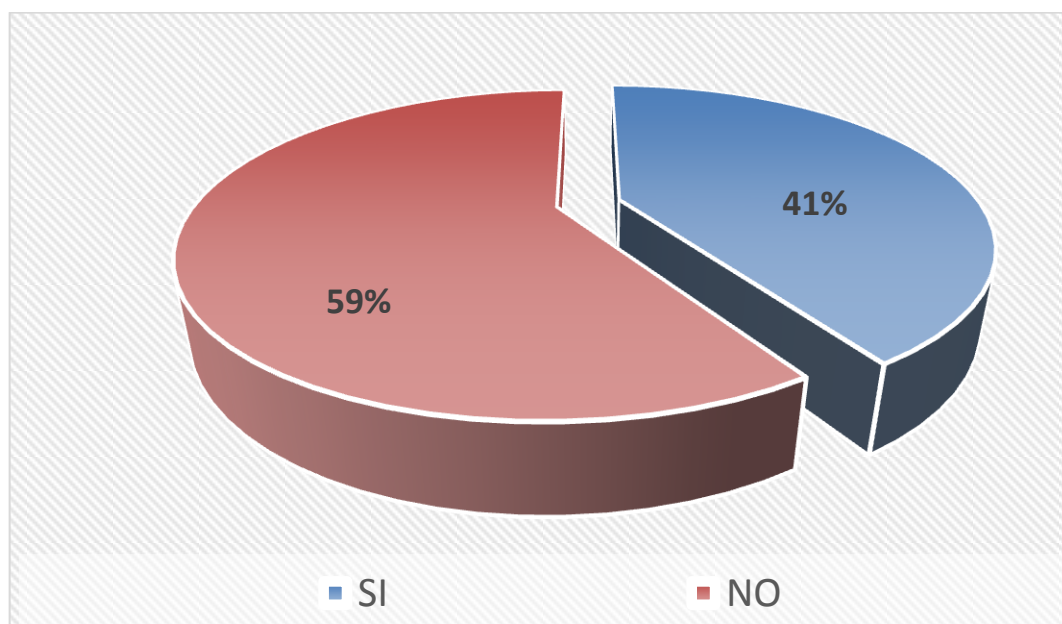
**Pregunta 10. ¿Está de acuerdo con la Gestión Administrativa que efectúa la Fundación ESPOIR?**

CUADRO 10. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

ALTERNATIVAS	RESPUESTA	%
Si	145	41
No	208	59
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autora  
Fuente: Encuesta a los clientes de ESPOIR

FIGURA 10. DE ACUERDO CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.



**Análisis:**

La Figura # 10 muestra que el 59% de los clientes de la Fundación ESPOIR no está de acuerdo con su Gestión Administrativa, ya que cuando acuden los tramites y los servicios no están en el tiempo determinado y el 41% expresó que sí, debido que durante los últimos años la fundación ha mejorado y ha permitido que sean más fácil adquirir un crédito.

**4.1.2. Entrevista realizada al Ing. Carlos Cañarte Mejía, Gerente de la Fundación ESPOIR del Cantón Quevedo.**

**CUADRO 11. ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FUNDACIÓN ESPOIR.**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1	¿Considera que la Fundación ESPOIR cuenta con el personal suficiente para atender a todos los clientes?	Actualmente con el personal que se tiene en la fundación se ha podido atender a los clientes de manera oportuna y ágil en los requerimientos de los mismos.
2	¿Usted cree que los clientes de la Fundación ESPOIR se encuentran satisfechos con el servicio recibido?	Claro que sí, debido a que se cumple en gran parte con las expectativas de los clientes, ya que siguen depositando su confianza en nuestra institución.
3	¿De qué manera califica la Gestión Administrativa realizada en la Fundación ESPOIR?	Actualmente se está llevando de una manera correcta ya que la fundación actualmente se ha caracterizado por tener una gran utilidad en sus operaciones, lo que significa que la administración de los ingresos y egresos es muy eficiente.
4	¿Usted cree que los clientes de la Fundación han utilizados correctamente los recursos recibidos?	Los recursos por parte de los clientes no son bien utilizados debido que la gran mayoría de ellos no están al día con sus pagos mensuales, ya que no han invertido correctamente los

