

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE DISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE UN  
SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA COMISIÓN DE CRÉDITOS EN LA  
COOPERATIVA SAN PEDRO UNIDO R.L.”**

**NOMBRE:**

**CARNÉ**

**INGRID AZUCENA NAVARRO OROZCO**

**199940748**

**ASESOR: LIC. JORGE EDUARDO VELÁSQUEZ FUENTES**

**REVISOR: MSc. EDVIN BERNARDO DARDÓN GONZÁLEZ**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**San Marcos, agosto de 2024**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

**CONSEJO DIRECTIVO**

Msc Juan Carlos López Navarro	Director
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante Docente
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Orozco Rodríguez	Representante Estudiantil

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

**COORDINACION ACADEMICA**

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	Coordinador Carreras Técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Antonio Ethel Ochoa López	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Licda. Aminta Esmeralda Guillen Ruiz	Coordinador Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura
Ing. Victor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura.
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	Coordinador Carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Byron Geovany García Orozco	Coordinador Carrera Médico y Cirujano.
Lic. Nelson de Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión en San Marcos
Licda. Julia Maritza Gándara González	Coordinadora Extensión de Malacatán
Licda. Mirna Lisbet De León Rodríguez	Coordinador Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión Tacaná
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación
Lic. Mario Rene Requena	Coordinador de Área de Extensión

Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel

Coordinador Carrera de  
Ingeniería Civil

Lic. Carlos Edelmar Velásquez González

Coordinador Carrera Contaduría  
Pública y Auditoría

Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo

Coordinador Carrera  
Profesorado en Educación  
Primaria Bilingüe Intercultural.

Lic. Yovani Alberto Cux Chan

Coordinador Carrera Sociología,  
Ciencias Políticas, y Relaciones  
Internacionales

## MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE EPS

Ing. Victor Manuel Fuentes López	Coordinado Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura.
Lic. Byron Leonel Orozco García	Coordinador de EPS
MSc. Edvin Bernardo Dardón González	Secretario
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Supervisor
PhD. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Supervisor
Lic. Rudy Alberto Jui Kunze	Supervisor
Lic. Jorge Eduardo Velázquez Fuentes	Supervisor

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Msc Juan Carlos López Navarro

DIRECTOR

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez

COORDINADOR  
ACADEMICO

Ing. Víctor Manuel Fuentes López

COORDINADO CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS, TÉCNICO Y  
LICENCIATURA.

Lic. Jorge Eduardo Velázquez Fuentes

ASESOR

MSc. Edvin Bernardo Dardón González

REVISOR

## **AGRADEZCO Y DEDICO**

### **A DIOS**

Te amo y te alabo DIOS de misericordia, te honro en este momento especial de mi vida porque me diste gracia, sabiduría e inteligencia en el desarrollo de mis estudios y finalización de mi carrera.

### **A MIS PADRES**

Baudilio Oscar Navarro. Elida Rosalinda Orozco. Por la dedicación, y amor en todas las etapas de mi vida estudiantil, por todos los consejos sabios y ayuda incondicional siempre oportuna, porque juntos con su esfuerzo hemos logrado este momento. Los amos.

### **A MI ESPOSO**

José Luis Fuentes, por ser el esposo idóneo que Dios puso en mi camino, por el apoyo incondicional en los momentos que más lo necesitaba, por la paciencia en mis estudios, te amo.

### **A MIS HIJOS**

José Antonio Fuentes, Luis Ángel Alejandro Fuentes, Adriana Raquel Fuentes Navarro por ser el regalo perfecto de Dios en mi vida, por ser la motivación e inspiración para culminar mis estudios los amo.

### **A MIS HERMANOS**

Oscar Vinicio Navarro, Estuardo Rodrigo Navarro, Baudilio Mauricio Navarro Orozco. Por su comprensión y apoyo moral.

### **A MIS ABUELOS**

Rodrigo Navarro (Q.E.P.D) Juana Bautista (Q.EP.D.) Lucia Orozco (Q.EP.D.), por su ejemplo de superación.

### **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO**

Por convivir y compartir momentos en cada etapa de mi vida, universitaria

### **A MIS TIOS Y PRIMOS**

Por sus consejos y apoyo moral.

## **A LOS MAESTROS**

De los diferentes centros educativos en los niveles iniciales por ser parte importante en la meta alcanzada.

## **A MI ASESOR**

Por la inducción revisión y rectificación en la elaboración sistemática del presente documento.

**A LA COOPERATIVA SAN PEDRO UNIDO R.L.** Por la oportunidad de elaborar mi documento de graduación y/o tesis.

## **A LOS DOCENTES DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS CUSAM**

Por la dedicación en la formación profesional de mi persona.

## **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por la oportunidad de estudiar la carrera de Administración de Empresas, en especial al Centro Universitario por albergar mi formación universitaria dentro de sus instalaciones educativas.



San Marcos, 26 de febrero de 2024

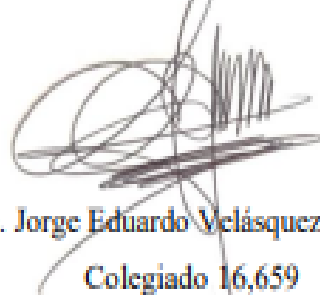
Ing. Víctor Manuel Fuentes  
Coordinador de la Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos

De manera atenta me dirijo a usted para remitirle con DICTAMEN FAVORABLE en mi calidad de ASESOR, el trabajo de graduación con la modalidad de Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación de la estudiante: **Ingrid Azucena Navarro Orozco** carné No. **199940748**, titulado: **“Diseño y optimización de un sistema de control interno para la gestión de créditos en la Cooperativa San Pedro Unido R.L. ubicada en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos.”**

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exigen las normas y reglamentos de la carrera de Administración de Empresas de este Centro Universitario, se somete a consideración de las instancias académicas convenientes para que la estudiante continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes  
Colegiado 16,659  
Asesor

C.C. archivo.

San Marcos 1 agosto de 2024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA**



**CENTRO UNIVERSITARIO  
DE SAN MARCOS**

Ingeniero:

Victor Manuel Fuentes López

Coordinador

Carrera de Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos

Edificio.

Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **REVISOR** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**, titulado "Diagnóstico y propuesta de diseño y optimización de un sistema de control interno a la comisión de créditos en la cooperativa San Pedro Unido R.L." Presentado por la estudiante: **Ingrid Azucena Navarro Orozco**, quien se identifica con carné no. **199940748**.

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINIÓN FAVORABLE**, para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Al agradecer la atención dada la presente, me es grado suscribirme de ustedes.

Deferentemente:

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser "Edwin Dardón", sobre un fondo blanco.

MSc. Edwin Bernardo Dardón González

Revisor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López  
Coordinador Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto TERCERO del acta no. 003-2024 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 16 de agosto de 2024, que dice:

**TERCERO:** Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 8 de agosto del año 2024, por la estudiante: Ingrid Azucena Navarro Orozco 199940748 la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes; como del revisor MSc. Edwin Bernardo Dardón González, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: *"Diagnóstico y propuesta de diseño y optimización de un sistema de control interno a la comisión de créditos en la Cooperativa San Pedro Unido R.L."*.

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado *"Diagnóstico y propuesta de diseño y optimización de un sistema de control interno a la comisión de créditos en la Cooperativa San Pedro Unido R.L."*. Presentado por la estudiante: **Ingrid Azucena Navarro Orozco, carné 199940748**, presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.



MSc. Edwin Bernardo Dardón González  
Secretario

Departamento Ejercicio Profesional Supervisado  
Administración de Empresas USAC - CUSAM

## INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I.....	1
1.1 Las cooperativas en Guatemala .....	1
1.2 Definiciones de cooperativa .....	1
1.2.1 Doctrinaria.....	1
1.2.2 Legal .....	2
1.3 Principios de las cooperativas.....	2
1.3.1 Principios doctrinarios.....	3
1.4 Constitución y autorización de las cooperativas en Guatemala .....	4
1.4.1 Requisitos legales para ser miembro de una cooperativa .....	4
1.4.2 Estatutos de una cooperativa .....	4
1.4.3 Fuentes de financiamiento de las cooperativas.....	5
1.4.4 Órganos de las cooperativas .....	5
1.5 Entidades controladoras de las cooperativas .....	6
1.5.1 Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).....	6
1.5.2 Inspección General de Cooperativas (INGECOP) .....	7
1.6 Situación tributaria de las cooperativas .....	7
1.7 Fiscalización de las cooperativas.....	8
1.7.1 Costo de la fiscalización .....	9
1.8 Sistema de control financiero .....	9
1.8.1 Control interno.....	9
1.8.2 Sistema de control interno .....	9

1.8.3 Ambiente de control .....	15
CAPÍTULO II.....	21
2.1 Población y muestra .....	21
2.2 Metodología utilizada.....	22
2.3 Método de investigación.....	22
2.3.1 Método deductivo .....	22
2.3.2 Método inductivo.....	22
2.3.3 Método analítico .....	23
2.4 Técnicas de investigación.....	23
2.5 Instrumentos de investigación .....	23
2.6 Estudio interno de la cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	24
2.6.1 Análisis general .....	29
CAPÍTULO III .....	33
3.1 Nombre y constitución de la cooperativa .....	33
3.2 Tipo de cooperativa .....	33
3.3 Ubicación geográfica.....	34
3.4 Planes estratégicos de la cooperativa.....	34
3.4.1 Visión.....	34
3.4.2 Misión.....	34
3.4.3 Principios por los cuales se rige la cooperativa.....	34
3.4.4 Políticas internas de la cooperativa .....	34
3.5 Información administrativa de la cooperativa .....	35
3.5.1 Organigrama de la cooperativa.....	37
3.6 Información legal de la cooperativa .....	38
3.6.1 Constitución.....	38

3.6.2 Estatutos .....	39
3.6.3 Órganos de gobierno.....	39
3.6.4 Responsabilidad limitada.....	40
3.6.5 Control democrático .....	40
3.6.6 Fiscalización .....	40
3.6.7 Propiedad de los bienes .....	41
3.6.8 Factores de disolución .....	41
3.7 Información operativa de la cooperativa .....	41
3.8 Información mercadológica de la cooperativa.....	42
3.9 Información financiera de la cooperativa .....	42
3.10 Resultado de la investigación .....	43
3.11 FODA de la cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	44
3.12 Matriz de priorización de problemas .....	47
3.13 Árbol de problemas .....	49
3.14 Árbol de objetivos .....	50
CAPITULO IV .....	51
4.1 Introducción.....	51
4.2 Objetivos de la propuesta .....	51
4.2.1 Objetivo general .....	51
4.2.2 Objetivos específicos.....	51
4.3 Diseño de la propuesta.....	52
4.4 Planificación de las estrategias.....	52
4.5 Fase de desarrollo de estrategias propuestas .....	54
4.5.1 Estrategia de captación .....	54
4.5.2 Estrategia de medición y evaluación de riesgo crediticio .....	57

4.5.3 Estrategia de cobranza y recuperación de cartera.....	59
4.6 Data Mining y modelo Scoring .....	61
4.7 Fase de control.....	65
4.8 Análisis del proceso de cobro .....	67
4.9 Las 3 c para el control de políticas de cobranza.....	67
4.10 Pronostico de cartera de socios tomando en cuenta las estrategias propuestas .....	68
4.11 Propuesta de manual de funciones aplicable a la cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	72
4.11.1 Estructura organizacional funcional .....	72
4.11.2 Manual de funciones y responsabilidades .....	73
4.11.3 Objetivo del manual de funciones .....	74
4.11.4 Funciones del personal .....	74
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES .....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	109
ANEXOS .....	111

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 FODA de la cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	44
Tabla 2 Matriz de priorización de problemas .....	47
Tabla 3 Matriz fuerzas de Porter de la cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	53
Tabla 4 Estrategia de captación .....	54
Tabla 5 Estrategia de medición y evaluación de riesgo crediticio.....	57
Tabla 6 Ejemplo de modelo scoring de cobranza bajo el método data mining .....	63
Tabla 7 Registro de seguimiento del proceso de control de riesgo crediticio .....	65
Tabla 8 Registro de seguimiento del proceso de cobranza.....	66

Tabla 9 Registro de seguimiento de socios morosos .....	66
Tabla 10 Capital e intereses crediticios actuales de la cooperativa San Pedro Unido R.L... 69	69
Tabla 11 Implementación de propuesta para recuperación de capital .....	70
Tabla 12 Implementación de propuesta para recuperación de intereses.....	70
Tabla 13 Proyección de cinco años en recuperación de capital e intereses a créditos pendientes .....	71
Tabla 14 Manual de funciones, cargo: Asamblea General .....	75
Tabla 15 Manual de funciones, cargo: Consejo de Administración .....	77
Tabla 16 Manual de funciones, cargo: Presidente .....	79
Tabla 17 Manual de funciones, cargo: Consejo de Vigilancia.....	82
Tabla 18 Manual de funciones, cargo: Comité de crédito .....	85
Tabla 19 Manual de funciones, cargo: Comité de mora .....	88
Tabla 20 Manual de funciones, cargo: Comité de educación .....	91
Tabla 21 Manual de funciones, cargo: Gerencia general.....	94
Tabla 22 Manual de funciones, cargo: Comité de mujeres.....	97
Tabla 23 Manual de funciones, cargo: Contador general .....	100
Tabla 24 Manual de funciones, cargo: Secretaria general .....	103

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Se identifica con los principios de la cooperativa .....	24
Gráfica 2 existe conocimiento sobre las disposiciones reglamentarias que rigen el cooperativismo en Guatemala .....	25
Gráfica 3 Como considera la formación que ha tenido a lo interno de la cooperativa.....	25
Gráfica 4 Las normas y estatutos que rigen la cooperativa son claras para los socios.....	26
Gráfica 5 Existen reuniones periódicas para conocer y/o evaluar las actividades internas de la cooperativa.....	26
Gráfica 6 Se informa con anticipación acerca de las reuniones que se tienen dentro de la cooperativa.....	28
Gráfica 7 Es tomada su opinión como asociado en las decisiones de la cooperativa.....	28



Gráfica 8 Existe relación entre los objetivos, funciones y desarrollo de actividades de la cooperativa.....	29
Gráfica 9 Existe conocimiento en los asociados sobre la programación y capital disponible para créditos para el presente año.....	29

### **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Organigrama de la cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	37
Ilustración 2 Árbol de problemas de la cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	49
Ilustración 3 Árbol de objetivos de la cooperativa San Pedro Unido R.L.....	50
Ilustración 4 Propuesta parte de estructura organizacional .....	61
Ilustración 5 Proceso de cobranza .....	64
Ilustración 6 Modelo 3 “c” para políticas de cobranza.....	68

### **INDICE DE FOTOGRAFÍAS**

Fotografía 1 Registro de Cooperativa San Pedro Unido R.L. ....	39
--	----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Durante la fase de campo del Ejercicio Profesional Supervisado llevada a cabo en el mes de mayo del año 2023, se obtuvo información referente a la cooperativa integral San Pedro Unido R.L. misma que derivó una propuesta referente al diseño y optimización de un sistema de control interno para la gestión de créditos.

El desarrollo de la presente investigación persigue la eficiencia operativa y estratégica de los órganos de dirección de la cooperativa identificando las áreas de mejora para intervenir en forma ágil y puntual y con ello elaborar una propuesta que se adapte a las necesidades administrativas y financieras que la institución demanda. Por esta razón se incluyeron una serie de capítulos que se exponen a continuación

En primer lugar, se establecen los criterios utilizados para la investigación y que llevo a tomar en cuenta una serie de aspectos específicos para el desarrollo de este. Dentro de la misma se mencionan los objetivos establecidos para el rumbo exacto de la fase investigativa y que fueron tomados para la consecución de los resultados finales.

El Marco Teórico y Conceptual que proporciona la base para orientar el diseño, metodología e interpretación de los resultados de la investigación, se dividió en dos partes; la primera, define y expresa lo que son las cooperativas y su función, constitución, doctrinas, principios y fiscalización, la segunda parte; abarca el tema del sistema de control financiero que alcanza al control interno, sus sistemas y el ambiente propio de la institución.

Por su parte en el Marco Metodológico establece un enfoque sistemático y las herramientas a utilizar en la investigación para alcanzar los objetivos planteados, para ello se integra la población entrevistada, el tipo de metodología utilizada y técnicas e instrumentos que aportaron credibilidad y robustez para encontrar los hallazgos obtenidos.

La información que arrojó la situación actual de la cooperativa San Pedro Unido R.L. proporcionó una evaluación integral y objetiva identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dentro de este apartado se conocieron los aspectos fundamentales que a partir de su análisis establecieron las bases sólidas para la implementación de cambios estructurales, formulación de políticas y toma de decisiones estratégicas a partir de una priorización de problemas que determine la mejor propuesta a seguir.

Seguidamente en el Plan de Acción se encuentra la propuesta dirigida a la cooperativa que fue objeto de estudio, la cual parte del diseño y optimización de un sistema de control interno para la gestión correcta de la cooperativa, que, en conjunto con el diseño y planificación de estrategia, se establecen fases de desarrollo y control llegando a un pronóstico financiero de cartera y la repercusión de capital e intereses que conlleva su correcta implementación. Así también se adjunta una propuesta de manual de funciones, la cual incluye un rediseño de estructura funcional, objetivos y funciones propias de los socios que se encuentran vinculados directamente con las actividades internas de la cooperativa.

Por último, se encuentran las conclusiones que responden a los objetivos planteados inicialmente durante la intervención y desarrollo de propuesta, así también las recomendaciones hacia los órganos de dirección de la cooperativa en llevar a cabo la propuesta planteada y con ello mejorar la eficiencia administrativa y financiera de la cooperativa. Las referencias bibliográficas que sustentan la parte teórica del informe y los anexos que fundamentan la participación de la estudiante en el campo durante la fase investigativa en la cooperativa San Pedro Unido R.L.

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas tienen un impacto significativo en diversas áreas de la sociedad, así como de la economía del lugar donde se encuentran establecidas. Es por esta razón que buscan promover la participación, equidad y sostenibilidad en diferentes sectores. Razón por la cual el presente trabajo de investigación presenta el análisis y los resultados obtenidos durante la fase de campo del Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, llevado a cabo en la cooperativa integral San Pedro Unido Responsabilidad Limitada, ubicada en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos.

Para la cooperativa en mención, funciona desde hace más de 40 años brindando servicios agrícolas y crediticios delimitando su acción al municipio de San Pedro Sacatepéquez. En este contexto, la gestión de créditos se erige como un componente crucial para el éxito y la estabilidad de una cooperativa de crédito, siendo necesario establecer mecanismos sólidos que aseguren tanto la eficiencia operativa como la integridad financiera.

La presente tesis de grado tiene como objetivo central el análisis exhaustivo de los procesos y procedimientos de gestión de créditos en una cooperativa de crédito, con el fin de proponer un diseño innovador y eficiente de control interno que optimice la administración de estos recursos financieros. La gestión de créditos conlleva una serie de desafíos que van desde la evaluación de la solvencia de los solicitantes, la determinación de tasas de interés justas y competitivas, hasta la supervisión constante de los pagos y la prevención de riesgos crediticios.

A lo largo de este informe, se examinarán en detalle los componentes esenciales de la gestión de créditos en la cooperativa, se identificarán las deficiencias y desafíos actuales, y se propondrá un modelo de control interno que integre mejores prácticas y se adapte específicamente al contexto de la cooperativa San Pedro Unido R.L. Asimismo, se explorarán los beneficios potenciales de implementar este nuevo enfoque y reestructura administrativa que abarcan desde la mitigación de riesgos hasta la mejora en la toma de decisiones crediticias, con el propósito último de fortalecer la posición competitiva y la sostenibilidad financiera de la cooperativa

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.1 Las cooperativas en Guatemala**

Las cooperativas tienen sus inicios en la cooperación, sus sinónimos son ayuda mutua colaboración y apoyo colectivo en función de la recolección de productos para la alimentación; la seguridad y protección ante el peligro inminente de las fieras, ataques de otros grupos, de fenómenos naturales, se trata de una cooperación pura, nadie es dueño de la tierra. Pero es hasta en la época feudal que surge el derecho cooperativo. La producción artesanal y el comercio que se concentraba en las ciudades y se organizaban bajo la forma de gremios de artesanos y corporaciones de mercaderes. Con la caída del régimen feudal, aparecen los primeros ideólogos del cooperativismo: el cooperativismo de consumo y el cooperativismo agropecuario (Yarin, 2019).

La primera cooperativa con carácter legal fue constituida en Inglaterra en octubre de 1844 por un grupo de obreros, es considerado el origen de este tipo de entidades. Pero fue hasta en 1903 que en nuestro país principio a mencionarse en forma legal a las cooperativas con la emisión de la LEY DE SOCIEDADES COOPERATIVAS, cuyo fin fue el fomento del ahorro y el auxilio mutuo (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.).

El desenvolvimiento del cooperativismo en Guatemala se inició después de la revolución de 1944, pues hasta en 1945 surgió como una preocupación constitucional, en ese mismo año se creó el departamento de fomento cooperativo adscrito al crédito hipotecario nacional, la primera cooperativa fue establecida en Chiquimulilla en 1946. El 7 de diciembre de 1978 se emitió LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS por decreto 82-78 del Congreso de la República, con la cual se creó el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP).