		recursos obtenidos por la institución.
5	<b>¿Usted cree que las estrategias administrativas que se han puesto en marcha son las correctas?</b>	Si, debido que la fundación ESPOIR se ha mantenido durante mucho tiempo con una solides comprobada y un reconocimiento del sistema financiero nacional y está cumpliendo con la demanda de los clientes en el ámbito crediticio.
6	<b>¿Cuáles son las estrategias administrativas de mayor eficiencia que se han venido realizando en la Fundación ESPOIR?</b>	Las estrategias que han dado mejores resultados son las promociones continuas en los negocios, se ha mantenido una baja tasa de interés, se han elevado los montos de créditos y los plazos para cancelar los mismos y se han reducido los requisitos para adquirir un crédito.
7	<b>¿Cuál es el mayor problema que afecta actualmente a la Fundación ESPOIR?</b>	Uno de los mayores problemas es la cartera en mora que posee, ya que muchos de los clientes no están pagando sus préstamos a tiempos.
8	<b>¿Se les imparte una inducción a los clientes antes de obtener sus créditos?</b>	Si, ya que es uno de los principales requisitos antes de recibir el crédito caso contrario no estará acto.

#### 4.1.2.1. Análisis de FODA.

El análisis de FODA es una metodología de estudio en la que analizamos tanto la situación y características internas y externas de la empresa; buscando así determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

CUADRO 12. MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio e imagen institucional.</li> <li>• Diversa gama de servicios para sus asociados y público en general.</li> <li>• Optimización de los recursos con los que cuenta la empresa.</li> <li>• Comunicación directa que existe entre todos los miembros de la organización.</li> <li>• Buena infraestructura y utilización de los espacios con los que cuenta ESPOIR.</li> <li>• Estabilidad laboral del personal de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del gobierno para fomentar la inversión privada.</li> <li>• El aprovechamiento de las tasas referenciales activas que mantiene la banca privada, así como las comisiones bancarias e intermediación bancaria.</li> <li>• El incremento de la confianza que la población del Cantón de Quevedo tienen en el mercado financiero.</li> <li>• El sector de mayor crecimiento y eficiencia productiva del país es el de servicios financieros.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto costo operativo que incurre la Fundación para la gestión de intermediación financiera.</li> <li>• Escasa promoción de productos y servicios que ofrece la fundación.</li> <li>• Inconformidad salarial del personal de la Fundación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de competidores locales y nacionales en el servicio de intermediación financiera.</li> <li>• Elevado número de hechos de corrupción y violación de leyes.</li> <li>• Alto nivel de riesgo país del Ecuador; lo que disminuye la</li> </ul>

<p>ESPOIR.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no comprometido con la institución.</li> <li>• Falta de una estructura organizacional idónea para la consecución de metas y objetivo institucionales.</li> <li>• Irrespeto de las líneas jerárquicas correspondientes.</li> </ul>	<p>inversión extranjera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente seguridad jurídica que existe en el país.</li> <li>• Sobreendeudamiento de los clientes en otras instituciones financieras.</li> </ul>
--	---

#### **4.1.3. Necesidades de los clientes y estrategias administrativas para mejorar el otorgamiento de microcréditos en Fundación ESPOIR.**

Con un respectivo análisis pudimos diagnosticar un sin número de necesidades que presentan los clientes de Fundación ESPOIR, que inciden en una baja en la captación de clientes, debido a un factor importante conocido como “**referencias**”; lo cual quiere decir que si un cliente se queja de un mal servicio, mala atención, o falencias en el producto, esto va a hacer que otros potenciales clientes no se muestren interesados en pertenecer a la clientela de ESPOIR. Según el estudio realizado, pudimos determinar claramente varias de las estrategias que Fundación ESPOIR debería emplear en los períodos posteriores en el otorgamiento de microcréditos.

Dentro de las diversas necesidades de los clientes, tenemos: inconformidad con el servicio y atención al cliente tanto del personal administrativo como el personal de campo, esto se refiere a asesores y supervisores. Ya que según los clientes existe una actitud de poca importancia y molestia por parte del personal cuando ellos solicitan información o tienen alguna inquietud. Según lo que los clientes manifestaron es que es muy notoria la falta de capacitación para el personal de ESPOIR. Hemos podido determinar que el personal administrativo necesita de una agenda de capacitaciones en cuanto

al servicio y atención al cliente, Cómo aprender a ser proactivos y trabajo en equipo. Como la mayoría del personal administrativo no puede abandonar de forma continua sus puestos de trabajo, se pensó también en capacitaciones virtuales, las cuales son muy efectivas.

En lo que respecta a la forma de realizar los pagos, también los clientes presentan varias necesidades, como la de que se debería implementar una caja recaudadora en ESPOIR y otra opción es la de que se realicen débitos automáticos de sus cuentas en otras instituciones financieras para cubrir el valor de sus pagos correspondientes, ya que los clientes ven ésta forma de pago como una optimización de su tiempo, además que es una forma más segura de cancelar sus haberes. En la mayoría de las instituciones financieras existen otras opciones al momento de realizar el desembolso de los montos. Éstos son ejecutados mediante transferencias a las cuentas de los clientes, ya sea de otros bancos o en la misma institución financiera. Ésta opción aún no existe en Fundación ESPOIR. Motivo por el cual los clientes muestran cierta inconformidad, debido a que deben trasladarse a hacer efectivo sus cheques a las agencias bancarias y eso genera mayor inseguridad, presentándose, ya algunos casos de robo a clientes de ESPOIR.

Para esto se sugiere la adecuación de un área específica para que funcione como caja recaudadora y así brindar seguridad a los clientes y efectuar el respectivo proceso financiero de cobranza y la implementación de un sistema mediante el cual se puedan realizar transferencias cuenta a cuenta. La aplicación de ésta estrategia funcionará eficazmente, debido a que contribuirá con la fluidez de personas.

Otra de las constantes inconformidades de las personas es en cuanto a la falta de otra asistente administrativa, ya que solo hay una quien cubre el área de crédito individual y el área de créditos grupales, por lo que se recarga de trabajo a la asistente y no puede satisfacer a todos los clientes,

para ésto se debería considerar la contratación de otra asistente administrativa, quien será capacitada específicamente para el desembolso de los créditos individuales. Quedando así, una asistente para la entrega de los créditos del producto grupal y otra asistente administrativa para el otorgamiento de los créditos del producto individual. La implementación de ésta estrategia será otro aporte positivo para la imagen de ESPOIR, ya que de ésta forma se separarán los productos, contando cada uno con su respectiva asistente, se despejará el área de recepción y se liberará del exceso de tareas al personal de administrativo. Es cierto que la contratación de una nueva asistente traerá otro gasto administrativo, debido al pago del sueldo de la misma, pero encontramos la forma de equiparar éste gasto, reduciendo las compras de materiales de oficina y materiales de aseo, que según pudimos observar en el estudio realizado existe un mal uso de éstos materiales y hay algunos que se pueden reemplazar con productos más económicos.

Una de las necesidades que más fue manifestada al momento de dialogar con los clientes fue el requerimiento de que los procesos para la obtención y entrega de un crédito sean más ágiles, más prácticos y eficaces. Ya que éste proceso puede demorar de 15 a 22 días, además de que existen demasiados requisitos. Para esto se pone a consideración que se revise nuevamente las políticas de crédito y se considere hacer un ajuste en cuanto al proceso en el que se entrega un crédito y en los requisitos que se piden. Existen otras estrategias secundarias que incidirán en un buen nivel en el agrado al cliente, en esto nos referimos a la entrega de pequeños obsequios como llaveros, carteras, cosmetiqueros, stickers, estuches, calendarios, bolígrafos, entre otros, a aquellos clientes que acuden a retirar sus créditos; también a los clientes que son puntuales a la hora de efectuar sus pagos. De ésta manera buscamos beneficiarnos en cierto punto con la publicidad, buscando formas económicas, prácticas y efectivas.

Un factor que presentan los clientes, es en cuanto a la tecnología. Esto encierra muchos elementos; uno de ellos es la falta de un sistema avanzado de turnos, una máquina que entregue automáticamente un turno al cliente, ya que éste se maneja de forma manual, es decir la recepcionista en quien entrega los turnos, el cual es elaborado en cartulina y obviamente puede ser manipulado. En cuanto a tecnología respecta, la sala de espera debería contar con un Tv. Ya que los momentos de espera pueden pasar a ser muy largos. Uno de los elementos más importantes en cuanto a tecnología se refiere es el sistema informático que se maneja, el cual es un poco anticuado y lento y no cuenta con información actualizada, teniendo en varias ocasiones los clientes que esperar a que se realicen llamadas a Quito (la matriz) por parte del personal pidiendo que se actualice en ese momento información sobre pagos, burós de créditos y datos en general.