### **1.2 Definiciones de cooperativa**

#### **1.2.1 Doctrinaria**

Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para el beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica, de

duración indefinida, de responsabilidad limitada, donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro.

Se puede decir que es una asociación de personas de manera voluntaria, democrática, moral que persigue su emancipación económica mediante una empresa común: la cual le rendirá utilidades de acuerdo a su participación en la formación de excedentes.

### **1.2.2 Legal**

Las cooperativas son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la Ley General de Cooperativas (Decreto 82, 1978)

Las cooperativas son empresas integradas por asociaciones con personalidad jurídica propia distinta a la de sus asociados, de responsabilidad limitada, de carácter democrático y de duración indefinida al servicio de sus asociados cuyo funcionamiento y organización se rige en forma voluntaria por sus propias disposiciones legales y estatutarias para la obtención de un beneficio común.

- **Fundamento constitucional de las cooperativas**

Actualmente nuestra Constitución Política de la República de Guatemala contempla dos aspectos importantes para las cooperativas que establece en el inciso e) del artículo 119. Que una de las obligaciones del Estado se encuentra en: Fomentar y proteger la creación y funcionamiento de cooperativas proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria.

### **1.3 Principios de las cooperativas**

Las cooperativas para el cumplimiento de sus fines y el correcto desempeño de sus labores sujetan la creación de sus estatutos o normas internas a los principios doctrinarios adoptados como recomendables a nivel internacional cooperativo. No obstante, para obtención de su autorización legal, también deben de observar principios legales que, según la ley, son los lineamientos necesarios que deben de caracterizar los estatutos de toda cooperativa.

### **1.3.1 Principios doctrinarios**

Son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, estos fueron adoptados en Inglaterra en septiembre de 1995 (Fermín Bertossi, s.f.), los cuales se describen a continuación:

- **Membresía abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas las personas que deseen utilizar sus servicios y acepten las responsabilidades que se derivan de la membresía.
- **Control democrático de los miembros.** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones.
- **Participación económica de los miembros.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.
- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (gobierno) o tienen capital de fuentes externas, lo harán asegurándose del control democrático por parte de sus miembros y manteniendo la autonomía de la cooperativa.
- **Educación, entrenamiento e información.** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, dirigentes, gerentes y empleados.
- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus miembros de manera eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad.** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

## **1.4 Constitución y autorización de las cooperativas en Guatemala**

Para que las cooperativas puedan funcionar libremente en Guatemala, deben previamente contar con la autorización respectiva que les permita nacer a la vida jurídica. Esto se logra mediante un acto de constitución que prevea la observancia de los requisitos legales y en consecuencia se efectuó su respectiva inscripción. Como toda persona jurídica, requiere el cumplimiento de las disposiciones legales, pues de lo contrario no pueden funcionar como tales organizaciones en consecuencia se denegará la autorización.

La constitución de una cooperativa (obtención de su personalidad jurídica) se puede realizar de dos formas:

- Mediante Acta autorizada por el alcalde municipal de la jurisdicción; o
- Por escritura pública realizada por notario.

### **1.4.1 Requisitos legales para ser miembro de una cooperativa**

- a) Tener capacidad legal, salvo los casos de cooperativas con asociados menores de edad y las formadas por estos en las cuales los menores se considerarán capaces para ejecutar los actos internos de la cooperativa.
- b) Reunir los requisitos exigidos en los estatutos y cumplir con éstos, con la ley y sus reglamentos.

La pérdida de la calidad de asociado: se pierde por renuncia o expulsión por algunas de las causales que expresamente establezcan los estatutos.

### **1.4.2 Estatutos de una cooperativa**

Son medidas o normas reglamentarias de funcionamiento de las cooperativas creadas por las mismas. Todos los estatutos deben contener por lo menos los límites y alcances legales que establece la LEY GENERAL DE COOPERATIVAS independientemente del tipo de cooperativa de que se trate.

Además, el Instituto Nacional de Cooperativas formulará estatutos uniformes para cada tipo de cooperativas, los cuales pueden ser adoptados por las cooperativas, si se adoptan estos estatutos basta con mencionar la decisión.



Sin embargo, en la práctica todas las cooperativas sin importar su especialidad deben redactar sus propios estatutos y es el INACOP el que los aprueba, ya que el Instituto no formula estatutos, aunque la ley así lo establece, solo los revisa y autoriza.

#### **1.4.3 Fuentes de financiamiento de las cooperativas**

Son las fuentes de recursos económicos tanto de carácter interno como externo de que va a disponer la cooperativa para poder desarrollarse y cumplir con sus fines (Acuerdo Gubernativo 7, 1979).

Los medios económicos deben constituirse principalmente por:

- El capital cooperativo
- Las reservas de ley
- Contribuciones ordinarias y extraordinarias de sus asociados
- Préstamos, donativos que obtengan de entidades públicas y privadas.
- Otros bienes y derechos o acciones que adquiera a título gratuito u oneroso.

Entre la calificación para los mismos puede ser interna y externa; la primera hace mención a las aportaciones de asociados, depósitos de ahorro, intereses sobre préstamos y aportaciones extraordinarias. Por otro lado, las externas, son préstamos concedidos por la federación nacional de cooperativas de ahorro y crédito y servicios varios en Guatemala, préstamos otorgados por instituciones públicas y privadas, donaciones y subvenciones que obtuvieren de entidades públicas y privadas, y otras fuentes de financiamiento.

#### **1.4.4 Órganos de las cooperativas**

Todas las cooperativas deben de estructurarse conforme a los órganos establecidos en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento (Decreto Legislativo 82, 1979). No obstante, de que pueden crear distintos departamentos o dependencias que sean convenientes para la realización de sus actividades. Los órganos que establece la ley son:

- Asamblea General

Reunión de asociados o delegados convocados. Es el órgano supremo de la cooperativa, pueden ser ordinarias y extraordinarias.

- Consejo de administración

Es el órgano de dirección de la cooperativa. Se integrará con cinco consejeros, como mínimo, que duraran en su cargo el tiempo que establezca sus estatutos, pueden existir comités a juicio del consejo de administración.

- Gerencia

En los estatutos de las cooperativas podrá contemplarse la incorporación a su régimen administrativo de uno o más gerentes, cuando convenga a las entidades.

- Comisión de Vigilancia

Es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa. Los estatutos determinarán el número de sus miembros y el quórum para adoptar decisiones.

### **1.5 Entidades controladoras de las cooperativas**

Las cooperativas están sujetas a control administrativo y financiero por dos instituciones siendo estas el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) y la Inspección General de Cooperativas (INGECOP)

#### **1.5.1 Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP)**

Es una entidad estatal, autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, su finalidad es velar que las organizaciones a su cargo cumplan los lineamientos de la ley.

Tiene las siguientes atribuciones:

- a) Divulgar los principios y técnicas cooperativas.
- b) Proporcionar orientación y asistencia técnica a las cooperativas
- c) Llevar el registro de las cooperativas.
- d) Impulsar leyes y reglamentos, además ser organismo consultivo.

El registro de cooperativas: Forma parte del INACOP el cual lo organizará y reglamentará.

#### **Tiene a su cargo:**

La inscripción de actos constitutivos, modificaciones a las actas, acuerdos de disolución, otros relacionados a la actividad.

Es un registro público que llevará los siguientes libros (Acuerdo Gubernativo 7, 1979):

- De cooperativas
- De federación de cooperativas
- De confederaciones
- Representantes legales
- Representación de documentos
- Índice y libros auxiliares

### **1.5.2 Inspección General de Cooperativas (INGECOP)**

Entidad que funciona adscrita al instituto nacional de cooperativas, pero con independencia funcional, administrativa y económica. Su función es la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas. Función que realiza y coordina el inspector general de cooperativas.

#### **Objetivos específicos**

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas (Decreto 82, 1978).
- Brindar asesoría y capacitación en el área administrativa, contable, legal y fiscal.
- Establecer una gestión adecuada de los fondos que reciban u otorguen las cooperativas.

#### **Supervisión a la Inspección General de Cooperativas**

Únicamente es supervisada por la Contraloría General de Cuentas.

### **1.6 Situación tributaria de las cooperativas**

Las cooperativas gozan de la protección del Estado; se les otorga exenciones, así como ayuda técnica y financiera.

Las exenciones de que gozan las cooperativas son:

- Exención total de timbres fiscales

- Exención del impuesto de compraventa, permuta adjudicación de bienes inmuebles, herencias, legados y donaciones, cuando sean destinados a los fines de las cooperativas.
- Exención de impuestos, tasas y sobrecargos en las importaciones de maquinaria, vehículos de trabajo, herramientas, instrumentos, insumos, equipo y material educativo, sementales y enseres de trabajo agrícola, ganadero, industrial o artesanal, será aplicada por el ministerio de economía previo dictamen del INACOP, comunicado al ministerio de finanzas para los efectos aduaneros (Decreto 82, 1978).

Para que puedan gozar de estas exenciones deben de inscribirse legalmente en el INACOP, para ejercer plenamente sus derechos y obligaciones y llevar los libros contables establecidos por ley, los cuales deben estar autorizados por el INGECOP y habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), por tanto, deben inscribirse en la SAT.

### **1.7 Fiscalización de las cooperativas**

La fiscalización que efectúa el INACOP a través del INGECOP y comprende tres actividades:

- Auditorias financieras:

Abarcan el examen y revisión de todos los estados financieros.

- Inspección de aspectos fiscales, administrativos y legales, en general:

Esta inspección únicamente toma las cuentas de caja y bancos, verifica como están constituidas, así como el número de asociados que la integran; si están efectuando el pago de sus impuestos respectivamente.

- Inspección de aspectos fiscales, administrativos y legales, en específico:

Inspección similar a la anterior, con la diferencia de que esta sólo se trata de una cuenta relevante.

Estas auditorías se realizan en función al tamaño de cooperativa, se debe tomar en cuenta que todas son supervisadas, pero no todas son fiscalizadas con la misma precisión.

Cuando se trata de cooperativas pequeñas y de escasos recursos, únicamente se les efectúa una auditoria de las tres mencionadas en los apartados anteriores.

A las cooperativas grandes y federaciones se les hace una inspección completa, pero en estas últimas, la auditoria se hace con personal seleccionado y de mayor experiencia en el campo, estas inspecciones son sorpresivas y en ocasiones a solicitud de la comisión de vigilancia de las cooperativas.

### **1.7.1 Costo de la fiscalización**

Las instituciones sujetas al control la Inspección General de Cooperativas (INGECOP), costearan parcialmente los servicios de fiscalización, pagando a esta una cuota anual que fijará el Inspector General de Cooperativas

Si dicha cuota no cubriera el valor de los servicios, el Gobierno de la República contribuirá con la diferencia.

## **1.8 Sistema de control financiero**

### **1.8.1 Control interno**

El Control interno (Beltrán Portilla, 2013) es un proceso ejecutado por la junta Directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo Directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías administrativas.

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

### **1.8.2 Sistema de control interno**

El sistema de control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización las cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa (Aguirre Ormachea, 2010)

El sistema de control interno es un cuerpo complejo formado de procedimientos, políticas y planes de organización con el objetivo de asegurar la eficiencia de la gestión financiera, contable y administrativa.

a) Objetivos del sistema de control interno

El desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten
- Garantizar la eficiencia, la eficacia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión de la organizacional, en términos de eficacia, para determinar el cumplimiento de metas y objetivos alcanzados.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de sus registros, cumpliendo los planes de gestión y los estándares que integran el componente de control, como son manuales de procesos, procedimientos y que los ejecute el competente que establece en el manual de funciones para cada cargo.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la entidad disponga de mecanismos de planeación adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características, estandarizando cada uno de los procesos de la compañía mediante al autocontrol.”

Un sistema de control interno es un conjunto complejo cuyos componentes se relacionan entre sí, comprendiendo un plan de la institución en donde se involucran todos los métodos y procedimientos con la finalidad de salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros contables.

b) Características del control interno

- Forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacionales de la respectiva entidad.
- Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad.
- La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo.
- Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros de acuerdo con una planeación.”

El Sistema de Control Interno se debe basar y poseer todas las características anteriormente detalladas, de esa manera será un proceso confiable y seguro, ya que se enfoca y cumple a cabalidad con todos los componentes que conlleva el diseño de un Sistema de Control

### c) Clasificación del control interno

En un sentido amplio del Control Interno incluye controles que pueden ser como: Contables o Administrativos (CAUCA, 2003)

- Control Contable: comprenden un plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros.
- Control Administrativo: comprenden un plan de organización de todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros

Para (Aguirre Ormachea, 2010) el objetivo de la fase será la de identificar dónde se requieren y se implantan los controles por parte de la entidad, citamos tres tipos de controles:

- Controles preventivos: Están creados con el fin de prevenir errores y eliminar posibilidades de fraudes en el proceso de información en cada transacción
- Controles de detección: Están creados con el propósito de detectar posibles errores, incorrecciones y desfases en los que se haya incurrido durante el procesamiento, aun habiéndose determinado en el sistema controles de prevención.
- Controles concurrentes: Son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad, la forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa.

El adecuado Sistema de Control Interno se debe basar y poseer todas las particularidades detalladas, de esa manera será un proceso confidencial y positivo, ya que se enfoca y cumple a cabalidad con todos los componentes que conlleva el diseño de un Sistema de Control.



#### d) Elementos para el sistema de control interno

Los elementos que se deben basar un sistema de control interno deben ser los suficientes como cubrir toda la esfera de la empresa, existen tres aspectos a considerar (Aguirre Ormachea, 2010).

- Organización estructural: se refleja en el organigrama funcional de la institución, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía, considerando tres aspectos: División de Departamentos, responsabilidades, División de Funciones y el Factor Humano.
- Políticas y Procedimientos Contables y Operativos: es necesario que exista un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo-contable como el sistema operativo de la empresa, considerándose: Equipos para el proceso de transacciones, Registros Contables y Comprobantes, Información, Organización contable y criterios, controles extra.
- Supervisión: da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos englobando las funciones de: Revisar por parte de la persona responsable la gestión económica y financiera; aprobación y autorización de documentación.

De lo citado anteriormente se puede decir que el presente Sistema de Control Interno se basa en estos tres elementos, ya que de esa manera se puede abarcar todos los ámbitos de estudio detectando posibles errores en las áreas más vulnerables y débiles que posee la Cooperativa San Pedro Unido R.L.

#### e) Alcance del control interno

En todo sistema de control interno se deben definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio (Aguirre Ormachea, 2010). La responsabilidad es la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre es la Dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Se considera que todo tipo de Sistema diseñado para el control de diversas áreas, que conforman una entidad, existe un alcance en donde se detallan: cuáles serán las características que integrará en su estructura, su funcionalidad, su registro progresivo y cuáles de esas áreas

serán limitadas de estudio, por no poseer un problema que se determine riesgoso para la Institución.

f) Pasos para establecer un sistema de control interno

(Cepeda, 2010) manifiesta: “los pasos para establecer un Sistema de Control Interno consisten en los siguientes:

- Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos
- Analizar la segregación de funciones
- Identificar los puntos débiles de control
- Para cada punto de control posible, detallar la totalidad de los errores posibles.
- Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control.

Este autor nos indica los pasos para establecer el Sistema de Control Interno por medio del cual, ayuda a salvaguardar los recursos de la Institución identificando los departamentos y áreas con más deficiencias para encontrar posibles soluciones.

g) Procedimientos que considerar para un buen control interno

(Cepeda, 2010) también manifiesta que una serie de procedimientos que se deben tomar en consideración para un buen control interno entre ellos se puede señalar los siguientes:

- Definición de metas y objetivos claros
- Delimitación de responsabilidades
- Delimitaciones de Autorizaciones generales y específicas
- Segregación de funciones de carácter incompatible
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio
- División del procesamiento de cada transacción
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad
- Rotación de deberes
- Instrucciones por escrito

#### h) Componentes del control interno

El control interno constituye un instrumento de gestión para cada una de las áreas institucionales, el cual consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente (González, 2002), y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican en:

- Ambiente de control.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta al riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Seguimiento

El control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De esta manera, el control interno difiere por ente, tamaño, por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra.

#### **1.8.3 Ambiente de control**

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultado (González, 2002).

En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos, determinan la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales

a) Factores del ambiente de control

- Integridad y valores éticos: Son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.
- Asignación de autoridad y responsabilidad: “La asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad.
- Administración estratégica: Las entidades y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional
- Acciones estratégicas: Para cumplir con la misión y empoderarse de la visión establecida la Cooperativa debe seguir las siguientes acciones:
  - ✓ Desarrollar procesos de integración con instituciones financieras y no financieras.
  - ✓ Desarrollo y ejecución de un sistema de capacitación y concientización para formar a líderes, dirigentes y personal administrativo de la cooperativa.
  - ✓ Desarrollo de una propuesta sostenida de asistencia técnica, seguimiento y monitoreo de la cooperativa.
  - ✓ Desarrollo de un proceso de reingeniería financiera y de procesos.
  - ✓ Mejoramiento y desarrollo de productos financieros y no financieros de acuerdo a la demanda local.

- ✓ Diseño de un plan que mejore el nivel de empoderamiento y participación social
  - ✓ Desarrollo de plan de mercadeo.
  - ✓ Desarrollar un plan de adecuación, equipamiento y uso óptimo de la tecnología del local.
- Políticas y prácticas de talento humano: Desde el proceso de selección hasta el proceso de capacitación del personal tanto a nivel de sus funciones operativas como para el conocimiento de las políticas y temas corporativos, así como de cubrir las necesidades laborales, funcionales, y beneficios corporativos como sociales de todos los colaboradores de la empresa. El Área de Recurso Humanos se encarga de realizar las actividades recreativas programadas para los empleados y se preocupa de que estos se sientan motivados, realizando evaluaciones periódicas a través de los jefes de área.
  - Estructura organizativa: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto, no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.
  - Competencia profesional: La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

#### b) Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos de la Cooperativa facilita alcanzar la eficiencia y economía de esta ya que a través de esto proporciona a la Institución el cumplimiento de la misión y de la visión por medio del cumplimiento de éstos.

#### c) Identificación de eventos

La Cooperativa identificará aquellos riesgos que afecten directamente a las operaciones de la cooperativa evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos trazados preparar riesgo,

así como identificar las oportunidades. Para realizar una correcta medición del riesgo de control, la administración realiza planificaciones mensuales.

#### d) Evaluación del riesgo

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

- Identificación de riesgos: Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.
- Factores externos: Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte, y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras, entre los principales factores externos se anotan:
  - ✓ Los desarrollos tecnológicos.
  - ✓ Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes,
  - ✓ La competencia.
  - ✓ La legislación y regulación nuevas,
  - ✓ Las catástrofes naturales, y,
  - ✓ Los cambios económicos
- Factores internos: Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos. Los riesgos internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos; por ejemplo:
  - ✓ Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información,
  - ✓ Calidad del personal, los métodos de entrenamiento y motivación,

- ✓ Cambio en las responsabilidades de la administración,
- ✓ La naturaleza de las actividades de la entidad,
- ✓ Consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo.
- Plan de mitigación de riesgos: En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

#### e) Respuesta al riesgo

La consideración del manejo del riesgo, la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto.

#### f) Actividades de control

La máxima autoridad de la entidad y responsables del control interno de acuerdo con sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos estableciendo los controles de acceso a los sistemas de información. tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

- Supervisión: La supervisión de los procesos se realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá, además, determinar oportunamente si las

acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.

g) Información y comunicación

La máxima autoridad y los directivos de la entidad deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a los empleados cumplir sus responsabilidades. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

h) Seguimiento

El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado.



## CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Población y muestra

Para poder medir el universo se utilizó una formula estadística de tendencia central que constituyeron los 56 asociados que actualmente conforman la cooperativa y se tomaron como base para encontrar la muestra a través de la aplicación de la fórmula estadística y definir el número de encuestados.

$$n = \frac{4NPQ}{e^2(N - 1) + 4PQ}$$

Fuente: Metodología de la investigación (Sampieri Hernández, Fernández Collado, & Baptista Lucío, 2014)

#### Datos:

n: total de datos de la muestra	¿?
N: población	56
P: probabilidad de que ocurra en evento	0.97
Q: probabilidad de no ocurrencia	0.03
e: margen de error	0.05

$$n = \frac{4(56)(0.97)(0.03)}{(0.05)^2(56-1) + 4(0.97)(0.03)} \qquad n = \frac{6.5184}{0.1375 + 0.1164} = 26$$

El número de personas que fueron entrevistadas fue de 26 asociados de la cooperativa San Pedro Unido R.L.

## **2.2 Metodología utilizada**

El tipo de estudio realizado en la investigación fue la siguiente:

- Investigación bibliográfica o documental: se utilizaron folletos, revistas y manuales de la cooperativa San Pedro Unido R.L. con ello se examinaron los datos y a partir de ahí se evaluaron los problemas.
- Participativa: se logró la participación de todos los entes involucrados de la cooperativa.
- Investigación descriptiva: se presentó la interpretación correcta de los datos logrados.