Un punto de vital importancia como en toda institución financiera, es el elemento tecnológico, por lo que ESPOIR debe empezar a invertir en nuevos equipos y muebles de oficina, sobre todo en equipos de cómputo y un nuevo sistema operativo, ya que con esto se busca agilizar las operaciones administrativas, lo que a su vez permitirá optimizar tiempo. Una de las estrategias que más beneficios traerá a ESPOIR en cuanto al otorgamiento de microcréditos, será la compra de una máquina para la entrega de turnos a cada cliente, ésta medida se ha estado estudiando y está dentro del presupuesto de ESPOIR, sólo es cuestión de ponerla ya en práctica. Esto generará mayor organización y tranquilidad, tanto al cliente como al personal administrativo encargado de la atención y servicio al mismo. Se podrá trabajar de forma organizada, manejando al día un número de clientes fijos, como en la mayoría de las empresas.

La aplicación de estas estrategias fomentará el crecimiento en cartera de clientes de ESPOIR y permitirá que los clientes mantengan su fidelidad al sentirse conformes con el servicio brindado debido a los cambios positivos

en la gestión administrativa. Logrando la empresa, de ésta forma ubicarse dentro de las preferidas en cuanto a servicios financieros se refiere.

## **4.2. Discusión.**

Mediante la entrevista al señor Ing. Carlos Cañarte Mejía, Gerente de ESPOIR, se observó que la institución actualmente se está llevando de una manera correcta en los procesos administrativos, ya que se ha caracterizado por tener una gran utilidad en sus operaciones, lo que significa que la administración de los ingresos y egresos es muy eficiente. Concuera con (BUSTOS, 2010). Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas bajo a través de las cuales se efectúa la administración.

El Gerente de la Fundación ESPOIR explico que gracias a la dirección que se lleva se ha mantenido durante mucho tiempo una solidez comprobada y un reconocimiento del sistema financiero nacional y está cumpliendo con la demanda de los clientes en el ámbito crediticio, lo que concuerda con (CASTILLO, 2012). Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Mediante el control que se lleva en la Fundación ESPOIR en el otorgamiento de los microcréditos ha podido aumentar su cartera de clientes durante los últimos años, lo que concuerda con (JARA, 2009). El control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el

comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización.

A través de las encuestas realizadas a los clientes de Fundación ESPOIR, pudimos detectar ciertas falencias, que inciden en la insatisfacción de los mismos en cuanto al servicio que reciben del área administrativa. Un adecuado diagnóstico reveló las necesidades reales que presentan los socios, pero que se pueden ir disminuyendo progresivamente si se emplean las medidas correctivas necesarias a tiempo; esto a su vez influirá en un crecimiento de la cartera de clientes y en un decrecimiento de la deserción de socias activas de Fundación ESPOIR.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## 5.1. Conclusiones.

- Se concluyó de acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de la Fundación ESPOIR, que el grado de satisfacción es del 38% en cuanto a la competitividad del servicio en el otorgamiento de microcréditos. Esto se debe a el exceso de requisitos que deben presentar para poder acceder a un crédito y a la demora en la entrega del mismo.
- Según el estudio realizado se notó un déficit en el control, planeación, integración, dirección y organización que inciden negativamente en el otorgamiento de Microcréditos en Fundación ESPOIR.
- Mediante un diagnóstico realizado sobre las necesidades de los clientes de Fundación ESPOIR se pudo concluir que la mayoría desearían contar con nuevas líneas de créditos y nuevos servicios con mayores beneficios, tales como créditos para mejoramiento de vivienda, créditos de consumo, opciones como transferencias bancarias para realizar cancelaciones, débito directo de sus cuentas de los valores a pagar, aumento de montos de crédito, menos requisitos, seguros de salud, entre otros.