## **2.3 Método de investigación**

El método de investigación refiere el conjunto de pasos sistemáticos y racionales para lograr la comprensión de los pasos que se llevaron a cabo en el presente estudio. Como parte de las herramientas utilizadas para llevar a cabo la investigación de manera efectiva se incluyeron los siguientes procedimientos:

### **2.3.1 Método deductivo**

El método deductivo es un enfoque del razonamiento lógico que parte de las premisas generales para llegar a conclusiones específicas y concretas; ello ayudo a través de este método a que se analizaran los factores internos y externos que afectan a la cooperativa y sus problemas desde la perspectiva de lo general a lo particular, de los principios de las consecuencias y aplicaciones para resolver los problemas planteados.

### **2.3.2 Método inductivo**

Por su parte el método inductivo se basa en la observación de casos particulares para extraer conclusiones generales. Es en esta parte que mediante este enfoque de razonamiento lógico se estudiaron los elementos desde el punto de vista de hechos particulares propios de la cooperativa para poder llegar a una conclusión general.

### **2.3.3 Método analítico**

Este método se centra en el análisis y descomposición de un fenómeno en sus componentes individuales para comprender su funcionamiento, estructura o relación. Razón por la cual se realizó el diagnóstico de la institución como tal, enfocando datos elaborados y considerados para determinar su situación actual para poder implementar estrategias alternativas de solución al problema surgido.

### **2.4 Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron las siguientes:

- Observación

La técnica de la observación consiste en la recolección sistemática de información mediante la observación directa y sistemática de eventos que fueron parte de la intervención en la cooperativa. Esta técnica suministró una mayor cantidad de datos que fortalecieron el proceso investigativo, a su vez la observación estructurada que se llevó a cabo fue determinante en la mayor parte del trabajo de campo.

- Encuesta

Siendo la encuesta una herramienta para recopilar datos y obtener información, fue una técnica indispensable durante el proceso de intervención en la cooperativa debido a que se aplicó a hombres y mujeres asociados de todas las edades seleccionados a través de una muestra y que se obtuvieron una serie de datos que fueron tabulados, analizados y graficados. Debido a lo eficaz que resulta recopilar datos cualitativos y cuantitativos a través de esta técnica, se obtuvieron razonamientos, argumentos y opiniones del personal de la cooperativa como de los asociados obteniendo información necesaria para la realización del presente informe.

### **2.5 Instrumentos de investigación**

Los instrumentos de investigación son herramientas utilizadas para recopilar datos y obtener información de los participantes, en este caso miembros y asociados de la cooperativa. Entre los instrumentos utilizados están:

- Cuestionarios

Se estructuro este instrumento para que mediante preguntas contenidas analizadas previamente tuvieran el impacto necesario de recopilar información basada en las demandas de la investigación.

- Guía de entrevista

Las guías de entrevistas se utilizaron en las entrevistas realizadas a los asociados de la cooperativa. En ellas se incluyeron preguntas sobre temas generales y específicos de la misma permitiendo la flexibilidad para explorar áreas adicionales y profundizar las respuestas.

- Herramientas de observación

Este tipo de instrumento fue utilizado para recopilar datos relacionados al giro de la cooperativa, específicamente a través de hojas de registro y grabaciones de audio que fortalecieron en suma el proceso de investigación.

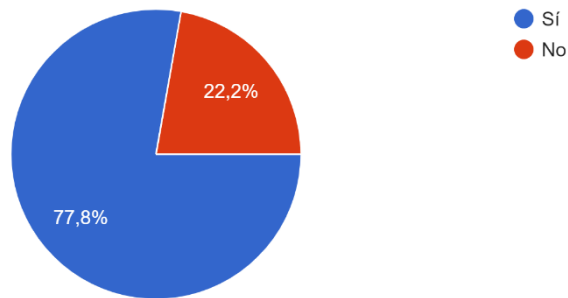
- Software

Para el análisis y tabulación de datos se utilizó la aplicación Google Forms para el llenado de información que contenía el modelo de encuesta y la aplicación Excel para procesar y analizar de mejor forma lo recopilado. Con ambas herramientas se realizaron cálculos, se generaron gráficos y tablas para obtener resultados estadísticos.

## **2.6 Estudio interno de la cooperativa San Pedro Unido R.L.**

Las encuestas dentro de la cooperativa se consideran como una herramienta valiosa para recopilar información, medir la satisfacción de sus miembros, promover la participación y toma de decisiones informadas. Es por esta razón que se realizó una estimación de conocimiento respecto a las actividades propias cooperativistas del grupo de análisis reflejando una serie de resultados que tendrán como apertura el fortalecimiento de sus miembros y alcance de objetivos de manera más eficiente.

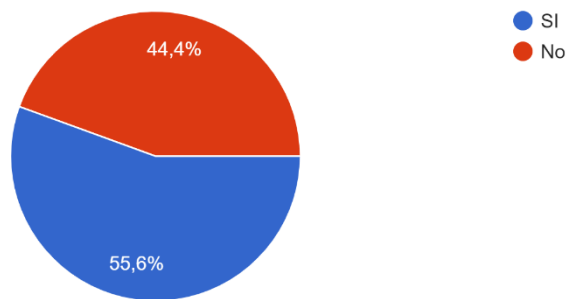
*Gráfica 1 Se identifica con los principios de la cooperativa*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

En cuanto a la identificación propia del socio hacia la cooperativa se observó que un 77.8% si se siente identificado, mientras que un 22.2% no (20 y 6 personas respectivamente).

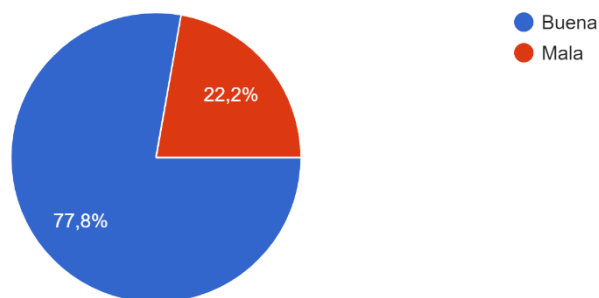
*Gráfica 2 existe conocimiento sobre las disposiciones reglamentarias que rigen el cooperativismo en Guatemala*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

Respecto al conocimiento sobre disposiciones reglamentarias que rigen las cooperativas en Guatemala, 14 personas (55.6%) respondieron saber o tener conocimiento sobre ello y 12 mencionaron desconocerlas (44.4%).

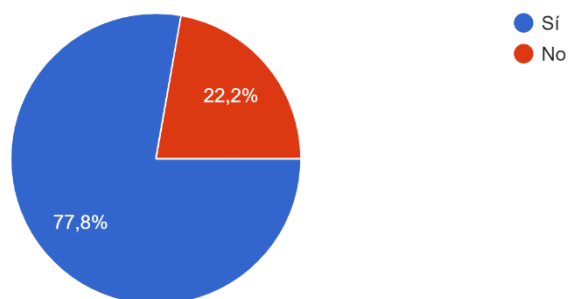
*Gráfica 3 Como considera la formación que ha tenido a lo interno de la cooperativa*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

En cuanto a la formación recibida dentro de la cooperativa sobre aspectos netamente legales, administrativos y financieros, 20 socios la evalúan de buena (77.8%), y 22.2% (4) como mala.

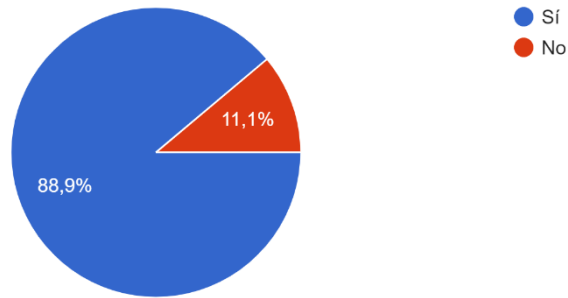
*Gráfica 4 Las normas y estatutos que rigen la cooperativa son claras para los socios*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

El conocimiento sobre normas y estatutos que rigen a la cooperativa son para el 77.8% claras y para el 22.2% son un tanto inciertas (20 y 6 socios)

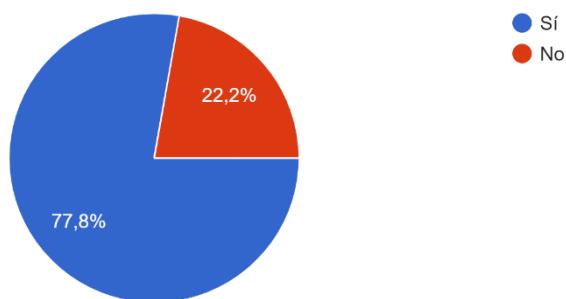
*Gráfica 5 Existen reuniones periódicas para conocer y/o evaluar las actividades internas de la cooperativa*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

Respecto a la periodicidad de las reuniones dentro de la cooperativa un 88.9% respondió que, si son recurrentes, mientras que un 11.1% no (23 y 3 socios respectivamente)

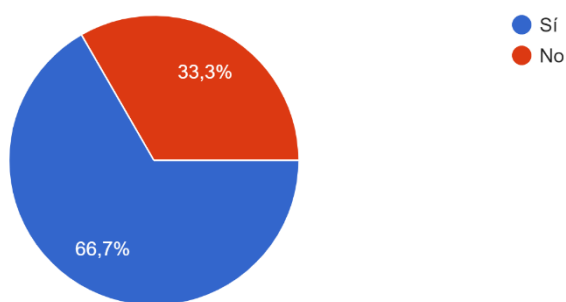
*Gráfica 6 Se informa con anticipación acerca de las reuniones que se tienen dentro de la cooperativa*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

En cuanto a las reuniones que se tienen en la cooperativa 20 socios indican que, si se les avisa con anticipación para las mismas, mientras que 6 indican que no (77.8% y 22.2% respectivamente)

*Gráfica 7 Es tomada su opinión como asociado en las decisiones de la cooperativa*

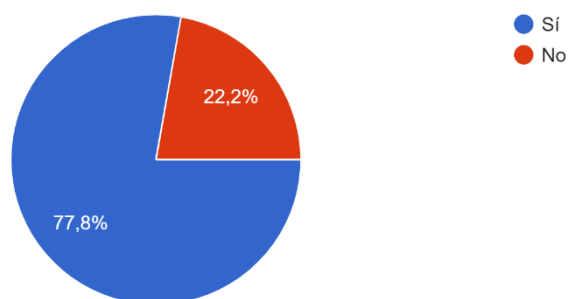


Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

Las opiniones del socio son tomadas en cuenta para el 66.7% y para el 33.3% no (17 y 9 personas respectivamente).



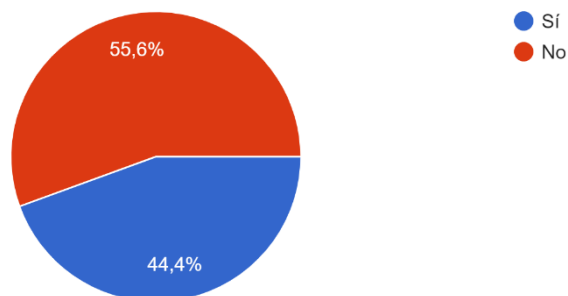
*Gráfica 8 Existe relación entre los objetivos, funciones y desarrollo de actividades de la cooperativa*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

El desarrollo de actividades está relacionado con los objetivos y funciones de la cooperativa para el 77.8% de los encuestados (20 socios), mientras que para 6 (22.2%) no lo son.

*Gráfica 9 Existe conocimiento en los asociados sobre la programación y capital disponible para créditos para el presente año*



Fuente: Investigación de campo. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo de 2023

La disposición de capital propio de la cooperativa únicamente es de conocimiento para un 44.4% de los asociados, mientras que para el 55.6% es desconocido (12 y 14 respectivamente)

### **2.6.1 Análisis general**

Para analizar la cooperativa San Pedro Unido R.L. fue necesario considerar una serie de aspectos que permitieran evaluar su desempeño interno desde el punto de vista de los asociados, razón misma entre los elementos a considerar se dividieron en nueve ítems

los cuales fueron incluidos en la boleta de encuesta y que arrojaron los siguientes resultados.

El identificarse con los principios de la cooperativa implica compartir los valores y objetivos fundamentales que guían su funcionamiento, por lo que 20 asociados comparten la idea establecida desde la creación de la institución, entre ellos el libre acceso, autonomía, control, participación y compromiso hacia la comunidad. Únicamente 6 no la comparten debido a que no son parte activa de la misma y no se encuentran insertos en la dinámica cooperativista.

La pregunta que vincula el conocimiento de las disposiciones que rigen a todas las cooperativas establecidas en el país, en donde a través de reglamentaciones contribuye al fortalecimiento empresarial como medio para lograr su autogestión y mejorar el nivel de vida de los cooperativistas, así como organizar asociaciones viables capaces de propiciar la participación de sus adherentes en la actividad económica nacional. Es en este apartado que pudo observarse que poco más de la mitad de los socios cuentan con conocimientos relacionados a leyes que regulan y supervisan las cooperativas (14), respecto a 12 que desconoce el funcionamiento de esta. Cabe mencionar que se incrementa al doble de personas que respondieron de igual manera a la pregunta anterior. Esto puede deberse a causas observadas durante el proceso de intervención, siendo estas por la falta de formación inicial que llegaron a tener los socios fundadores respecto al tema, otra sobre capacitaciones que puedan llevar a lo largo de los años que llevan de funcionamiento y por último que se centran más en actividades propias de la cooperativa y no tanto en la parte legal que pueda regularlas.

Por lo que, cuando se indagó sobre la formación dentro de la cooperativa se representó con un 77.8% como positivo, relacionándola a la pregunta inicial en donde únicamente 6 respondieron negativamente debido a que por no ser socios activos se pierden de la información que pueda servir como base para comprender las funciones propias de la cooperativa a la cual pertenecen y son parte del conglomerado nacional a través del Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-.

En cuanto a la claridad que tienen los socios sobre las normas y estatutos que rigen a la cooperativa, se indicó nuevamente el número de respuestas similares con 20 que

indican la claridad absoluta de las normas que regulan el funcionamiento interno, protegen sus derechos y establecen las reglas para la gestión promoviendo transparencia y crecimiento sostenible de la cooperativa. Por otro lado, existen 6 socios que desconocen dichas normas lo cual es importante que en Asamblea puedan formar a todos sus miembros sin exclusión mediante reuniones periódicas, para así poder tomar decisiones informadas y con ello participar activamente en la organización que claramente es la debilidad que han presentado las preguntas anteriores.

Y es que las reuniones periódicas son importantes para una cooperativa debido a que garantizan un control interno, facilitan la adopción de soluciones, evitan la monotonía y aumentan la confianza en el grupo a través de la colaboración efectiva alineada a la toma de decisiones. Para ello, se reflejó la respuesta positiva de 23 asociados que dicen asistir a reuniones periódicas en donde conocen y evalúan las actividades internas de la cooperativa, siendo en este caso únicamente 3 personas que respondieron que no asisten a dichas reuniones debido a factores varios que les impiden ser recurrentes, apartando únicamente el espacio para Asambleas Ordinarias anuales.

La asistencia de cada reunión se establece a partir de una invitación previa que se hace llegar a cada asociado, en ella se indican los temas que serán tratados, así como la hora y espacio posible de duración. Es acá donde nuevamente no se tiene toda la afluencia de socios (6 inasistencias) debido a las actividades varias que cada uno tiene en su diario vivir les impiden asistir, siendo una desventaja significativa en la comunicación efectiva, toma de decisiones, fortalecimiento y espíritu cooperativo.

Por otro lado, 9 personas respondieron que no son tomados en cuenta cuando existe tomas de decisiones sobre algún aspecto interno en la cooperativa, con ello se repite el número de las inasistencias que existen a las reuniones, lo cual afecta de alguna manera la inclusión general de todos los socios como se debería de llevar el papel activo en la dirección y desarrollo de experiencias y perspectivas individuales, fomentando con ello la transparencia, la legitimidad de las decisiones y fortaleciendo el sentido de pertenencia y responsabilidad de los socios, reduciendo con ello las inasistencias para elevar la comunicación y lluvia de ideas en cada reunión.

Entre la relación de objetivos y funciones y desarrollo de actividades que se llevan a cabo dentro de la cooperativa, fueron 20 personas las que respondieron con afirmación a la misma, indicando que, si existe una vinculación propia de los procedimientos orientados a satisfacer las necesidades de los socios, promover la solidaridad y la igualdad, generando empleo, mejorando la calidad de vida y promover el desarrollo sostenible del municipio.

Por último, el conocimiento de los asociados respecto a la programación disponible del capital disponible para crédito es un tanto reservado a la Junta Directiva y Comisiones de la cooperativa, es por ello que únicamente 12 respondieron afirmativamente debido a que son las personas que pertenecen a alguna de las comisiones y los 14 restantes son asociados varios que no cuentan con esa información. Una de las razones de no hacer de conocimiento general dicha información es por la situación financiera de la cooperativa y las actividades que realiza donde esperan el informe de la persona que lleva la contabilidad para poder tomar decisiones que influyen en el año siguiente.

En general, se sabe que una cooperativa debe contar con un capital social inicial que se aporta por parte de los socios al momento de ingresar a la cooperativa. Este capital constituye el respaldo financiero de la cooperativa y es el punto de partida para poder otorgar créditos a los socios. Dicho capital disponible está sujeto a regulaciones y políticas internas de la institución, razón por la cual la disponibilidad varía a partir de la evaluación de riesgo que se lleva a cabo cada fin de año y con ello establecer políticas y límites que se da a conocer posteriormente al resto de asociados.

## **CAPÍTULO III**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA SAN PEDRO UNIDO R.L.**

#### **3.1 Nombre y constitución de la cooperativa**

Con fecha once de noviembre de mil novecientos setenta y nueve (11/10/1979) se constituyó la Cooperativa de Producción Artesanal Responsabilidad Limitada; Registro No. 009; Libro No. 001 y Folio 009, según Constancia de Registro del Registro de Cooperativas del Instituto Nacional de Cooperativas, Guatemala C.A.

Y en virtud de la reforma a estatutos acordados en Asamblea General Extraordinaria de fecha veintiocho de octubre de mil novecientos noventa y ocho (28/10/1998), modificó su denominación social quedando: Cooperativa Integral de Producción Artesanal “San Pedro Unido” Responsabilidad Limitada, bajo el amparo de las leyes que le son aplicables.

La cooperativa fue formada por 25% artesanos y 75% agricultores orientando sus servicios sin fines de lucro que cubre sus costos y generan excedentes. Actualmente cuenta con 56 asociados inscritos de los cuales 47 son activos (24 hombres y 23 mujeres).

#### **3.2 Tipo de cooperativa**

La cooperativa tiene un giro agropecuario y artesanal de tipo integral, la cual tiene un enfoque de mejorar la accesibilidad a mercados, al acceso de bienes y suministros agrícolas y artesanales, permitiendo a los socios aportar sus recursos para el beneficio común y alcanzar beneficios comunes de la sociedad.

Su servicio principal es el crédito, donde gira todas sus actividades dirigidas a asociados (as) y jóvenes hijos de asociados (as).

Como cooperativa se encuentra inserta en el movimiento cooperativista nacional e internacional y mantiene un canal de relación con entidades afines (PADEL, ARTEXCO, FEDECOAG, CONFECOP, CCC-CA)

### **3.3 Ubicación geográfica**

La cooperativa se encuentra ubicada en el local 62<sup>a</sup> del Centro Comercial No. 2 de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

### **3.4 Planes estratégicos de la cooperativa**

#### **3.4.1 Visión**

Ser una cooperativa con crecimiento sostenible trabajando proyectos productivos y brindando capacitaciones y asistencia técnica, para el desarrollo integral de sus asociados(as).

#### **3.4.2 Misión**

Somos una cooperativa dedicada a la producción y venta de tejidos y productos agrícolas, además de facilitar el servicio de créditos, cubriendo así las necesidades de asociadas(os), con responsabilidad social.

#### **3.4.3 Principios por los cuales se rige la cooperativa**

- Libre ingreso y retiro voluntario
- Autonomía (la dirige, define sus normas, las aprueba y modifica)
- Control democrático (toma de decisiones, elige sus líderes y es controlada por los y las asociados (as))
- Educación cooperativa (capacitaciones y asistencia técnica)
- Participación económica (aportaciones)
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad (solidaridad entre asociados (as) y vecinos)

#### **3.4.4 Políticas internas de la cooperativa**

Dentro del Libro de Actas del Consejo de Administración hace mención que son sujetos de afiliación todas aquellas personas legalmente capaces de contraer obligaciones y derechos con la cooperativa (Artículo 12), siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos siguientes:

- Ser legalmente capaz, tal como lo establece el Código Civil
- Solicitar su ingreso por escrito, dirigido al Consejo de Administración de la Cooperativa o Gerencia

- Pagar una aportación obligatoria de Q100.00, establecida en el artículo 10 de los Estatutos de Vigencia.
- Pagar una cuota de ingreso de Q25.00 establecida en el artículo 11 de los Estatutos de Vigencia.
- Pagar una cuota única para gastos de administración de Q175.00 según Acuerdo del Consejo de Administración.
- Asistir a capacitaciones sobre: Cooperativismo, conocimiento de los estatutos y Gobernanza.
- Tener cumplido los 18 años, para asumir derechos y obligaciones
- Ser una persona de reconocida honorabilidad en la comunidad y con principios morales
- Que se dedique a realizar actividades productivas (comercio, agricultura, ganadería, apicultura, artesanías u otra actividad)
- Presentar una constancia o certificación de ingresos
- Presentar fotocopia de DPI del solicitante y del beneficiario.
- Fotocopia de recibo de luz o agua.
- Residir en el municipio de San Pedro Sacatepéquez y municipios cercanos a San Marcos.

### **3.5 Información administrativa de la cooperativa**

En la actualidad mediante Asamblea General fue propuesto el señor Rudy Humberto Navarro Orozco como representante legal de la cooperativa San Pedro Unido, conformando la Junta Directiva y Comisiones de la siguiente manera:

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de Elección</b>
Rudy Humberto Navarro Orozco	presidente	2022-2024
Fausto Osbeli Gómez García	vicepresidente	2023-2025
Mónica Viviana Velasquez Navarro	secretaria	2023-2025
Irma Leticia Velásquez Fuentes	tesorera	2022-2024
Sergio Roelme Méndez Orozco	vocal	2022-2024

### **Comisión de Vigilancia**

Sarvelio Aquilino Méndez Bautista	presidente	2022-2024
Neftali Filadelfo García López	secretario	2022-2024
Irma Violeta López de González	vocal	2023-2025

### **Comisión de Educación**

Ingrid Amarilis González López	presidente	2022-2024
Roberto Benjamir Ramírez López	secretario	2022-2024
Aura Etelbina Estrada Fuentes	vocal	2022-2024

### **Comité de Crédito**

Georgina Amarilis Navarro Velásquez	presidenta	2022-2024
Alonso Amparo Fuentes Orozco	secretario	2022-2024
Evelio Antonio Estrada Fuentes	vocal	20223-2025

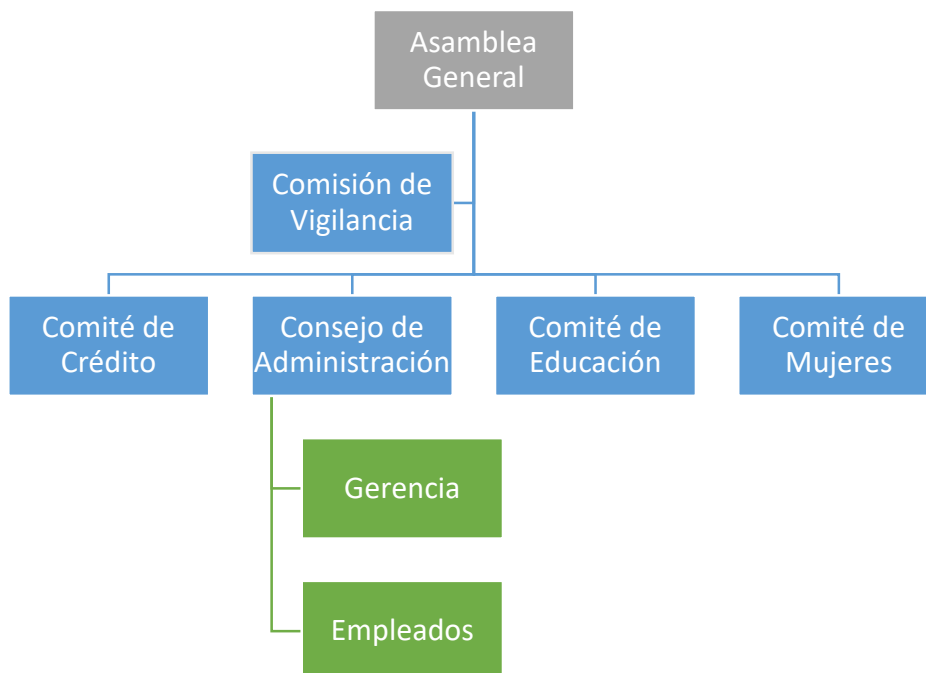
### **Comité de Mujeres**

Florinda Violeta Fuentes Fuentes	presidenta	2023-2024
Judith Migdalia Velasquez Orozco	secretaria	2023-2025
Celestina Reynalda Castañón López	vocal	2023-2025



### 3.5.1 Organigrama de la cooperativa

Ilustración 1 Organigrama de la cooperativa San Pedro Unido R.L.



Fuente: Elaboración propia con base a documentos de Cooperativa

La cooperativa se encuentra organizada en cinco cuadros directivos los cuales son:

- Consejo de administración

Es el órgano administrativo de la cooperativa, está integrado por cinco miembros electos en Asamblea General Ordinaria, la Representación Legal la ejerce el presidente de Consejo quien podrá delegarla en cualquier miembro de este con previa autorización de este órgano, lo cual deberá constar en Acta. También es el encargado de velar que se cumplan los objetivos de la Cooperativa, convocar a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias, aprobar los normativos, manuales, estados financieros, planificación anual, presupuesto de ingresos y egresos, fijar tasas de interés activas y pasivas, entre otras funciones para el buen funcionamiento de la organización.

- Comisión de Vigilancia

Es el órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa; está integrado por tres miembros electos en Asamblea General Ordinaria. La Comisión de Vigilancia cuando no sea por cargos, en su primera sesión elegirá entre sus integrantes: un presidente, un secretario y un vocal. Dentro de sus funciones y atribuciones está velar porque las actividades administrativas y económico-financieras de la cooperativa se realicen con eficiencia y eficacia, así como examinar operaciones realizadas, practicar corte de caja y arqueo de valores, revisar y firmar en el dorso cada uno de los documentos relativos a ingresos y egresos, emitir dictamen sobre los informes y documentos de tipo contable, vigilar que los empleados cumplan con sus funciones.

- Comité de educación

Son los encargados de exigir a los asociados el cumplimiento de sus obligaciones, su asistencia y colaboración con la cooperativa

- Comité de créditos

Son los encargados de revisar avalúos y emitir dictamen para aprobar y autorizar créditos, así como realizar visitas de cobro para controlar la morosidad dentro de la cooperativa.

- Comité de mujeres

Son las encargadas de realizar visitas de carácter solidario a cada uno de los asociados ya sea por enfermedad o fallecimiento de algún familiar.

### **3.6 Información legal de la cooperativa**

La cooperativa por ser una entidad legal formada por un grupo de personas unidas voluntariamente la propiedad es conjunta y democráticamente controlada, por tal razón la cooperativa San Pedro Unido R.L. cuenta con la siguiente información legal:

#### **3.6.1 Constitución**

La cooperativa San Pedro Unido R.L. se encuentra registrada legalmente mediante Registro No. 009; Libro No. 001 y Folio 009, según Constancia de Registro del Registro de Cooperativas del Instituto Nacional de Cooperativas, Guatemala C.A.

### Fotografía 1 Registro de Cooperativa San Pedro Unido R.L.



Fuente: Fase de campo estudiante epesista. Cooperativa San Pedro Unido R.L. mayo 2023

### 3.6.2 Estatutos

Como estatutos se conocen a las normas internas que rigen el funcionamiento de la cooperativa y son elaborados por todos socios sin discriminación ni distinción. Por tal motivo en la cooperativa San Pedro Unido se tienen los siguientes estatutos que rigen a todos los socios por igual:

- Estatutos uniformes para cooperativas agrícolas
- Estatutos uniformes para cooperativas de ahorro y crédito

Cabe mencionar que dichos estatutos no fueron compartidos a la estudiante únicamente fueron mencionados por el representante legal de la cooperativa, indicando la ausencia física de los mismos.

### 3.6.3 Órganos de gobierno

Los órganos de gobierno de una cooperativa son representaciones democráticas que son elegidas por los miembros (socios) y son los encargados de tomar decisiones y administrar la cooperativa. Dentro de estos órganos de gobierno están:

- Asamblea general de socios

- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Comité de educación
- Comité de crédito
- Comité de mujeres

#### **3.6.4 Responsabilidad limitada**

Los socios tienen limitada su responsabilidad ante las deudas y las obligaciones de la cooperativa, lo que significa que en caso de que la cooperativa no pueda cumplir con sus deudas, los socios solo serán responsables con los aportes que hicieron. En este caso, el Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-, menciona través de la Ley General de Cooperativas que en caso de que las pérdidas alcancen el 60% del capital social (art. 13, inciso d) la cooperativa debe distribuir entre cada socio el monto de las pérdidas (art. 4 inciso f), salvo en situación irreparable.

Ante tal escenario, la cooperativa dentro de los estatutos internos refiere un fondo de reserva irrepartible equivalente a Q100.00 entre los asociados nuevos para hacer frente a un contexto de pérdida.

#### **3.6.5 Control democrático**

Cada asociado de la cooperativa San Pedro Unido R.L. cuenta con un solo voto para cualquiera de las disposiciones emitidas en Asamblea o reunión por Comisiones, tomando las decisiones por los estatutos vigentes de la cooperativa.

#### **3.6.6 Fiscalización**

La cooperativa San Pedro Unido R.L. así como todas las cooperativas constituidas en el país de Guatemala se guían por el Instituto Nacional de Cooperativas como entidad estatal descentralizada y autónoma se rige por la Ley General de Cooperativas según el Decreto Legislativo 82-78, así como por el Reglamento de la Ley General de Cooperativas según el Acuerdo Gubernativo 7-79.

Al mismo tiempo se encuentra la Inspección General de Cooperativas (INGECOP) que es el órgano fiscalizador creado para ejercer supervisión y vigilancia permanente a las

cooperativas, federaciones, confederaciones y todas aquellas organizaciones creadas bajo amparo de la Ley General de Cooperativas.

### **3.6.7 Propiedad de los bienes**

En la cooperativa San Pedro Unido R.L. la propiedad es colectiva, es decir; los 47 asociados son propietarios de esta en igualdad de condiciones, ya que sus aportes que han generado a lo largo de estos 43 años se han utilizado para realizar actividades que beneficiarán a los asociados respecto a los créditos. Así también a sus familias y comunidad mediante las actividades artesanales y agrícolas propias de la cooperativa.

### **3.6.8 Factores de disolución**

En los 43 años de fundación con que cuenta la cooperativa San Pedro Unido R.L. no ha contado con motivos que establece el artículo 13 de la Ley General de Cooperativas (Decreto 82-78), el cual menciona cualquiera de las causales como:

- Por disminución en su número de asociados
- Por hacerse imposible el cumplimiento de los fines por el cual se constituyó
- Por voluntad de dos tercios de los asociados reunidos en Asamblea General convocada para el efecto
- Por la pérdida del 60% de capital social siempre que sea una situación irreparable
- Por fusión o incorporación a otra cooperativa

Por tal motivo, dentro de los Estatutos propios de la cooperativa es de conocimiento tanto de los miembros de la Asamblea General como de las Comisiones de Educación, Vigilancia, Comités de Crédito y Mujeres el contenido del Acuerdo No. IGC-060-2021 de la Inspección General de Cooperativas referente al Procedimiento para la Disolución y Liquidación de Cooperativas.

### **3.7 Información operativa de la cooperativa**

Como parte de los servicios de la cooperativa que están orientados sin fines de lucro, se busca la diversificación, tecnificación, y comercialización, de la producción agrícola y artesanal de sus asociados (as) y la capitalización de la cooperativa para presentar servicios acordes a las necesidades de los asociados. En la diversificación y

tecnificación agrícola se busca producir con calidad, cantidad, puntualidad y responsabilidad, atendiendo las exigencias del mercado.

Respecto a la parte agrícola de la cooperativa, se menciona que sus principales productos que siembran son la zanahoria, papa y aguacate. Para tal efecto cuentan con terrenos arrendados para llevar a cabo la función de siembra y cosecha a lo largo del año, existiendo un desconocimiento por parte de sus socios que están inmersos en dicha actividad respecto al precio costo y precio venta de estos.

Así también no se cuentan con un manual de buenas prácticas agrícolas que pueda servir de guía para futuros socios y/o generaciones que se adhieran a la cooperativa San Pedro Unido R.L. debido al empirismo y conocimientos ancestrales con que cuentan sus integrantes.

Por otro lado, tampoco se encontró una guía de procesos o flujogramas que represente visualmente el proceso agrícola por cada uno de los productos que siembran, ni las tareas y/o actividades principales necesarias para lograr el objetivo por cada uno de los productos.

### **3.8 Información mercadológica de la cooperativa**

En cuanto al aspecto mercadológico en la cooperativa San Pedro Unido R.L. se considera como un factor importante debido a que es indispensable que, a través de este, la cooperativa pueda llegar a más clientes y por ende aumentar su rentabilidad.

### **3.9 Información financiera de la cooperativa**

La parte financiera de una cooperativa es importante porque se encarga de la gestión de los recursos económicos propios agrupado en los servicios que presta, en este caso el agropecuario y artesanal.

Dentro de las funciones propias encontradas, establecen un presupuesto inicial para garantizar una gestión eficaz y con ello administrarlo y detallarlo respecto a los ingresos netos que se obtengan de las actividades que realizan los socios. Para el efecto cuentan con una persona de profesión “Perito Contador” quien brinda sus servicios técnicos en el análisis de documentos contables, la verificación de datos y libros tributarios para declarar cada una de las acciones de manera honesta y transparente ante la Superintendencia de

Administración Tributaria, Inspección General de Cooperativas y el Instituto Nacional de Cooperativas.

Entre los principales índices financieros que se obtuvieron al 31 de diciembre de 2022 en la cooperativa San Pedro Unido R. L. están:

- Un Estado de Productos y Gastos con una Utilidad del Ejercicio que asciende a Q31,827.11; distribuyéndola de la siguiente forma: Reserva Irrepartible 30%, Reserva de Obras Sociales 15%, Reserva para Educación 15% y Reserva Institucional 40%.
- Un Balance General que presenta en resumen activos, pasivos y patrimonio neto de la cooperativa alcanza la cantidad de Q1,415,588.22.
- Un Estado de Flujo de Efectivo que detalla las entradas y salidas de efectivo de la cooperativa por el período de un año alcanza la cantidad de Q368,066.03. Cabe resaltar que el tipo de Estado de Flujo de Efectivo de la cooperativa es por actividad operativa, debido a que se refiere a los ingresos y gastos relacionados con las actividades centrales (agrícola y artesanal).
- El Estado de Patrimonio que refleja la cantidad de variaciones que han sufrido los recursos propios de la cooperativa por el período exacto a un año, es de Q1,384,351.02.

### **3.10 Resultado de la investigación**

Entre los elementos importantes que fueron indispensables para la recopilación de datos, así como la información propia de la cooperativa, se encuentran:

- La encuesta

Esta sirvió para obtener la información necesaria de los miembros de la cooperativa, específicamente del Consejo de Administración, Vigilancia y Educación, en donde se realizó una encuesta cuyo objetivo era medir el grado de conocimiento de estos actores en el desarrollo diario de la misma.

- Determinación de la muestra

Inicialmente se determinó la parte inicial de muestreo no probabilístico con una técnica muestral intencional, la cual seleccionó casos característicos de la población a estudiar y por ser una muestra pequeña no fue necesario utilizar formulas estadísticas para obtener los resultados.

- Recolección de la información

La encuesta se realizó mediante una entrevista directa a los miembros de las comisiones que estructuran a la cooperativa ya que son ellos mismos quienes dentro de sus funciones tienen la toma de decisiones.

### 3.11 FODA de la cooperativa San Pedro Unido R.L.

*Tabla 1 FODA de la cooperativa San Pedro Unido R.L.*

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta experiencia en el sector cooperativista por los 43 años de funcionamiento</li> <li>• La cooperativa cuenta con bajo índice de morosidad</li> <li>• La cooperativa cuenta con planes estratégicos y políticas internas</li> <li>• Estructura organizacional bien definida</li> <li>• La cooperativa se encuentra registrada legalmente ante el Instituto Nacional de Cooperativas INACOP.</li> <li>• La cooperativa cuenta con un fondo de reserva irrepatriable para sus operaciones</li> <li>• Existe trabajo en equipo</li> <li>• Entre los socios existe experiencia en la producción de cultivos agrícolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicho de mercado no cubierto en su totalidad</li> <li>• Ayudas por parte del Gobierno y ONG.</li> <li>• Alta demanda en el medio de productos agrícolas diversos</li> <li>• Obtención de recursos a través del crédito</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas con diferentes instituciones públicas y privadas</li> <li>• Mercado tecnológico accesible</li> <li>• Incremento continuo de socios</li> <li>• Capacitaciones oportunas para mejorar procesos y rentabilidad de la cooperativa.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza de los socios hacia la cooperativa</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con un sistema informático que consolide sus operaciones diarias</li> <li>• Lenta recuperación de créditos</li> <li>• Falta de publicidad para beneficio de la cooperativa</li> <li>• No cuentan con un manual de funciones</li> <li>• No cuentan con estatutos actualizados a las actividades agrícolas ni a las actividades de crédito</li> <li>• La cooperativa no cuenta con una guía que les permita conocer el procedimiento a detalle de las actividades agrícolas y crediticias que tienen a su cargo.</li> <li>• No cuentan con una guía de procesos o flujogramas que representen visualmente el proceso agrícola por cada uno de los productos que siembran</li> <li>• Existe poca gestión por parte de la cooperativa</li> <li>• Carece de una oferta segmentada de productos</li> <li>• Falta de innovación de productos</li> <li>• Baja escolaridad en los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de precios de los insumos agrícolas</li> <li>• Condiciones climáticas (efectos del cambio climático)</li> <li>• Plagas y enfermedades en los cultivos</li> <li>• Competencia en el mercado</li> <li>• Incremento de desempleo en el país</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA es una herramienta estratégica que permitió identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a la cooperativa San Pedro Unido R.L. por tal motivo a continuación se presenta el análisis específico por cada aspecto.

En primer lugar, las fortalezas reflejan la participación y compromiso de los socios traduciéndose a la toma de decisiones como equipo y generando consensos desde el inicio de su establecimiento en busca de los objetivos comunes. De igual forma la experiencia en algunas actividades propias de la cooperativa que puede traducirse como red para poder proporcionar oportunidades comerciales y estratégicas con el apoyo mutuo entre los asociados. Por último, el acceso a crédito mediante préstamos otorgados refleja la diversidad de oferta que posee la institución y que ha sido el punto de partida para generar el presente análisis.

En relación con las oportunidades se hace referencia a la creciente demanda de servicios financieros que puede obtener la cooperativa en el mercado que cubre, los posibles incentivos gubernamentales como no gubernamentales que puedan captar mediante acceso a recursos, capacitaciones y/o capital semilla para poder ser aprovechado y con ello fortalecer su posición competitiva para mejorar su gestión administrativa y/o financiera.

Con relación a las debilidades se enumeran varios ítems los cuales resaltan la poca o nula estrategia para poder recuperar los créditos que brinda la cooperativa, seguido de las actualizaciones a estatutos que refieran las funciones sobre el procedimiento a realizar en caso exista mora entre los beneficiados. La falta de capacitación y experiencia en gestión empresarial hace que se reduzca la eficiencia y efectividad en la parte administrativa lo que impacta en la toma de decisiones e implementación de acciones. Cabe mencionar también que el empirismo impera entre los asociados y esto genera un proceso lento al dificultar el avance de procesos internos en pro del mejoramiento institucional.

Por último, las amenazas hacen referencia a la competencia que puede enfrentar con los actores financieros u otras instituciones del medio y con ello atraer o retener a más socios. Los riesgos económicos y/o financieros también son inherentes a las actividades de la cooperativa en las condiciones en que se encuentra el país.