## **5.2. Recomendaciones.**

- Brindar capacitaciones periódicas sobre captación del clientes, servicio proactivo al cliente, al personal del área administrativa y de operaciones de Fundación Espoir, para que de ésta manera puedan extender un servicio personalizado y comprometido, logrando así aumentar la satisfacción de los clientes
- Revisar y rediseñar las estrategias administrativas que se están empleando actualmente en la empresa, debido a que éstas presentan falencias y no están arrojando los resultados esperados.
- Implementar nuevas líneas de créditos y nuevos servicios con mayores beneficios, entre éstos el crédito de consumo, implementación de cajas recaudadoras, servicios en línea, plazos mas extensos y menos requisitos para aplicar a un crédito, así aportar al desarrollo económico de los clientes de la Fundación ESPOIR.

**CAPÍTULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. Literatura Citada.

**Beckard, L. (2012).** La esencia de la Gestión Empresarial. México: Prentice hall. Pág. (119)

**Benjamin, J., & Gómez, C. (2011).** Organización de Empresas (segunda edición). México: Mc Graw Hill. Pág. (74, 75).

**Benjamín, M. (2010).** Propuesta para mejorar los Procesos de Planificación; documento de trabajo. Quito - Ecuador: Editorial EMUS. Pág. (33,34,35)

**Bravo, J. (2011).** Administración de Empresas. México: Ediciones hispanoamericana .Pág. (98)

**Brealey, R., & Myers, S. (2012).** Fundamento de Financiación empresarial (cuarta edición). México: Mc Graw Hill. Pág. (56,59).

**Brunet. (2011).** La Gerencia Estratégica. Colombia: Fondo editorial LEGIS. Pág. (102).

**Chiavenato. (2010).** Principios de Administración . México: Ediciones continental. Pág. (81, 84).

**Fernandez, P. (2011).** Valoración de Empresas. Barcelona - España : Editorial Gestion 2000. Pág. (65,66,67).

**Hellriegel. (2010).** Las Estrategias y Tácticas de Precios. Nueva Jersey: Prentice Hall. Pág. (90).

**Hellriegen, A. (2011).** Administración un Enfoque basado en Competencias. Bogotá- Colombia: Thomson editores . Pág. (55).

**Koontz, W. O. (2010).** Cuso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill. Pág. (22,23,24).

**Marquez, K. (2013).** La Esencia de la Administración Financiera. México: Prentice Hall. Pág. (34).

**Reyes. (2011).** Las Estrategias y Tácticas de Precios. New Jersey: Prentice Hall. Pág. (132).

**Rodriguez, R. (2009).** Gestión Empresarial. Barcelona : Instituto europeo. Pág. (3,5,7).

**Rodriguez, R. (2013).** Gestión Empresarial. Barcelona: Ediciones europea. Pág. (23,26,42).

**Shein, M. (2014).** Administración de Empresas. Colombia : ediciones ECOE. Pág. (76,77).

**Tamanes. (2010).** Técnicos en Gestión. México: Equipo editorial Lorena Niña. Pág. (111, 113).

**Terry, G. (2012).** Sistemas y Procedimientos. sinopsis de auditoria administrativa. Quito: Editorial Océano. Pág. (5).

**Vaca. (2009).** Marketing; Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. Madrid: ediciones civita. Pág. (43,44,68).

**Valdez. (2008).** Gestión. Argentina: Editorial lorena niño. Pág. (56).

**Valencia. (2008).** Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. Madrid: Ediciones civitas. Pág. (66)

## Linkografía.

**Abreu (2009).** Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administración-centro-educativo.shtml>

**Avellaneda, J. (2010).** Repositorio UTN. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>

**Ayala (2009).** GestioPolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>

**Baez (2014).** Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos78/analisis-sistema-creditos-empresa/empresa/análisis-sistema-creditos-empresa2.shtml>

**Bustos (2003).** Obtenido de [http://www.angelfire.com/ak6/proceso\\_escom/unidad\\_2.pdf](http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf)

**Castillo (2012).** Obtenido de <http://faculty.ksu.edu.sa/belaichi/Clases/TRADUCCI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%AC%D9%85%D8%A9%20D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/Direccion.pdf>