### 3.12 Matriz de priorización de problemas

Tabla 2 Matriz de priorización de problemas

No.	Problemas	Factores				Punteo
		% de socios afectados	Costo financiero de solución	Capacidad instalada	Tiempo de resolución	
		Criterios de evaluación				
		A mayor % de socios afectados mayor punteo	A menor costo financiero de solución mayor punteo	A mayor capacidad instalada mayor punteo	A menor tiempo de solución mayor punteo	
1	No cuentan con un sistema informático que consolide sus operaciones diarias	8	6	8	6	<b>28</b>
2	Lenta recuperación de créditos por nula educación financiera de los socios	10	9	8	9	<b>36</b>
3	Falta de publicidad para beneficio de la cooperativa	6	4	7	5	<b>22</b>
4	No cuenta con un manual de funciones	9	8	8	7	<b>32</b>
5	No cuenta con estatutos actualizados a las actividades agrícolas ni a las actividades de crédito	8	6	6	7	<b>27</b>
6	No cuenta con una guía que permita conocer el procedimiento a detalle de las actividades agrícolas y crediticias que tienen a su cargo	8	8	7	6	<b>29</b>
7	No cuentan con una guía de procesos o flujogramas que representen visualmente el proceso de productos que siembran	8	7	9	6	<b>30</b>
8	Existe poca gestión por parte de la cooperativa	10	8	6	4	<b>28</b>
9	Carece de una oferta segmentada de productos	9	4	8	4	<b>25</b>

10	Falta de innovación de productos	7	4	5	6	<b>22</b>
11	Baja escolaridad en los socios.	9	4	7	3	<b>23</b>

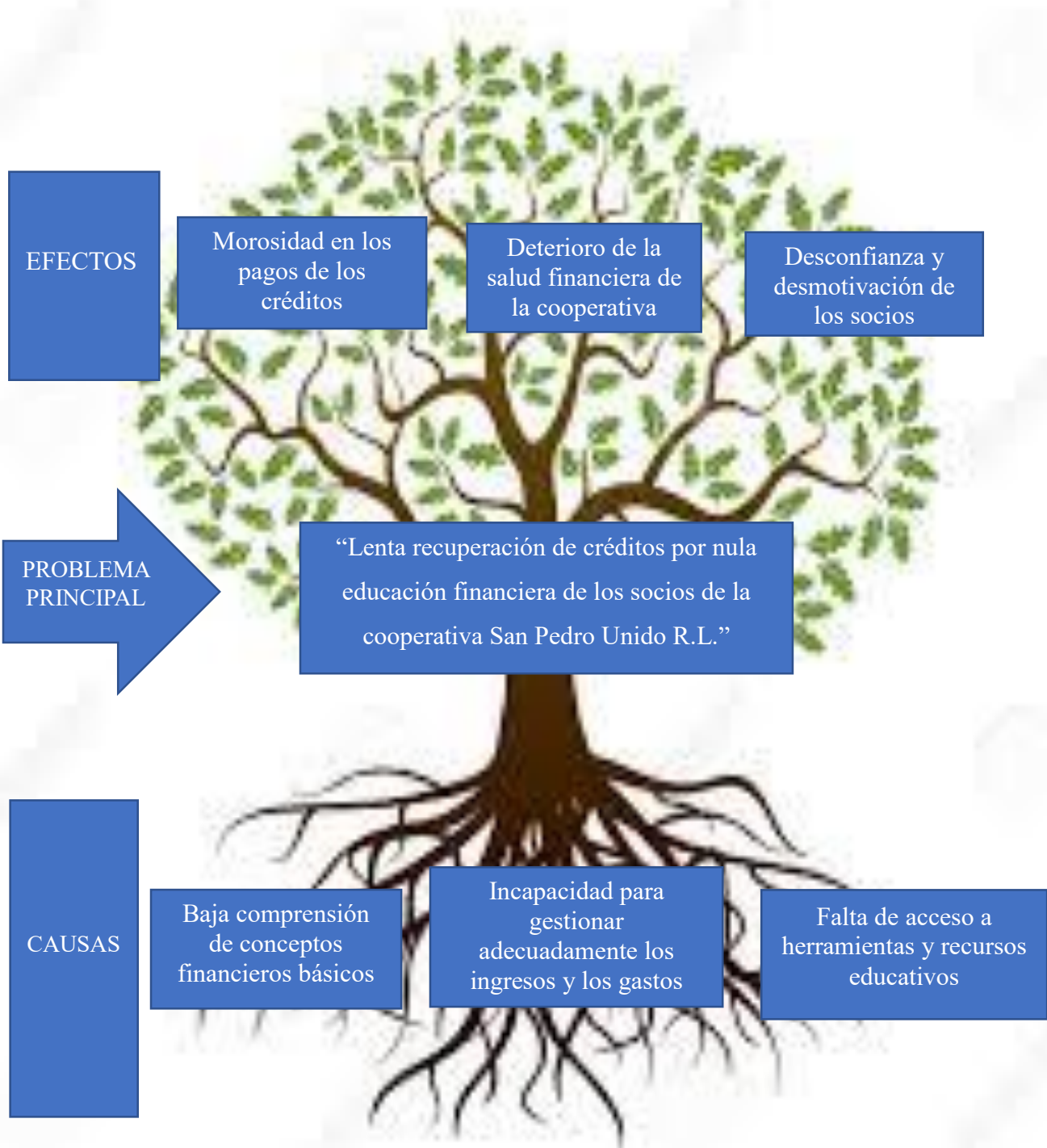
Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados en trabajo de campo. Mayo de 2023

Esta matriz de priorización se considera como una herramienta útil para evaluar y clasificar los problemas según su importancia y urgencia, dando lugar a cuatro factores que contienen igual número de criterios de evaluación, mismos que con ponderación de 1 a 10 se puso a consideración las once debilidades internas de la cooperativa San Pedro Unido R.L. deduciendo la lenta recuperación de créditos por falta de educación financiera como la más prioritaria obteniendo un punto máximo de porcentaje de número de socios, el costo financiero a incurrir es poco, existe la capacidad instalada y con un tiempo de solución corto; obteniendo un total de 36 puntos.

### 3.13 Árbol de problemas

El árbol de problemas se define como la herramienta visual que se utiliza en investigaciones para identificar causas y efectos de un problema específico, mostrando la relación entre ellos de manera jerárquica. Utilizando esta premisa al problema priorizado, se genera el siguiente árbol de problemas de la cooperativa San Pedro Unido R.L.

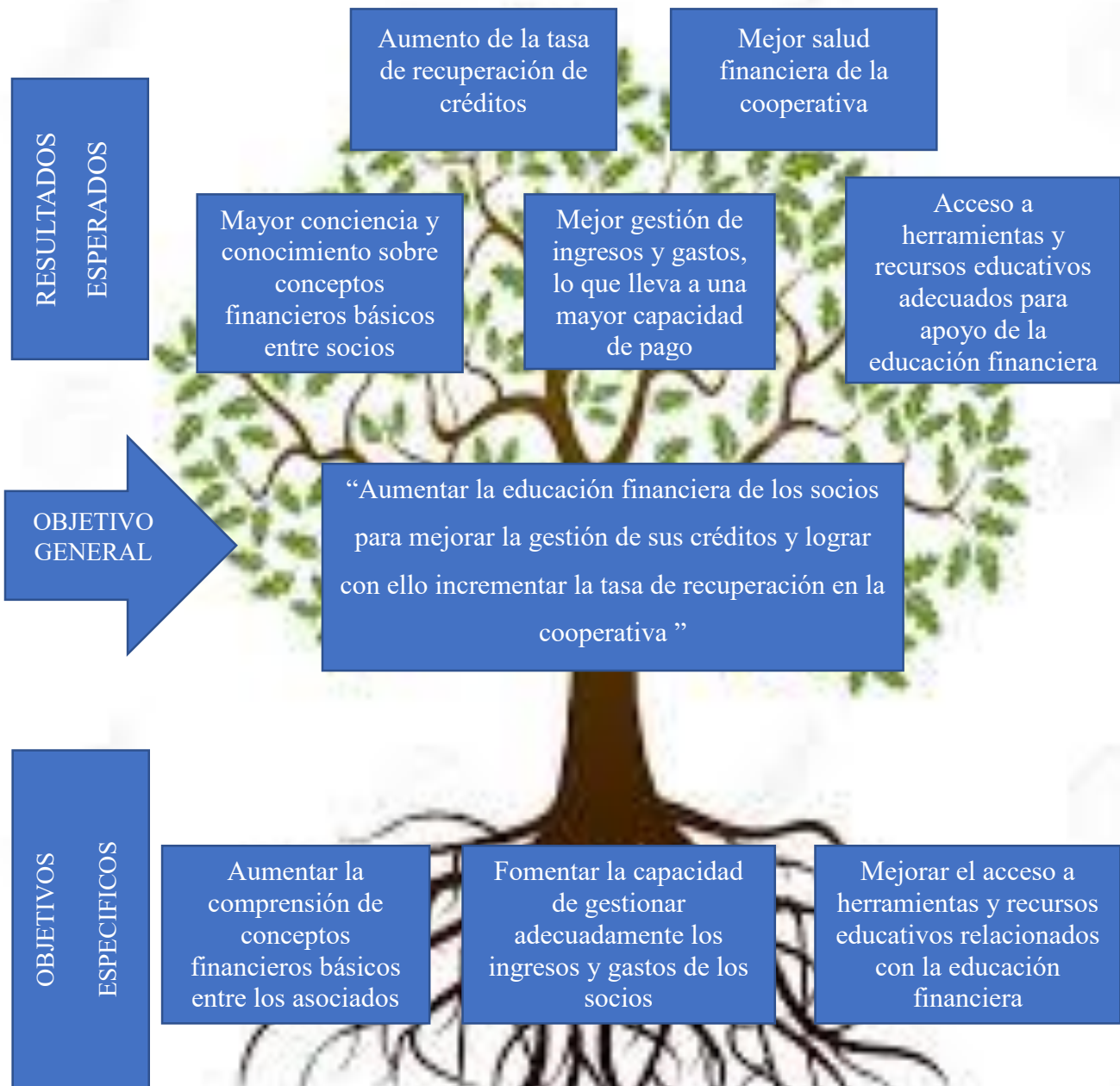
*Ilustración 2 Árbol de problemas de la cooperativa San Pedro Unido R.L.*



### 3.14 Árbol de objetivos

Un árbol de objetivos en una investigación es una herramienta gráfica que muestra las metas y objetivos que se desean alcanzar, así como las acciones necesarias para lograrlos. Para la cooperativa San Pedro Unido R.L. se presenta el siguiente árbol de objetivos.

*Ilustración 3 Árbol de objetivos de la cooperativa San Pedro Unido R.L.*



## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Introducción**

La propuesta que se presenta a continuación trata sobre el Diseño de un Sistema de Control Interno a la comisión de créditos de la cooperativa San Pedro Unido R.L. responde a las necesidades identificadas a partir del diagnóstico llevado a cabo en esta institución y que a través de la matriz de problemas se representó como principal inconveniente la poca y casi nula recuperación de créditos por parte de la comisión que la tiene a su cargo y que la causa principal es la forma empírica de llevar a cabo las funciones dentro del giro principal de la cooperativa. Es por esta razón que se cree indispensable contar con un buen sistema de manera que las operaciones económicas y financieras que realiza la entidad cuente con las políticas y procesos bien establecidos, salvaguardando los recursos económicos y humanos para que la prestación de servicios a los socios sea efectiva y oportuna en el cumplimiento de los objetivos y metas.

A su vez este sistema de control interno que se pretende implementar se enfocó a minimizar de igual manera los problemas subsiguientes al principal que se refieren a la falta de un manual de funciones, así como una guía de procesos donde puedan visualizar y consolidar sus operaciones diarias.

#### **4.2 Objetivos de la propuesta**

##### **4.2.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de control interno para la comisión de crédito de la cooperativa San Pedro Unido R.L. con base a normas, políticas e instrumentos de control con el propósito de recuperar el dinero prestado a los socios en forma de créditos.

##### **4.2.2 Objetivos específicos**

- Proponer un organigrama estructural que permita contar con una visión más clara acerca de la estructura organizativa en donde se facilite la autoridad y responsabilidad.
- Identificar las funciones y responsabilidades de cada comisión con el fin de establecer claridad, eficacia y productividad.

- Establecer procedimientos que permitan procesar información oportuna, veraz y confiable a través de políticas de carácter administrativo.
- Implementar políticas y normas para la comisión de créditos determinando medidas de control

### **4.3 Diseño de la propuesta**

La propuesta a sugerir es de conocimiento específico, integral y dinámico con la finalidad de proveer seguridad en cuanto a las funciones que se tendrán a lo interno de la cooperativa, logrando con ello minimizar fallas atribuidas a equivocaciones humanas para una correcta asignación de responsabilidades delimitadas de tal forma que se interrelacionan unas con otras para fortalecer el ambiente laboral interno de la institución garantizando eficiencia y efectividad en la recuperación de servicios de créditos a sus socios. Es por esta razón que se concluyó que el nombre de la propuesta sea:

### **"DISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A LA COMISIÓN DE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA SAN PEDRO UNIDO R.L."**

El modelo de la propuesta tiene como objetivo fortalecer los procesos de captación y recuperación de crédito, así como la identificación de responsabilidades de la comisión de créditos de la Cooperativa San Pedro Unido R.L., la cual inicialmente se enfoca de la siguiente manera:

### **4.4 Planificación de las estrategias**

La planificación implica la identificación y abordaje sistemático de áreas ineficientes dentro de la cooperativa con el objetivo de fortalecer su desempeño y lograr metas y objetivos. Por tanto, de análisis breve y general se derivan situaciones que están alrededor del entorno organizacional por lo que es necesario determinar oportunidades garantizando a través de las fortalezas de la cooperativa San Pedro Unido R.L. puedan aprovecharse las mismas. Para dicha ejecución se utilizará la matriz de fuerzas de Porter y matriz FODA.



Tabla 3 Matriz fuerzas de Porter de la cooperativa San Pedro Unido R.L.

<b>COMPONENTE</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>OPORTUNIDAD Y/O AMENAZA</b>
<b>CLIENTES</b>			
Usuarios en general	Varias (agricultura, textiles)	Acceso a créditos blandos y con bajos intereses  Adquirir bienes muebles, inmuebles, a través de créditos de consumo o vivienda.	Oportunidad
Microempresarios y emprendedores	Microempresa	Microcréditos	Oportunidad
<b>COMPETIDORES</b>			
Cooperativas de ahorro y crédito de primer, segundo y tercer nivel	La principal, la cooperativa Acredicom y el sistema Micoope	Mayor fortaleza financiera.	Amenaza
<b>PROVEEDORES</b>			
Insumos	Empresas nacionales que comercializan productos varios	Proveedores nacionales que tienen el interés de ganarse la confianza de cooperativas	Oportunidad
<b>SUSTITUTOS</b>			

Banca del sistema	Servicios financieros	La sociedad tiene el interés de que la banca otorgue facilidades de crédito	Amenaza
Sociedades financieras	Servicios financieros	La sociedad tiene el interés de acceso al crédito	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

Las amenazas se encuentran asociadas a la labor de la competencia que representa el principal obstáculo para la cooperativa San Pedro Unido R.L. para poder expandirse y subir de nivel, a lo que se añade también los servicios financieros y bancos. Mientras que la preferencia del cliente/socio y el apoyo de proveedores puede constituir un aspecto positivo en el sector.

#### **4.5 Fase de desarrollo de estrategias propuestas**

Entre las estrategias propuestas para la cooperativa San Pedro Unido R.L. se sustentan en estrategias de captación, medición, cobranza y recuperación, respectivamente

##### **4.5.1 Estrategia de captación**

Las estrategias de captación para una cooperativa son planes y acciones diseñados para atraer y ganar nuevos miembros (socios) a la organización. Estas estrategias buscan aumentar la base de socios y, por lo tanto, fortalecer la cooperativa en términos de recursos, influencia y alcance.

*Tabla 4 Estrategia de captación*

<b>No.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>
1	Campaña de marketing segmentada	Esta estrategia implica dirigirse a segmentos específicos de la población que puedan	La cooperativa San Pedro Unido R.L. podrá realizar una campaña de

		<p>estar interesados en solicitar créditos y comunicarles los beneficios de unirse a la cooperativa</p>	<p>marketing dirigida a jóvenes profesionales que buscan financiamiento para emprendimientos locales, la compra de su primera vivienda. La campaña puede resaltar tasas de interés competitivas y pagos flexibles.</p>
2	Programas referidos	<p>Invitar a los socios actuales a referir a amigos, familiares o colegas que estén en busca de créditos. Ofrecer incentivos, como descuentos en tasas de interés o recompensas, por cada referido exitoso</p>	<p>La cooperativa podría lanzar un programa de referidos donde los socios actuales que refieren a alguien que solicite y obtenga un crédito reciban una tasa de interés reducida en su próximo préstamo.</p>
3	Eventos educativos	<p>Organizar talleres o sesiones informativas para educar a los posibles socios sobre los diferentes tipos de créditos disponibles y cómo</p>	<p>La cooperativa San Pedro Unido R.L. podría organizar un taller sobre cómo mejorar el puntaje crediticio y cómo</p>

		funcionan. Brindar información transparente y consejos útiles.	solicitar un préstamo de manera responsable, atraería a personas interesadas en comprender mejor el proceso crediticio.
4	Participación de eventos locales	Establecer presencia en eventos comunitarios, ferias locales o exposiciones para dar a conocer la cooperativa y sus servicios de crédito a un público más amplio.	La cooperativa podría tener un stand en una feria local (San Pedro Sacatepéquez o San Marcos), donde los asistentes podrían obtener información sobre préstamos para comprar una casa y consultar directamente con representantes de la cooperativa
5	Beneficios exclusivos	Ofrecer a los socios nuevos acceso a beneficios exclusivos, como tasas de interés preferenciales en sus primeros préstamos, para incentivar la afiliación	La cooperativa podría lanzar una oferta especial donde los nuevos socios que se unan y soliciten un crédito en un período específico reciban una tasa de interés

			reducida en su primer préstamo
--	--	--	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2 Estrategia de medición y evaluación de riesgo crediticio

La medición y evaluación de riesgo crediticio para una cooperativa son esenciales para garantizar que la concesión de créditos sea prudente y sostenible, protegiendo los intereses de la cooperativa y sus miembros. Este tipo de procesos ayuda a tomar decisiones informadas sobre aprobación de préstamos y la gestión de la cartera crediticia vigente.

Es importante resaltar que existen varias herramientas para la evaluación y medición de riesgo crediticio; en Guatemala (Basso Winffel, 2013) expone que es importante definir con precisión dentro de un modelo interno de riesgo de crédito la probabilidad de incumplimiento, en tal sentido nos da cuatro modelos para gestión y control a utilizar.

*Tabla 5 Estrategia de medición y evaluación de riesgo crediticio*

<b>Modelo</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación</b>
Exposición crediticia	Mide el valor de la pérdida que se producirá ante el incumplimiento de pago de la contraparte	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Exposición crediticia actual: costo de reemplazar la operación a precio actual de mercado.</li> <li>□ Exposición crediticia potencial: evolución de la exposición crediticia actual a lo largo de la vida de la operación.</li> </ul>
Provisión crediticia	Es el valor actual de las pérdidas crediticias	$PCE=(1-p_r) * C_t * q_t$

	<p>esperadas, desde la fecha actual hasta el vencimiento total de la operación</p> <p>La provisión crediticia es igual a la suma de las pérdidas crediticias esperadas hasta el vencimiento de la operación traída a valor actual</p>	<p><math display="block">\text{Provisión} = (1 - p_r) \sum C_t \cdot q_t \cdot d_t</math></p> <p>Donde:</p> <p><math>P_r</math> = Coeficiente de recuperación</p> <p><math>C_t</math> = Valor de la operación en el momento t</p> <p><math>q_t</math> = Probabilidad de quiebra de la contrapartida en el momento t</p> <p><math>d_t</math> = Factor de descuento</p>
Capital en riesgo crediticio	Es aquel que debe cubrir la máxima pérdida estimada de valor de una cartera, causada por razones crediticias. Dicha pérdida máxima debe estimarse con un cierto nivel de confianza y durante cierto plazo (anual)	El Capital en Riesgo Crediticio (CRC), será la diferencia entre la pérdida esperada y la máxima pérdida.
Rorac crediticio	Es la Tasa de Rendimiento Interno (TIR) que obtienen	$\text{RORAC} = (\text{Margen Financiero} + \text{Comisiones} -$

	<p>los accionistas (socios), como consecuencia de su aportación de capital para hacer frente al riesgo crediticio. Para calcularlo se debe estimar el Retorno Esperado (RE) y el Capital en Riesgo (CRC) a lo largo de la vida de la cartera.</p>	<p>Pérdidas Esperadas + Beneficio de Capital) (1-t)/Capital en Riesgo</p>
--	---	---

Fuente: Evaluación y medición de riesgo crediticio en Guatemala. SIB. 2013

#### **4.5.3 Estrategia de cobranza y recuperación de cartera**

La gestión de cobranzas supone el inicio de un nuevo proceso cuyo éxito depende en gran medida de las estrategias directivas para su solución y que puede aportar de manera significativa a la potenciación de la rentabilidad y competitividad. Esta gestión incluye estrategias para la recuperación de cartera vencida en caso de haber presentado morosidad en la organización como en el caso de la cooperativa San Pedro Unido R.L. donde se pudo verificar que se reportaron tasas de morosidad del 30.66%.

Una óptima gestión de cobranzas impactará de manera positiva a la cooperativa, fortalecerá su liquidez y puede generar una cultura de pago en los clientes asociados. Como parte de esta, se propone fortalecer el Comité de Créditos en Derechos y Obligaciones, el cual realizará la gestión de cobranzas y será liderada por miembros del Comité de Créditos y Gerente General.

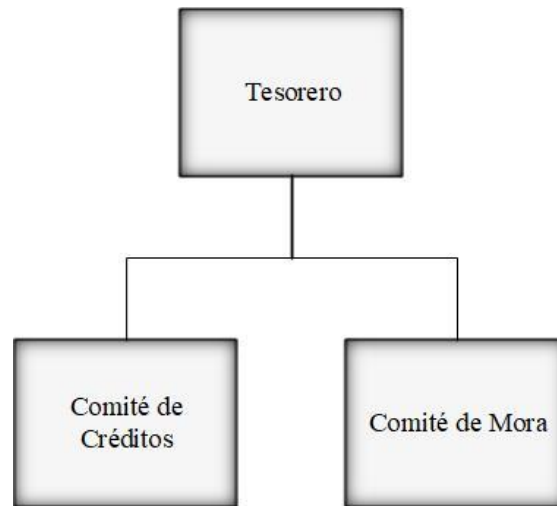
El propósito principal de un Comité de Mora es gestionar de manera efectiva las situaciones de incumplimiento y trabajar en la recuperación de los pagos atrasados para minimizar el impacto negativo en la cooperativa y sus operaciones. En cuanto a sus funciones serían las siguientes:

- **Análisis de Casos:** Revisar detalladamente los casos de incumplimiento y morosidad para entender las circunstancias que llevaron al problema y determinar la mejor manera de abordarlo.

- Evaluación de Riesgos: Evaluar el riesgo asociado con cada préstamo en mora y determinar su impacto potencial en la cartera crediticia de la cooperativa.
- Toma de Decisiones: Decidir sobre las acciones a tomar en relación con cada caso de mora, como la aprobación de planes de pago, la reestructuración de préstamos, la recuperación de garantías, entre otros.
- Reestructuración de Préstamos: Evaluar la viabilidad de reestructurar los términos del préstamo para ayudar al prestatario a superar sus dificultades financieras y establecer un nuevo plan de pago.
- Renegociación de Términos: Negociar con los asociados en mora para establecer acuerdos de pago modificados que sean más realistas y asequibles para ellos.
- Medidas de Recuperación: Decidir cuándo y cómo activar garantías o implementar medidas de recuperación para asegurar que la cooperativa recupere al menos parte del saldo pendiente.
- Monitoreo Continuo: Seguir de cerca los casos de mora y supervisar el progreso de las medidas tomadas para asegurarse de que se estén cumpliendo los acuerdos de pago y de que los problemas se estén abordando de manera efectiva.
- Comunicación con Prestatarios: Mantener una comunicación constante y efectiva con los prestatarios en mora para brindar orientación, responder preguntas y asegurarse de que estén informados sobre su situación.
- Reportes y Recomendaciones: Presentar informes regulares a la dirección y la junta directiva de la cooperativa sobre la situación de mora, los casos tratados, las decisiones tomadas y las recomendaciones para la gestión y recuperación de la cartera.
- Actualización de Políticas: Revisar y actualizar las políticas y procedimientos de la cooperativa relacionados con la concesión de créditos y la gestión de la morosidad según sea necesario.
- Capacitación y Asesoramiento: Proporcionar orientación y capacitación al personal de la cooperativa involucrado en la gestión de la morosidad para mejorar sus habilidades en la identificación y manejo de casos.



*Ilustración 4 Propuesta parte de estructura organizacional*



Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta que la Junta General de Socios es el órgano máximo de toma de decisiones compuesta por todos los socios, el Comité de Administración es el responsable general de la cooperativa a través de la subdivisión de roles del Presidente, Tesorero y Secretaria para por último dividir los Comités de Mujeres, Vigilancia, Educación, Créditos y Mora que serán grupos especializados en áreas específicas de importancia para la cooperativa.

Entre las estrategias propuestas para la recuperación de cartera vencida, se cita la inclusión de los socios morosos en las reuniones de la Cooperativa San Pedro Unido R.L. donde se fomente la toma de conciencia sobre la necesidad de que se pongan al día en las deudas que mantienen con la organización, para garantizar nuevos créditos y que no queden imposibilitados como sujetos de crédito ante otra entidad financiera.

#### **4.6 Data Mining y modelo Scoring**

Otra sugerencia al Comité de Créditos y Mora es la data mining, una herramienta esencial para la evaluación de la cartera y la medición de la probabilidad que el cliente pague, para el efecto se emplea un sistema de puntos o scoring de cobro que califica el riesgo esperado en el comportamiento del socio al que se le otorgó el crédito y que fluctúa de manera directa con la autoría del riesgo crediticio.



*Tabla 6 Ejemplo de modelo scoring de cobranza bajo el método data mining*

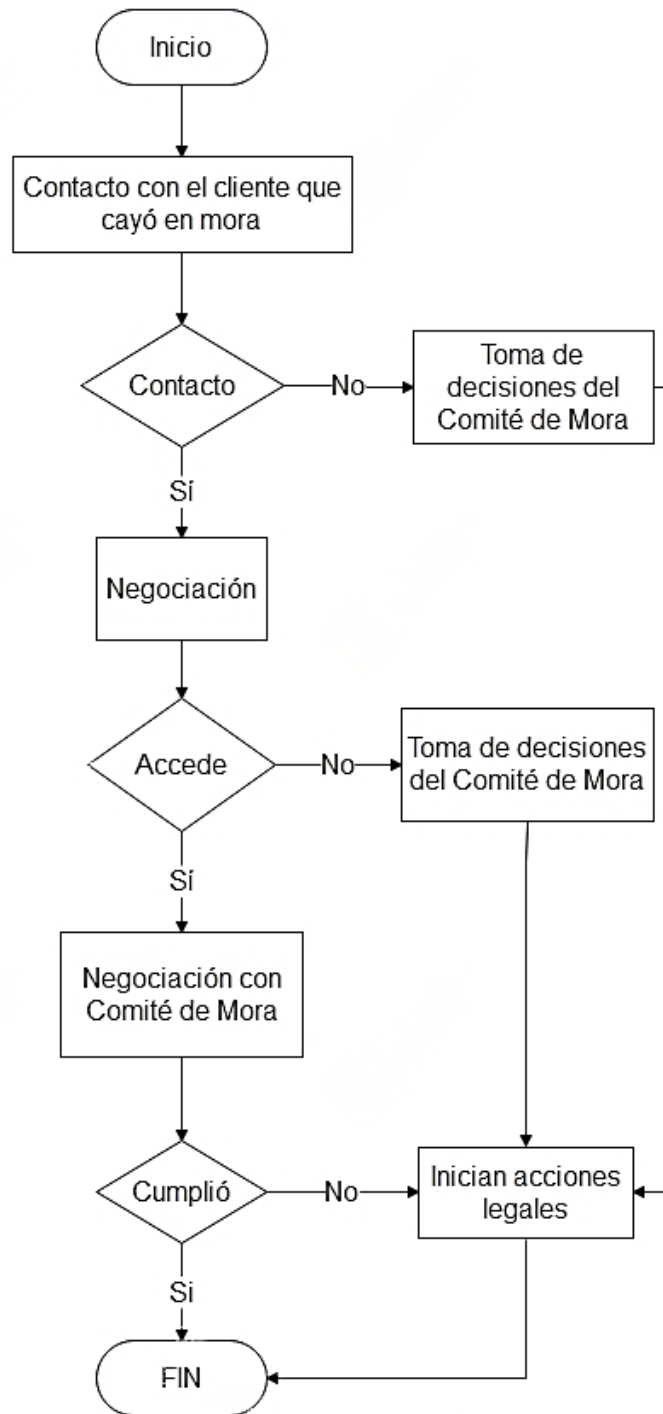
<b>Sin score</b>	<b>Con score</b>	<b>Con score</b>	<b>Actividad</b>
Días de atraso	Prioridad alta Días de atraso	Prioridad baja Días de atraso	
8	6	16	Carta 1
16	12	22	Carta 2
45	35	48	Carta 3
65	50	65	Aviso Jurídico

Fuente: Elaboración propia con base a Data Mining

Esta herramienta facilitará clasificar a aquellos usuarios que han incurrido en mora de manera frecuente, de manera esporádica y quienes nunca han caído en mora. Con esto se pueda dejar actuar al Comité de Mora solo para aquellos casos de atraso con mucha frecuencia en los pagos de sus créditos.

Con base a esta estrategia se presenta el siguiente flujograma propuesto al proceso de cobranzas, bajo la segmentación de los clientes y la actuación del Comité de Mora.

Ilustración 5 Proceso de cobranza



Fuente: Elaboración propia

Como acción legal se comprende a la última alternativa que debe tener la cooperativa San Pedro Unido R.L. para procurar la recuperación de la cartera vencida, esto debido a que el Comité de Mora debe evitar por todas las vías evitar esta decisión a través de una concientización a los usuarios, es por ello que se define como “toma de decisiones”, para que puedan comprender la importancia de cancelar las cuotas vencidas y con ello no se les niegue préstamos en ninguna otra institución financiera evitando manchar su reputación como sujetos de crédito.

#### **4.7 Fase de control**

El monitoreo en procesos de captación de créditos forma parte de la actividad directiva que debe establecerse según se realice el seguimiento de las tareas que faciliten por una parte el riesgo crediticio y por otro el manejo correcto de cobranzas.

Entre las acciones referidas a este monitoreo que realizaría el comité de crédito para reducir de morosidad en los asociados están los siguientes:

- Monitoreo de actividades de control de riesgo crediticio

A través de la documentación que se genera la calificación de los sujetos de crédito para lo cual se utilizará el siguiente cuadro:

*Tabla 7 Registro de seguimiento del proceso de control de riesgo crediticio*

<b>Nombre del sujeto de crédito</b>	<b>Calificación de riesgo</b>	<b>Decisión de los directivos</b>

Fuente: Elaboración propia

- Monitoreo de los procesos de cobranza

Se realizará mediante la conformación de unidades de control que faciliten la revisión de la evolución de recuperación de cartera por vencer y vencida, mediante la toma de muestras de usuarios y la comparación con la meta establecida:

*Tabla 8 Registro de seguimiento del proceso de cobranza*

<b>Cartera total</b>	<b>Cartera por vencer</b>	<b>Meta a recuperar</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>Meta a recuperar</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>

Fuente: Elaboración propia

- Monitoreo de socios morosos

Mediante invitación a reuniones que realice el Comité de Mora se podrá establecer quienes tienen la voluntad de pagar y quienes no, así como los mecanismos para el pago de estos usuarios

*Tabla 9 Registro de seguimiento de socios morosos*

<b>Socios morosos invitados</b>	<b>Socios morosos invitados que asistieron a las reuniones del Comité de Mora</b>	<b>Socios morosos que aceptaron con voluntad pagar los créditos en mora</b>	<b>Socios morosos que no aceptaron con voluntad el pago de los créditos en mora</b>

--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Este monitoreo corresponde al Comité de Mora quienes trasladarían la información al tesorero, presidente y/o al Consejo de Administración.

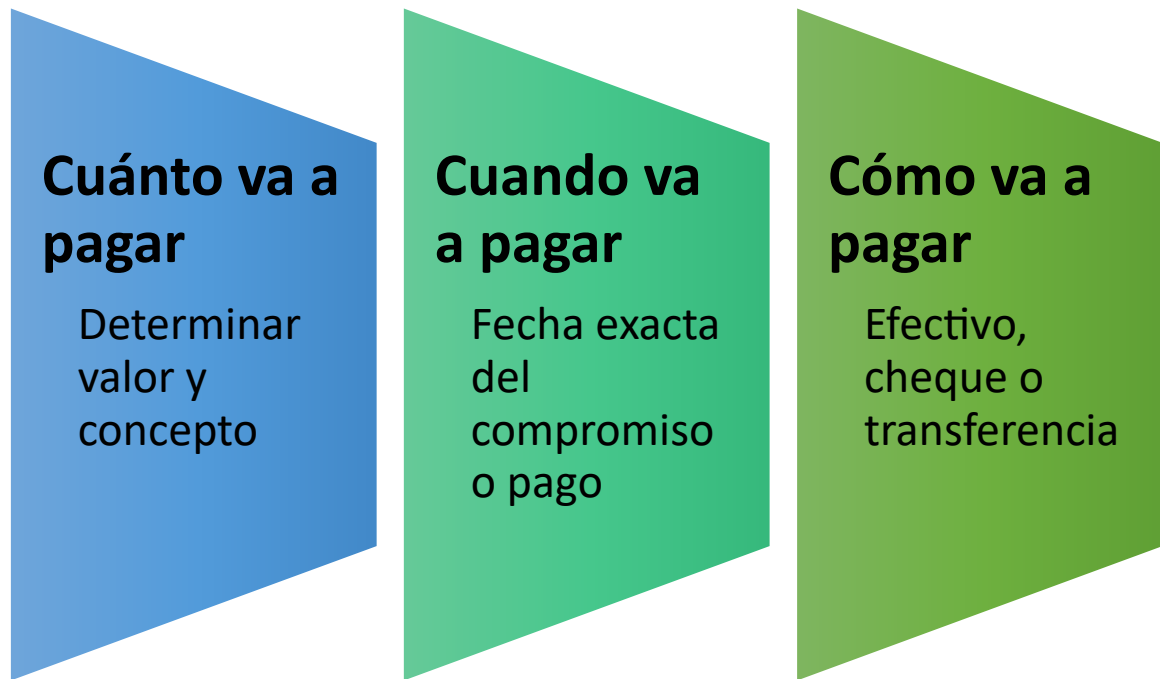
#### **4.8 Análisis del proceso de cobro**

- El proceso de cobro debe ser ordenado de acuerdo a la conformación del personal que participa en las actividades de cobranza, asesores, gestores, presidente de agencia.
- En reuniones periódicas se discutirán y analizarán casos de clientes en mora, estrategias y procesos.
- Se analizarán estadísticas e indicadores de cartera, retos y logros.
- Desarrollar una cultura de cobranza dentro de la institución
- Brindar retroalimentación constante para la institución sobre las estrategias políticas y procedimientos de cobranza implementados.
- Tomar la decisión colectiva permitirá el aprendizaje de los miembros de la cooperativa.

#### **4.9 Las 3 c para el control de políticas de cobranza**

La aplicación de la herramienta de las 3 “c” resulta fundamental para garantizar una gestión efectiva y responsable de las deudas de sus asociados; a su vez, proporcionará un marco sólido para evaluar la viabilidad crediticia de los asociados y minimizar el riesgo de incumplimiento. Para ello, se generaliza en tres grandes aspectos que se identifican a continuación.

*Ilustración 6 Modelo 3 “c” para políticas de cobranza*



Fuente: Elaboración propia

Las condiciones se generalizan en tres grandes preguntas que definen el Cuánto, Cuándo y Cómo, mismas que determinan el concepto, tiempos y montos que son indispensables para manejar la recuperación de cartera en la cooperativa San Pedro Unido R.L. En este orden de ideas lo que se pretende a partir de la utilización de la herramienta, es la composición de su objetivo, el proceso y la meta por cubrir la cual fortalecería el actuar tanto del Comité de Crédito como del Comité de Mora.

#### **4.10 Pronostico de cartera de socios tomando en cuenta las estrategias propuestas**

En la cooperativa San Pedro Unido R.L. los intereses desempeñan un papel crucial en la gestión de créditos y la relación con los socios, es por ello que en la actualidad se tienen a 17 socios en mora, y que a raíz de incumplimiento en sus pagos se ha elevado en conjunto a la cantidad de Q203,708.15



*Tabla 10 Capital e intereses crediticios actuales de la cooperativa San Pedro Unido*

R.L.

DESCRIPCIÓN	CAPITAL	INTERESES	PORCENTAJE DE MOROSIDAD	
			CAPITAL	INTERESES
VIGENTE	Q 393,722.00	Q 36,589.53	69.34%	15.23%
MOROSO	Q 174,109.53	Q 203,708.15	30.66%	84.77%
<b>TOTAL</b>	<b>Q 567,831.53</b>	<b>Q 240,297.68</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la cooperativa. Mayo 2023

Con relación al capital que básicamente se refiere a la cantidad de dinero que los socios deben devolver a la cooperativa como parte del préstamo original, la cooperativa actualmente cuenta con la cantidad de: Q567,831.53 mismo que se distribuye como capital vigente y moroso

Por tanto, la propuesta de recuperación crediticio catalogado en mora representaría que el capital pendiente comience a disminuir a medida que se realicen los pagos programados. En este sentido la recuperación que se pretende obtener será al cabo de cinco años para regularizar los pagos pendientes y lograr mantener la disciplina del plan de pagos a partir de la amortización del capital de manera constante y programada que se pretende implementar.

*Tabla 11 Implementación de propuesta para recuperación de capital*

Capital						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital vigente	Q 393,722.00	Q 314,977.60	Q 251,982.08	Q 201,585.66	Q 161,268.53	Q 129,014.82
Capital moroso	Q 174,109.53	Q 139,287.62	Q 111,430.10	Q 89,144.08	Q 71,315.26	Q 57,052.21

Fuente: Elaboración propia a partir de proyección para recuperación de capital

De igual forma los intereses que se definen como la compensación que la cooperativa San Pedro Unido R.L. cobra por el uso del dinero prestado se ha acumulado en el transcurso de los años a tal punto de llegar a la cantidad de Q36,589.53. Sin embargo, una vez que se implemente la propuesta dirigida a la recuperación de saldos pendientes y se comiencen a realizar los pagos de manera regular, los intereses morosos se detendrán y reducirán considerablemente dejando de afectar al capital pendiente como se encuentra actualmente.

*Tabla 12 Implementación de propuesta para recuperación de intereses*

Intereses						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses s/capital vigente	Q 36,589.53	Q 29,271.62	Q 23,417.30	Q 18,733.84	Q 14,987.07	Q 11,989.66
Intereses s/capital moroso	Q 203,708.15	Q 162,966.52	Q 130,373.22	Q 104,298.57	Q 83,438.86	Q 66,751.09

Fuente: Elaboración propia a partir de proyección para recuperación de intereses

Cuando las personas morosas mejoren sus pagos después de los cinco años a que se refiere la proyección en la cooperativa de crédito San Pedro R.L. el capital pendiente disminuirá gradualmente a medida que se realicen los pagos programados y los intereses morosos dejaran de acumularse y a su vez iniciaran a disminuir.

Este panorama será beneficioso tanto para los asociados como la cooperativa misma debido a que ayudará a restablecer la confianza entre los integrantes actuales o nuevos integrantes que se puedan adherir, y a su vez, lograr una recuperación financiera sostenible, logrando un ingreso al capital propio de la institución de Q254,014.38

*Tabla 13 Proyección de cinco años en recuperación de capital e intereses a créditos pendientes*

<b>Diferencias capital +</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>TOTAL</b>
Acumulación capital	Q 34,821.91	Q 27,857.52	Q 22,286.02	Q 17,828.82	Q 14,263.05	Q 117,057.32
Acumulación intereses	Q 40,741.63	Q 32,593.30	Q 26,074.64	Q 20,859.71	Q 16,687.77	Q 136,957.06
						<b>Q 254,014.38</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de proyección para recuperación de capital e intereses

Esta proyección se realizó a partir de las estrategias establecidas en la presente propuesta con la integración del nuevo comité de mora adherido al comité de créditos, mismos que velarán por el pago de los intereses que a la fecha marcan una merma en los ingresos de capital a la cooperativa San Pedro Unido R.L.

#### **4.11 Propuesta de manual de funciones aplicable a la cooperativa San Pedro Unido R.L.**

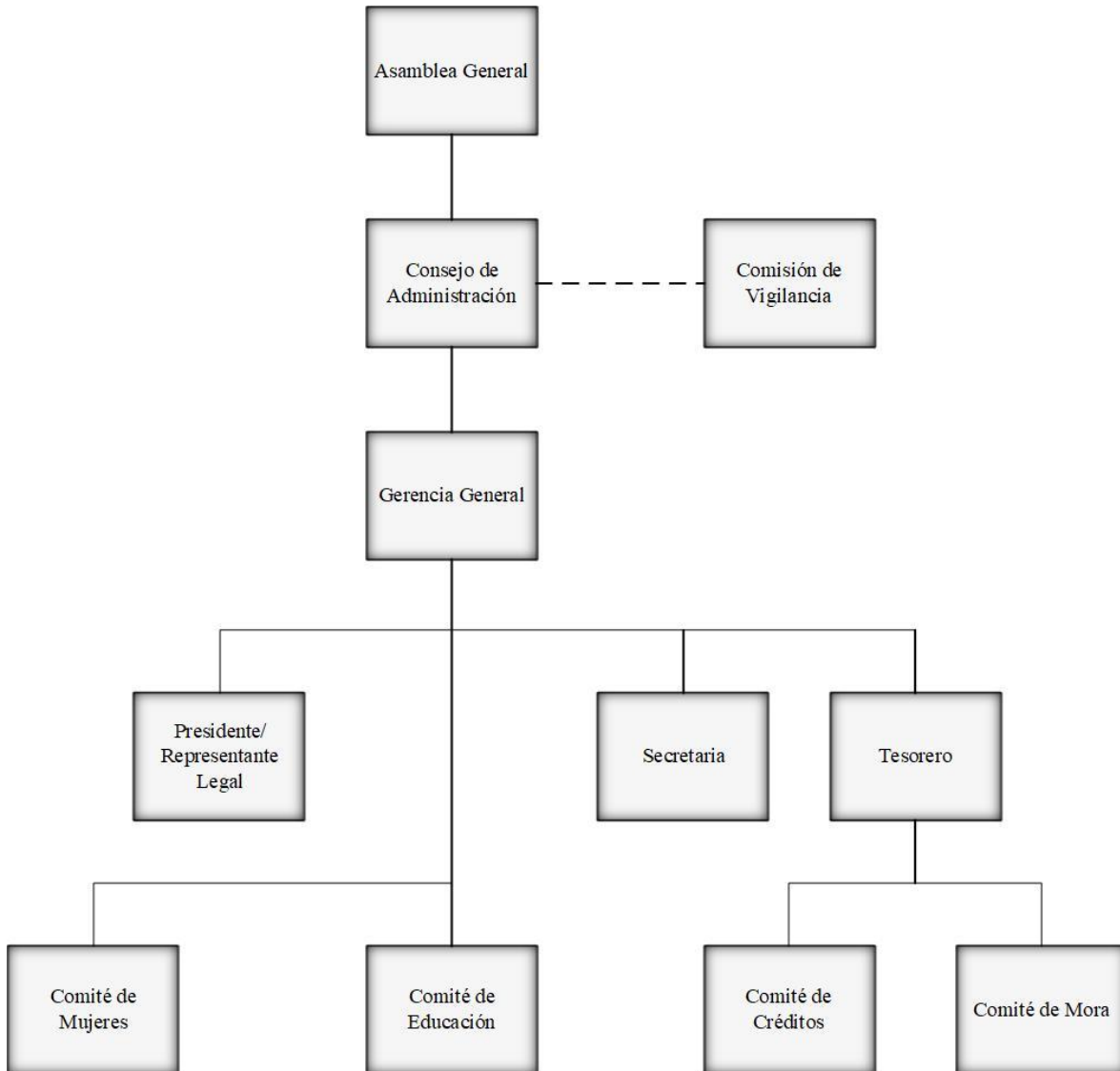
Partiendo que el sistema de control interno es velar por la existencia de un manual de funciones, sería un instrumento que constituye un medio de comunicación que registre de forma ordenada y sistemática el desarrollo de cada persona que labora en la cooperativa, lo cual se vincula de manera directa con la inexistencia de funciones propias en las comisiones para desempeñar las ocupaciones de mejor manera, siendo una de ellas la recuperación de créditos.