**Jara (2009).** Obtenido de <http://njara.wikispaces.com/file/view/EL+CONTROL+EN+EL+PROCESO+ADMINISTRATIVO.pdf>

**CAPÍTULO VII**  
**ANEXOS**

## Anexo 1.

**Cartera de créditos otorgados en la Fundación ESPOIR en el período 2011– 2012.**

PRODUCTO	CRÉDITOS OTORGADOS	MONTO
<b>AÑO 2011</b>		
CBACO	66	\$ 8'807.722,00
CEMER	3.464	\$ 1'519.381,00
CEMPR	369	\$ 5'568.381,00
CESCO	477	\$ 120.550,00
CPELB	1	\$ 5.988,00
CPERS	29	\$ 67.703,00
CVIME	53	\$ 38.341,00
MIID	22	\$ 1'206.568,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.781</b>	<b>13'334.640,00</b>
<b>AÑO 2012</b>		
CBACO	590	\$ 6'830.555,00
CBRIG	9	\$ 7.750,00
CEMER	2.601	\$ 1'288.321,00
CEMPR	457	\$ 2.032.166,00
CESCO	559	\$ 152.300,00
CPELB	1	\$ 6.367,00
CPERS	15	\$ 51.794,00
CVIME	46	\$ 43.196,00
MIID	734	\$ 1'207.853,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.012</b>	<b>\$ 11'620.302,00</b>

## Anexo 2.

Formato de la encuesta para los clientes de Fundación ESPOIR.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**1. ¿Cómo califica usted el servicio que brinda ESPOIR?**

- EXCELENTE
- BUENO
- MALO
- REGULAR

**2. ¿Piensa usted que ESPOIR lo está atendiendo de acuerdo a sus necesidades?**

SI ( )

NO ( )

¿PORQUE?

**3. ¿Cree usted que se deban crear nuevos servicios en ESPOIR?**

SI ( )

NO ( )

¿PORQUE?

**4. ¿Usted cree que ESPOIR se encuentra posicionada en el mercado Quevedeño?**

SI ( )

NO ( )

**5. ¿Los servicios que ofrece ESPOIR son competitivos con respecto a otras instituciones financieras?**

SI ( )

NO ( )

¿PORQUE?

**6. ¿De las siguientes instituciones financieras cual usted cree que es la que ofrece mejor servicio en el Cantón Quevedo?**

- ESPOIR
- COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
- COMUNAL - PICHINCHA
- BANCO FINCA
- CACPECO

**7. ¿Dónde sugiere que se mejore el servicio en ESPOIR?**

- ATENCIÓN AL CLIENTE
- COBERTURA
- TIEMPO DE ENTREGA DE CRÉDITO
- MONTOS Y PLAZOS
- REQUISITOS PARA UN CRÉDITO

**8. ¿Usted cree que el personal de ESPOIR está capacitado?**

SI ( )

NO ( )

¿PORQUE?

**9. ¿Usted cree que con el mejoramiento de los servicio de ESPOIR permitirá aumentar su cartera de clientes?**

SI ( )

NO ( )

¿PORQUE?

**10. ¿Está de acuerdo con la Gestión Administrativa que efectúa la Fundación ESPOIR?**

SI ( )

NO ( )

¿PORQUE?

### **Anexo 3**

**Formato de la entrevista para el Ing. Carlos Cañarte Mejía, Gerente de Fundación ESPOIR.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

- 1. ¿Considera que la Fundación ESPOIR cuenta con el personal suficiente para atender a todos los clientes?**
- 2. ¿Usted cree que los clientes de la Fundación ESPOIR se encuentran satisfechos con el servicio recibido?**
- 3. ¿De qué manera califica la gestión administrativa realizada en la Fundación ESPOIR?**
- 4. ¿Usted cree que los clientes de la Fundación han utilizados correctamente los recursos recibidos?**
- 5. ¿Usted cree que las estrategias administrativas que se han puesto en marcha son las correctas?**
- 6. ¿Cuáles son las estrategias administrativas de mayor eficiencia que se han venido realizando en la Fundación ESPOIR?**
- 7. ¿Cuál es el mayor problema que afecta actualmente a la Fundación ESPOIR?**
- 8. ¿Se les imparte una inducción a los clientes antes de obtener sus créditos**

#### Anexo 4.



**Entrevista realizada al Ing. Carlos Cañarte Mejía, Gerente de la Fundación ESPOIR.**



**Encuesta realizada a uno de los clientes de Fundación ESPOIR.**