##### **4.11.1 Estructura organizacional funcional**

La estructura organizacional permite visualizar en forma clara las relaciones de trabajo, los niveles jerárquicos y de autoridad como de mando para cada una de las áreas que componen la cooperativa logrando así que la toma de decisiones sea conveniente y adecuada existiendo un mejorado proceso de comunicación entre los diferentes niveles.

En una estructura organizativa funcional, las personas que trabajan en la misma área o función se agrupan bajo un único departamento o división. Esto permite una mayor especialización y eficiencia en la realización de tareas y actividades relacionadas con esa función en particular.

*Ilustración 7 Propuesta de estructura organizativa funcional*



Fuente: Elaboración propia

#### **4.11.2 Manual de funciones y responsabilidades**

Al momento de realizar el Sistema de Control Interno para el comité de créditos es necesario detallar las funciones por puesto de manera clara, ordenada y precisa definiendo el perfil que deben cumplir las personas en el cargo. Es por este motivo la importancia del manual debido a que sus lineamientos radican al personal de toda la cooperativa, y que servirá también para medir de manera objetiva el grado de cumplimiento de cada una de las funciones al momento de una evaluación.

### **4.11.3 Objetivo del manual de funciones**

- **Objetivo general**

Establecer una estructura organizativa clara y eficiente, promoviendo la eficacia en las operaciones y a la vez distribuir de manera adecuada las responsabilidades para el logro de los objetivos de la cooperativa San Pedro Unido R.L.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo elaborando a detalle las tareas, roles y responsabilidades de cada miembro del personal en la cooperativa.
- ✓ Facilitar la comunicación y cooperación entre las diferentes comisiones y departamentos dentro de la cooperativa, promoviendo sinergia para mejorar la productividad y calidad en el servicio.
- ✓ Establecer criterios para la selección de nuevos empleados dentro de la cooperativa, asegurando habilidades y competencias requeridas para adecuarlas a las necesidades de esta.

### **4.11.4 Funciones del personal**

Las funciones específicas que se sugieren cuentan el personal de la cooperativa San Pedro Unido R.L. se especifican a continuación en un cuadro específico por puesto, siendo la manera más eficiente de comprender las demandas que obtiene cada una de las funciones y responsabilidades dentro de la organización.

Tabla 14 Manual de funciones, cargo: Asamblea General

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Asamblea General	<b>GRUPO:</b>	Directivo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Socios de la cooperativa	<b>DEPENDE DE:</b>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>			
<p>Representar a todos los socios y tomar decisiones fundamentales para el buen funcionamiento y desarrollo de la institución. Es misión de la Asamblea General analizar y evaluar los informes presentados por los diferentes organismos de dirección, gerencia y control, para tomar decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión económica y financiera y administrativa de la Cooperativa.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad por el crecimiento, desarrollo y la buena marcha de la Cooperativa</li> <li>✓ Requieren capacidad de análisis, liderazgo, toma de decisiones y gestión.</li> <li>✓ Analiza y evalúa al Consejo de Administración, Gerencia, Auditoría Interna, que los objetivos organizacionales se cumplan.</li> </ul>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>			
<p>La Asamblea General es el máximo órgano de decisión de una cooperativa. Está integrada por todos los socios de la cooperativa y tiene la capacidad de tomar decisiones sobre todos los asuntos relacionados con la cooperativa, incluyendo su funcionamiento, su gestión y su futuro.</p>			
<b>FUNCIONES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer y aprobar los estatutos y reglamentos de la cooperativa: La Asamblea General es la encargada de definir las normas y regulaciones que regirán el funcionamiento de la organización, así como los derechos y obligaciones de los socios.</li> </ul>			

- ✓ Elegir y destituir a los miembros del Consejo de Administración: La Asamblea General elige a los representantes que formarán parte del Consejo de Administración, el cual es responsable de la gestión cotidiana de la cooperativa. También tiene el poder de destituir a los miembros del Consejo si lo considera necesario.
  
- ✓ Aprobar el informe anual y los estados financieros: La Asamblea General debe revisar y aprobar el informe de actividades y los estados financieros presentados por el Consejo de Administración. Esto garantiza la transparencia en la gestión de la cooperativa y permite a los socios conocer la situación económica de la entidad.
  
- ✓ Tomar decisiones sobre aspectos estratégicos y de relevancia: La Asamblea General tiene la autoridad para tomar decisiones trascendentales para la cooperativa, como la aprobación de planes de desarrollo, la realización de inversiones importantes o la adhesión a alianzas estratégicas.
  
- ✓ Representar los intereses de los socios: La Asamblea General debe velar por los intereses de todos los socios y asegurarse de que las decisiones tomadas beneficien a la comunidad cooperativa en su conjunto



Tabla 15 Manual de funciones, cargo: Consejo de Administración

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Consejo de Administración	<b>GRUPO:</b>	Directivo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Asamblea General de Socios	<b>DEPENDEN DE:</b>	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Gerente general		
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>			
<p>Gestionar y administrar eficientemente los recursos y actividades de la organización, velando por el cumplimiento de los objetivos sociales y los intereses de los socios. El Consejo de Administración es un órgano de gobierno y gestión que representa a los socios y tiene la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas y operativas para el funcionamiento adecuado de la cooperativa.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad por la correcta administración y la buena marcha de la Cooperativa</li> <li>✓ Requieren capacidad de análisis, evaluación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión y gestión.</li> <li>✓ Supervisa a la Gerencia General.</li> <li>✓ Supervisado por Asamblea General</li> </ul>			
<b>FUNCIONES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir la visión y estrategia de la cooperativa: El Consejo de Administración tiene la misión de establecer la visión a largo plazo de la cooperativa, así como definir las estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos planteados.</li> </ul>			

- ✓ Supervisar la gestión de la cooperativa: Es responsabilidad del Consejo asegurar que la gestión diaria se realice de manera efectiva y en concordancia con los lineamientos estratégicos. Esto incluye la supervisión de la ejecución de proyectos, la toma de decisiones financieras y la implementación de políticas institucionales.
  
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones: El Consejo de Administración debe asegurarse de que la cooperativa opere conforme a la legislación vigente y los estatutos internos, manteniendo una gestión transparente y ética.
  
- ✓ Representar a la cooperativa ante terceros: El Consejo de Administración actúa como representante legal y moral de la cooperativa ante entidades externas, estableciendo relaciones con proveedores, autoridades, clientes y otras instituciones.
  
- ✓ Velar por la sostenibilidad económica: El Consejo tiene la misión de garantizar la viabilidad financiera de la cooperativa, asegurando la correcta administración de los recursos económicos y la generación de excedentes para el beneficio de los socios y el cumplimiento de los fines sociales.
  
- ✓ Promover la participación y el bienestar de los socios: El Consejo debe fomentar la participación de los socios en la toma de decisiones y en las actividades de la cooperativa, buscando siempre el beneficio mutuo y el desarrollo de la comunidad cooperativa.

Tabla 16 Manual de funciones, cargo: Presidente

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Presidente	<b>GRUPO:</b>	Directivo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Consejo de Administración	<b>DEPENDE DE:</b>	Consejo de Administración
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Ninguna		
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>			
<p>Representar los intereses de los socios de la cooperativa y garantizar que la cooperativa se gestione de forma eficaz y eficiente. El presidente es responsable de supervisar el trabajo del Consejo de Administración y de la Dirección Ejecutiva, y de asegurarse de que la cooperativa cumple con su misión y sus objetivos.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad por el adecuado manejo y control de la Cooperativa.</li> <li>✓ Requieren capacidad de análisis, evaluación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión y gestión.</li> <li>✓ Supervisado por la Asamblea General</li> </ul>			
<b>FUNCIONES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El presidente es el líder principal de la cooperativa y actúa como su representante ante el público, otras organizaciones y autoridades. Debe ejercer un liderazgo inspirador y motivador, guiando a la cooperativa hacia el logro de sus objetivos y el cumplimiento de su misión.</li> <li>✓ Es responsabilidad del presidente dirigir las reuniones del Consejo de Administración y, en algunos casos, de la Asamblea General. Debe garantizar</li> </ul>			

que las reuniones sean efectivas, se traten los temas pertinentes y se tomen decisiones adecuadas.

- ✓ El presidente debe colaborar estrechamente con otros miembros del Consejo de Administración y directivos para asegurar una gestión coordinada y coherente de la cooperativa. Fomentar un ambiente de trabajo en equipo y colaboración es esencial para el éxito de la organización.
  
- ✓ El presidente juega un papel clave en el proceso de planificación estratégica de la cooperativa. Debe participar activamente en la definición de objetivos, estrategias y planes de acción que guiarán el desarrollo de la organización a largo plazo.
  
- ✓ Es responsabilidad del presidente supervisar la gestión de la cooperativa, asegurándose de que se cumplan los planes y políticas establecidos, y que se tomen las medidas correctivas necesarias en caso de desviaciones.
  
- ✓ El presidente debe establecer y mantener relaciones con otras organizaciones, autoridades, entidades financieras y actores relevantes, buscando alianzas estratégicas y oportunidades de colaboración que beneficien a la cooperativa.
  
- ✓ El presidente es responsable de la comunicación interna y externa de la cooperativa. Debe asegurarse de que los socios estén informados de las decisiones y actividades relevantes, y que la cooperativa mantenga una comunicación clara y efectiva con sus diferentes públicos.

- ✓ El presidente debe asegurarse de que la cooperativa opere dentro del marco legal y regulatorio aplicable, manteniendo la transparencia y la legalidad en todas sus operaciones.
  
- ✓ El presidente tiene la función de promover y defender los valores cooperativos, como la democracia, la equidad, la solidaridad y la participación de los socios en la toma de decisiones

Tabla 17 Manual de funciones, cargo: Consejo de Vigilancia

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Consejo de Vigilancia	<b>GRUPO:</b>	Directivo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Asamblea General de Socios	<b>DEPENDEN DE:</b>	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Auditor interno	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	Consejo de Administración y Gerente General
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>La misión del Consejo de Vigilancia es supervisar la gestión de la cooperativa y garantizar que esta se lleve a cabo de forma eficaz, eficiente y responsable. El Consejo de Vigilancia debe ser independiente del consejo de administración y de la dirección ejecutiva, y debe tener la capacidad de tomar decisiones sobre la gestión de la cooperativa sin interferencias.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad por la correcta vigilancia y la buena marcha de la Cooperativa</li> <li>✓ Requieren capacidad de análisis, evaluación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión y gestión.</li> <li>✓ Supervisa a Gerencia General.</li> <li>✓ Supervisado por Asamblea General</li> <li>✓ Supervisa al Consejo de administración</li> </ul>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>El Consejo de Vigilancia debe estar formado por un número impar de personas con experiencia y conocimientos en materia de gestión, auditoría, finanzas, derecho y otras áreas relevantes para la actividad de la cooperativa. El Consejo de Vigilancia debe</p>			

reunirse regularmente para discutir la gestión de la cooperativa y para tomar decisiones sobre cuestiones clave.

**FUNCIONES:**

- ✓ El Consejo de Vigilancia debe revisar y auditar periódicamente los estados financieros de la cooperativa para verificar su exactitud, transparencia y cumplimiento de las normas contables.
  
- ✓ Es responsabilidad del Consejo de Vigilancia asegurarse de que la cooperativa opere en conformidad con la legislación cooperativa vigente y los estatutos internos, evitando acciones ilegales o contrarias a los principios cooperativos.
  
- ✓ El Consejo de Vigilancia debe examinar la gestión administrativa y operativa de la cooperativa, asegurándose de que se lleve a cabo de manera eficiente y acorde con los objetivos y políticas establecidas.
  
- ✓ El Consejo de Vigilancia debe identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar a la cooperativa y proponer medidas de mitigación adecuadas.
  
- ✓ El Consejo de Vigilancia debe atender las denuncias y quejas de los socios o de terceros relacionadas con la gestión de la cooperativa, investigarlas y tomar las acciones correspondientes para resolverlas.
  
- ✓ El Consejo de Vigilancia debe presentar informes periódicos a la Asamblea General, informando sobre sus actividades, hallazgos y recomendaciones.

- ✓ El Consejo de Vigilancia debe promover la transparencia en la cooperativa y asegurarse de que se rindan cuentas sobre la gestión y el uso de los recursos.



Tabla 18 Manual de funciones, cargo: Comité de crédito

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Comité de crédito	<b>GRUPO:</b>	Apoyo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Consejo de Administración	<b>DEPENDE DE:</b>	Consejo de Administración
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Área de crédito	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	Tesorero
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Asegurar la gestión eficiente y prudente de los recursos financieros de la organización, otorgando créditos de manera responsable y acorde con los principios cooperativos. El Comité de Créditos tiene la responsabilidad de evaluar y aprobar las solicitudes de préstamos presentadas por los socios, asegurándose de que se cumplan los requisitos establecidos y de que los préstamos sean otorgados de forma justa y equitativa.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<p>Liderazgo, Orientación al servicio al cliente, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Toma de decisiones y Negociación</p>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría y/o Administración de Empresas o carrera afín</li> <li>✓ Experiencia 2 años en instituciones financieras</li> </ul>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Asegurarse de que los préstamos se otorguen de manera responsable, garantizando la solvencia y capacidad de pago de los solicitantes, y que estén alineados con los objetivos y principios cooperativos.</p>			
<b>FUNCIONES</b>			

- ✓ Analizar y evaluar las solicitudes de préstamo presentadas por los socios, verificando la capacidad de pago, historial crediticio y garantías ofrecidas.
  
- ✓ Definir y actualizar las políticas y criterios de otorgamiento de créditos, asegurando que sean claros, justos y coherentes con los principios y objetivos de la cooperativa.
  
- ✓ Evaluar el riesgo asociado a cada solicitud de crédito, considerando factores como la estabilidad financiera del solicitante, el propósito del crédito y las condiciones económicas.
  
- ✓ Tomar decisiones sobre la aprobación o rechazo de las solicitudes de crédito, basándose en el análisis de riesgo y el cumplimiento de las políticas de crédito.
  
- ✓ Definir las condiciones específicas de los préstamos aprobados, incluyendo plazos, tasas de interés y formas de pago.
  
- ✓ Realizar un seguimiento periódico de los préstamos otorgados, asegurándose de que los pagos se realicen de manera oportuna y tomando medidas en caso de morosidad.
  
- ✓ Brindar información y orientación a los socios sobre el uso responsable del crédito y la importancia de cumplir con los compromisos financieros adquiridos.

- ✓ Informar regularmente a la Asamblea General y al Consejo de Administración sobre las actividades y decisiones del Comité de Créditos.
  
- ✓ Evaluar periódicamente las políticas y procedimientos de crédito de la cooperativa, realizando ajustes y mejoras según sea necesario.
  
- ✓ Garantizar la confidencialidad de la información de los solicitantes y mantener una conducta ética en todas las acciones y decisiones relacionadas con los préstamos.

Tabla 19 Manual de funciones, cargo: Comité de mora

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Comité de mora	<b>GRUPO:</b>	Apoyo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Consejo de Administración	<b>DEPENDE DE:</b>	Consejo de Administración
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Área de crédito	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	Tesorero
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Gestionar y supervisar eficazmente las cuentas de los miembros de la cooperativa que están experimentando dificultades para cumplir con sus obligaciones crediticias. El objetivo principal del Comité de Mora es salvaguardar los intereses tanto de la cooperativa como de sus miembros, al mismo tiempo que se busca encontrar soluciones justas y viables para abordar los problemas financieros de los miembros en situación de morosidad.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<p>Liderazgo, Orientación al servicio al cliente, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Toma de decisiones y Negociación</p>			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Discutir y tomar decisiones sobre préstamos que están en mora, por lo que deben reunirse regularmente para discutir los préstamos brindados y tomar decisiones sobre cómo proceder en aquellos que se encuentren atrasados en pago.</p>			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar y revisar detenidamente las cuentas en mora para comprender las causas subyacentes de la falta de pago. Esto implica revisar historiales crediticios, estados financieros y otra información relevante para tomar decisiones informadas.</li> </ul>			

- ✓ Mantener una comunicación abierta y empática con los miembros en mora. Escuchar sus preocupaciones, explicar las opciones disponibles para resolver la morosidad y proporcionar orientación sobre cómo superar las dificultades financieras.
- ✓ Trabajar en conjunto con los miembros afectados para desarrollar planes de pago, reestructuraciones de préstamos, concientizaciones u otras estrategias que ayuden a poner al día las cuentas en mora de manera realista y viable.
- ✓ Negociar términos y condiciones con los miembros para establecer acuerdos de pago que sean justos y factibles. Estos acuerdos pueden incluir la modificación de tasas de interés, plazos de pago extendidos u otras medidas para facilitar el reembolso.
- ✓ Realizar un seguimiento constante de los acuerdos alcanzados para asegurarse de que los miembros cumplan con sus compromisos de pago. Tomar medidas apropiadas en caso de incumplimiento y ajustar los acuerdos según sea necesario.
- ✓ Proporcionar informes regulares a la dirección de la cooperativa de crédito sobre la morosidad, los resultados de las gestiones realizadas y las tendencias observadas. Hacer recomendaciones para mejorar las políticas y los procedimientos relacionados con la gestión de morosidad.

- ✓ Brindar orientación y educación financiera a los miembros en mora para ayudarles a comprender mejor su situación financiera y adoptar hábitos financieros más saludables en el futuro.
  
- ✓ Mantener la confidencialidad de la información financiera y personal de los miembros en mora, protegiendo su privacidad y cumpliendo con las normativas de protección de datos.
  
- ✓ Colaborar con otros departamentos de la cooperativa para desarrollar estrategias de prevención de morosidad y ofrecer recomendaciones para mejorar los procesos de otorgamiento de créditos y la evaluación de riesgos.

Tabla 20 Manual de funciones, cargo: Comité de educación

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Comité de educación	<b>GRUPO:</b>	Apoyo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Consejo de Administración	<b>DEPENDENCIA DE:</b>	Consejo de Administración
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Todas las áreas	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>Promover la formación y capacitación de los socios y empleados, fomentando el conocimiento de los principios cooperativos, el desarrollo de habilidades y competencias, y la conciencia sobre la importancia de la participación en la vida cooperativa</p>			
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento sobre cooperativismo</li> <li>✓ Facilitación de talleres y capacitaciones</li> <li>✓ Comunicación efectiva y empatía</li> <li>✓ Planificación y organización</li> <li>✓ Evaluación y mejora continua</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Ética y compromiso</li> <li>✓ Supervisado por Asamblea General</li> </ul>			
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>El Comité de Educación es el órgano de gobierno de una cooperativa responsable de desarrollar e implementar programas de educación para los socios, empleados y miembros de la comunidad. El Comité de Educación está compuesto por un número impar de miembros, elegidos por la Asamblea General de los socios. Lo elaborado por el Comité de Educación lo revisa Gerencia y lo aprueba Consejo de Administración.</p>			

## **FUNCIONES**

- ✓ El Comité de Educación tiene la función de diseñar programas educativos y actividades que aborden temas relevantes para los socios y empleados, como los principios cooperativos, la gestión financiera, el liderazgo, la participación democrática, entre otros.
  
- ✓ Organizar talleres, seminarios, cursos y charlas de capacitación que permitan a los socios y empleados adquirir nuevos conocimientos y habilidades, fomentando su desarrollo personal y profesional.
  
- ✓ Brindar información y orientación sobre temas financieros, incluyendo el manejo responsable de los recursos, el ahorro, el acceso a créditos y la planificación financiera.
  
- ✓ Fomentar el conocimiento y la comprensión de los valores y principios cooperativos, destacando la importancia de la cooperación, la equidad y la solidaridad en la toma de decisiones y en la gestión de la cooperativa.
  
- ✓ Estimular la participación de los socios en la vida cooperativa, informándoles sobre sus derechos y deberes, y alentándolos a involucrarse en la toma de decisiones y en las actividades de la cooperativa.
  
- ✓ Realizar eventos, ferias y jornadas educativas que promuevan el intercambio de conocimientos y experiencias entre los socios y empleados, fomentando la cooperación y el aprendizaje mutuo.



- ✓ Identificar las necesidades educativas de los socios y empleados a través de encuestas y consultas, para diseñar programas que respondan a sus intereses y expectativas.
  
- ✓ Trabajar de manera coordinada con otros comités de la cooperativa y con las áreas involucradas, para asegurar la implementación exitosa de los programas educativos y la generación de sinergias.
  
- ✓ Medir y evaluar el impacto de las actividades educativas, recopilando feedback de los participantes y ajustando los programas según los resultados obtenidos.
  
- ✓ Contribuir a fortalecer la identidad cooperativa y el sentido de pertenencia entre los socios y empleados, promoviendo la cooperación y el trabajo en equipo.

Tabla 21 Manual de funciones, cargo: Gerencia general

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Gerencia General	<b>GRUPO:</b>	Directivo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Consejo de Administración	<b>DEPENDE DE:</b>	Consejo de Administración
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Todas las áreas	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	Todas las áreas
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>Liderar, coordinar y gestionar eficientemente todas las áreas y actividades de la organización, con el objetivo de alcanzar los fines y objetivos establecidos por la cooperativa y promover el bienestar de los socios y la comunidad cooperativa en general. La Gerencia General es responsable de asegurar el cumplimiento de la visión y misión de la cooperativa, así como de velar por la aplicación de los principios cooperativos en todas las operaciones.</p>			
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p> <p>Liderazgo, Orientación al servicio al cliente, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Toma de decisiones y Negociación</p>			
<p><b>PERFIL DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional en Contador Público y Auditor, Administrador de Empresas, Economista, o carreras afines</li> <li>✓ Experiencia 4 años en Instituciones Financieras</li> </ul>			
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>El Gerente será nombrado por el Consejo de Administración. Es el Administrador de la Cooperativa.</p>			
<p><b>FUNCIONES</b></p>			

- ✓ Establecer la visión y misión de la cooperativa en línea con los valores cooperativos, y desarrollar estrategias y planes de acción para lograr los objetivos a largo plazo.
- ✓ Supervisar todas las áreas funcionales de la cooperativa, como finanzas, recursos humanos, operaciones, mercadeo, ventas, entre otras, para garantizar una gestión coordinada y eficiente.
- ✓ Representar a la cooperativa ante entidades gubernamentales, instituciones financieras, socios y otras organizaciones, estableciendo relaciones de colaboración.
- ✓ Elaborar el plan operativo y el presupuesto anual de la cooperativa, definiendo metas y objetivos claros, y asegurando la sostenibilidad financiera de la organización.
- ✓ Evaluar situaciones y tomar decisiones estratégicas para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa, considerando el entorno económico, social y político.
- ✓ Identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar a la cooperativa, implementando medidas de mitigación y control adecuadas.
- ✓ Mantener una comunicación efectiva con los socios, empleados y otros actores clave, asegurando la transparencia y la divulgación adecuada de información relevante.

- ✓ Velar por la contratación, formación y desarrollo del equipo de trabajo, promoviendo un ambiente laboral positivo y motivador.
  
- ✓ Promover y liderar acciones de responsabilidad social y ambiental en la cooperativa, asegurando que las operaciones sean sostenibles y respetuosas con el entorno.
  
- ✓ Medir y evaluar el desempeño de la cooperativa, identificando áreas de mejora y estableciendo estrategias para optimizar los procesos y resultados.
  
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativas aplicables a la cooperativa, protegiendo los intereses de los socios y evitando riesgos legales.
  
- ✓ Fomentar y promover los valores y principios cooperativos en todas las actividades de la cooperativa, fortaleciendo la identidad cooperativa y la participación de los socios.

Tabla 22 Manual de funciones, cargo: Comité de mujeres

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Comité de mujeres	<b>GRUPO:</b>	Apoyo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Consejo de Administración	<b>DEPENDE DE:</b>	Consejo de Administración
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Todas las áreas	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	Todas las áreas
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO</b></p> <p>Promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro de la organización, así como asegurar que sus voces sean escuchadas y que se les brinde igualdad de oportunidades en todos los aspectos de la vida cooperativa. El Comité de Mujeres tiene como objetivo principal trabajar en la inclusión, participación y desarrollo de las mujeres socias y empleadas, contribuyendo a la construcción de una cooperativa más equitativa y con enfoque de género.</p>			
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento y comprensión de la equidad de género y los conceptos de igualdad de oportunidades.</li> <li>✓ Familiaridad con los principios y valores cooperativos, así como con la estructura y funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>✓ Capacidad para liderar y motivar al equipo del Comité de Mujeres y promover la participación de sus miembros.</li> <li>✓ Habilidad para trabajar de manera colaborativa y armoniosa con otros miembros del Comité, así como con diferentes áreas y comités de la cooperativa.</li> </ul>			
<p><b>PERFIL DEL PUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser socia de la cooperativa</li> <li>✓ Estudios universitarios relacionados a las Ciencias Sociales o Administración de Empresas</li> </ul>			

- ✓ Experiencia en liderazgo y participación en equipos de trabajo

## **FUNCIONES**

- ✓ Trabajar en la promoción de políticas, prácticas y acciones que garanticen la igualdad de oportunidades y trato equitativo para mujeres y hombres dentro de la cooperativa.
- ✓ Resaltar los logros y contribuciones de las mujeres socias y empleadas en la cooperativa, promoviendo su reconocimiento y valoración.
- ✓ Fomentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones y en los diferentes órganos de la cooperativa, asegurando su representación y voz en los procesos de liderazgo y gobernanza.
- ✓ Organizar talleres, charlas y actividades educativas que fortalezcan las capacidades y habilidades de las mujeres socias y empleadas, promoviendo su desarrollo personal y profesional.
- ✓ Sensibilizar sobre la importancia de prevenir y erradicar la violencia de género dentro de la cooperativa, creando un ambiente seguro y respetuoso para todas las personas.
- ✓ Apoyar la creación y fortalecimiento de emprendimientos y negocios liderados por mujeres, impulsando su desarrollo económico y social.

- ✓ Establecer redes de apoyo y colaboración entre las mujeres socias y empleadas, para fomentar la solidaridad y el trabajo conjunto.
  
- ✓ Sensibilizar a los miembros de la cooperativa sobre la importancia de incorporar la perspectiva de género en todas las actividades y decisiones.
  
- ✓ Impulsar la implementación de políticas y prácticas inclusivas que promuevan la equidad de género en la cooperativa.
  
- ✓ Realizar eventos, campañas y actividades para promover la igualdad de género, sensibilizando a la comunidad cooperativa sobre la importancia de la equidad.
  
- ✓ Realizar seguimiento y evaluación de las acciones implementadas para medir el progreso y los impactos logrados en la equidad de género.
  
- ✓ Trabajar en coordinación con otros comités y áreas de la cooperativa para asegurar la integración de la perspectiva de género en todas las áreas de la organización.

Tabla 23 Manual de funciones, cargo: Contador general

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Contador general	<b>GRUPO:</b>	Control
<b>DESIGNADO POR:</b>	Gerente general	<b>DEPENDE DE:</b>	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Asistentes y auxiliares	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	Administradores de cooperativa
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Gestionar de manera eficiente y precisa la contabilidad de la organización, asegurando el registro adecuado de todas las transacciones financieras y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables. El Contador General es responsable de mantener la integridad y exactitud de los registros financieros, proporcionando información oportuna y confiable para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos de la cooperativa.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<p>Liderazgo, Orientación al servicio al cliente, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Toma de decisiones y Negociación</p>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional en Contabilidad y Auditoría (C P A.)</li> <li>✓ Experiencia 2 años en actividades similares en Instituciones Financieras</li> </ul>			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrar y supervisar todas las transacciones financieras de la cooperativa, asegurando que se reflejen adecuadamente en los libros contables.</li> </ul>			



- ✓ Preparar los estados financieros de la cooperativa, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo, siguiendo los principios contables y las normas vigentes.
  
- ✓ Asegurarse de que la cooperativa cumpla con todas las obligaciones fiscales y legales, presentando declaraciones de impuestos y otros informes requeridos en tiempo y forma.
  
- ✓ Realizar análisis y evaluaciones de los estados financieros para identificar tendencias, oportunidades y áreas de mejora en la gestión financiera de la cooperativa.
  
- ✓ Participar en la elaboración del presupuesto anual de la cooperativa y en la proyección de resultados financieros, brindando información clave para la planificación y toma de decisiones.
  
- ✓ Colaborar con los procesos de auditoría interna y externa, asegurando el correcto funcionamiento de los controles internos y la detección y corrección de hallazgos.
  
- ✓ Supervisar y gestionar las cuentas bancarias de la cooperativa, realizando conciliaciones y asegurando la disponibilidad de fondos para las operaciones.
  
- ✓ Velar por el correcto registro y depreciación de los activos de la cooperativa, así como el adecuado manejo de las obligaciones de deudas y pasivos.

- ✓ Brindar asesoría financiera a la dirección y otros departamentos de la cooperativa, ofreciendo información relevante para la toma de decisiones estratégicas.
  
- ✓ Monitorear y controlar los costos y gastos de la cooperativa, buscando maximizar la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones.
  
- ✓ Mantenerse actualizado sobre los cambios en regulaciones contables y fiscales, asegurando el cumplimiento de las normativas vigentes.
  
- ✓ Preparar informes financieros y presentaciones para la dirección y los órganos de gobierno de la cooperativa, comunicando de manera clara y precisa la situación financiera de la organización.

Tabla 24 Manual de funciones, cargo: Secretaria general

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Secretaria general	<b>GRUPO:</b>	Apoyo
<b>DESIGNADO POR:</b>	Gerente general	<b>DEPENDE DE:</b>	Gerente general
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD</b>	Ninguna	<b>LÍNEA DE COORDINACIÓN:</b>	Consejo de Administración y Comité de Vigilancia
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Asegurar el adecuado funcionamiento administrativo y operativo de la organización, brindando apoyo y asistencia a la dirección y los órganos de gobierno, para facilitar la toma de decisiones y la implementación de estrategias que impulsen el crecimiento y desarrollo de la cooperativa. La secretaria general juega un papel fundamental en la coordinación de actividades internas y externas, así como en el mantenimiento de una comunicación efectiva y fluida entre los diferentes actores de la cooperativa.</p>			
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>			
<p>Liderazgo, Orientación al servicio al cliente, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Toma de decisiones y Negociación.</p>			
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional o egresada de Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales o carreras afines</li> <li>✓ Experiencia 6 meses en cargos similares</li> </ul>			
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar las actividades y eventos de la cooperativa, asegurando la planificación y ejecución adecuada de reuniones, asambleas y eventos institucionales.</li> </ul>			

- ✓ Redactar y mantener las actas de las reuniones de la dirección y los órganos de gobierno de la cooperativa, asegurando que reflejen con precisión las decisiones y acuerdos tomados.
- ✓ Organizar y mantener actualizada la documentación oficial de la cooperativa, garantizando su disponibilidad y accesibilidad para consulta.
- ✓ Facilitar la comunicación entre los distintos departamentos y áreas de la cooperativa, así como con los socios y otros actores externos.
- ✓ Atender y brindar asesoría a los socios y usuarios de la cooperativa, ofreciendo información y asistencia sobre los servicios y actividades de la entidad.
- ✓ Brindar soporte y asistencia a la dirección y a los órganos de gobierno en la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- ✓ Realizar y gestionar trámites administrativos y legales que sean necesarios para el funcionamiento de la cooperativa.
- ✓ Hacer seguimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en las reuniones, asegurando su implementación oportuna.
- ✓ Mantener un calendario de plazos y vencimientos importantes para la cooperativa, asegurando el cumplimiento de las fechas límite.

- ✓ Colaborar en la gestión financiera, controlando gastos, elaborando informes y apoyando en la preparación del presupuesto anual.
  
- ✓ Mantener la confidencialidad y la ética en el manejo de la información sensible de la cooperativa.
  
- ✓ Preparar informes y documentos requeridos por la dirección y los órganos de gobierno, brindando información relevante para la toma de decisiones.
  
- ✓ Administrar y coordinar las agendas de la dirección y otros miembros del equipo directivo, asegurando una gestión eficiente del tiempo.
  
- ✓ Representar a la cooperativa en eventos, reuniones o actividades institucionales, manteniendo una imagen positiva de la cooperativa.

## CONCLUSIONES

El objetivo de diseñar un sistema de control interno para la Comisión de Crédito será más eficiente para la recuperación de fondos, evitando riesgos al patrimonio de la cooperativa San Pedro Unido R.L. A través de su implementación de normas, políticas e instrumentos de control diseñados, la cooperativa se posicionará de manera proactiva para enfrentar los retos de recuperación de fondos prestados a los socios en forma de créditos evitando posibles riesgos futuros y fomentando la confianza y transparencia.

Identificando las funciones y responsabilidades de cada comisión se revela un paso esencial para la claridad, eficacia y productividad dentro de la cooperativa. El sistema de control interno de la comisión de créditos define claramente las obligaciones, responsabilidades de la comisión, promoviendo medidas efectivas para la operación interna de esta, estableciendo un marco de comunicación que facilitará la comunicación entre los socios, optimizando la operación interna de las actividades y sentando las bases para una organización más centrada en los resultados.

Como parte de la propuesta del manual de funciones también se encuentra la reestructura de un organigrama el cual proporcionaría una visión más transparente dando un paso hacia la optimización de la autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Al definir claramente las jerarquías, roles y funciones la comunicación será más efectiva y la toma de decisiones más acertada, por tanto, la mejora de la eficiencia y eficacia de la cooperativa San Pedro Unido R.L. marcará claramente las líneas de autoridad y responsabilidad para contribuir al logro de metas comunes.

A través de la definición de políticas claras y reglas bien estructuradas, se estableció un marco que guía la toma de decisiones y asegura la coherencia en la evaluación crediticia. La inclusión de medidas de control garantizará la integridad y la transparencia de los procesos, reduciendo los riesgos y posibles irregularidades. Además, esta implementación puede fortalecer la confianza tanto de los socios como de los inversionistas al demostrar un compromiso con la gestión responsable y prudente de los recursos financieros.

## **RECOMENDACIONES**

Inicialmente se recomienda a la cooperativa implementar la propuesta sugerida en el presente informe debido al diseño y desarrollo de política integral para su puesta en marcha en consecución del retorno de capital e intereses producto de cumplimiento de pago atrasados a socios en los últimos años.

Se recomienda a la cooperativa San Pedro Unido R.L que establezca una política de créditos la cual formalice las directrices, criterios y procedimientos que establece los principios y normas para otorgar préstamos a sus socios. Con ello se garantizaría legalmente la concesión equitativa y responsable de préstamos, promoviendo la transparencia, seguridad financiera y beneficio mutuo tanto de los socios como de la cooperativa.

Que la Comisión de Créditos se apropie de la propuesta presentada para mejorar su gestión relacionada a los créditos en la cooperativa

Por último, se recomienda a la cooperativa reestructurar su gestión de recursos humanos interno a través del manual de funciones que se menciona en la propuesta en donde no solo fomentará la coherencia y la coordinación en las operaciones diarias, sino también permitirá a los empleados socios comprender claramente sus funciones y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos organizados.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Gubernativo 7. (17 de Julio de 1979). *Reglamento de la Ley General de Cooperativas*. Obtenido de INACOP:  
[https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC162228/#:~:text=Guatemala%20\(Nivel%20nacional\)-,Acuerdo%20Gubernativo%20N%C2%BA%207%2D79%3A%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20General,y%20econ%C3%B3mico%20disoluci%C3%B3n%20y%20liquidaci%C3%B3n](https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC162228/#:~:text=Guatemala%20(Nivel%20nacional)-,Acuerdo%20Gubernativo%20N%C2%BA%207%2D79%3A%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20General,y%20econ%C3%B3mico%20disoluci%C3%B3n%20y%20liquidaci%C3%B3n).
- Aguirre Ormachea, J. (2010). *Historia del cooperativismo en Ecuador. Primera Edición*.
- Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). *Milestones in the Ica's history*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo#:~:text=En%201844%2C%20un%20grupo%20de,como%20los%20Pioneros%20de%20Rochdale>.
- Beltrán Portilla, F. d. (2013). *Diseño de un sistema de control interno basado en la auditoría operativa, para contrarrestar estafas electrónicas, en empresas que realizan operaciones de compra y venta mediante comercio electrónico*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20500.12423/184/1/TL\\_RomeroGonzalesClever\\_AguilarMelendezElmer.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20500.12423/184/1/TL_RomeroGonzalesClever_AguilarMelendezElmer.pdf)
- CAUCA. (2003). *Clasificación del Control Interno*. Obtenido de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>
- Cepeda, G. (2010). *Auditoria y Control Interno. Primera Edición*. México: Pearson Educación.
- Decreto 82. (1978). *Ley General de Cooperativas*. Obtenido de Inspección General de Cooperativas: [https://ingecop.gob.gt/wp-content/uploads/2020/02/Ley-General-Cooperativas\\_compressed.pdf](https://ingecop.gob.gt/wp-content/uploads/2020/02/Ley-General-Cooperativas_compressed.pdf)
- Decreto Legislativo 82. (22 de Diciembre de 1979). *Reglamento de la Ley General de Cooperativas*. Obtenido de Ley General de Cooperativas: <https://www.inacop.gob.gt/wp-content/uploads/2019/07/Ley-de-Cooperativas.pdf>

Fermín Bertossi, F. (s.f.). *Génesis del cooperativismo* . Obtenido de  
[https://base.socioeco.org/docs/genesis\\_del\\_cooperativismo.pdf](https://base.socioeco.org/docs/genesis_del_cooperativismo.pdf)

González, M. (26 de Mayo de 2002). *El control interno*. Obtenido de Gestipolis:  
<https://www.gestipolis.com/el-control-interno/>

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucío, P. (2014). Metodología de la investigación. En C. 8. Muestra. México D.F.: McGraw Hill Education.

Yarin, J. (2019). Decadencia del Feudalismo contexto económico, social, político y cultural. Lima: Universidad Nacional de Educación. Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades.

## ANEXOS

Boleta de encuesta

### PREGUNTAS PARA JUNTA DIRECTIVA

Instrucciones: a continuación, encontrará una serie de cuestionamientos referentes a la cooperativa San Pedro Unido R.L. en donde se indaga su nivel de conocimiento como asociado a las funciones de la organización. Por favor lea cuidadosamente cada una de ellas y coloque con una “x” (equis) la opción que más refleje su opinión.

Sus respuestas e información de la presente boleta serán confidenciales y utilizadas para fines académicos.

1. Se identifica usted con los principios que rigen la cooperativa

Sí  No

2. Conoce las disposiciones reglamentarias que rigen el cooperativismo en Guatemala

Sí  No

Puede mencionar alguna

3. Cómo considera que es la formación que ha tenido a lo interno en el campo del cooperativismo

Buena  Regular  Mala

4. Conoce las normas y estatutos que rigen a la cooperativa, son claras para usted

Sí  No

5. Se realizan reuniones periódicas para evaluar actividades internas de la cooperativa

Sí  No

6. Se informa a tiempo de las reuniones que se tienen dentro de la cooperativa a sus asociados y/o miembros de comisiones

Sí  No

7. Su opinión como asociado es tomada en cuenta en la toma de decisiones de la cooperativa

Sí  No

8. Según su criterio, existe relación entre los objetivos, funciones y desarrollo de actividades de la cooperativa

Sí  No

9. Conoce la programación y capital disponible para créditos para el presente año

Sí  No

Tablas de usuarios morosos y total

No.	Nombre del deudor	FONDO COOPERATIVA		FONDO FONAGRO		FONDO FEDECOAG		FONDO FONAGRO MUJERES		FONDO COOPERATIVA MUJERES	
		Capital	Intereses	Capital	Intereses	Capital	Intereses	Capital	Intereses	Capital	Intereses
1	Fausto Godínez	Q 20,000.00	Q 670.68								
2	Francisco Bautista	Q 16,000.00	Q 27,169.65								
3	Sara Requena	Q 15,278.00	Q 4,445.05					Q 2,000.00	Q 9.21	Q 4,583.00	Q 550.00
4	Secundino Gonzalez	Q 15,000.00	Q 266.31								
5	Atadeo Bautista							Q 2,000.00	Q 9.21	Q 5,000.00	Q 600.00
6	Fidelina Fuentes							Q 2,000.00	Q 9.21		
7	Roberto Ramirez										
8	Jovita Lopez		Q 9,391.45	Q 760.00	Q 3,910.19						
9	Efraín Gonzales		Q 1,356.41								
10	Graciela de Leon										
11	Sarvelio Mendez			Q 3,000.00	Q 52.76						
12	Carmela Fuentes										
13	Georgina Navarro	Q 19,500.00	Q 640.96	Q 5,000.00	Q 205.69			Q 2,000.00	Q 9.21		
14	Felix Ramirez										
15	Eulalia Ramirez										
16	Rudy Navarro	Q 20,205.00	Q 178.44	Q 5,000.00	Q 78.33	Q 10,500.00	Q 20,021.93	Q 2,000.00	Q 9.21		
17	Florinda Fuentes	Q 17,000.00	Q 504.45	Q 5,000.00	Q 85.89			Q 2,000.00	Q 9.21	Q 4,583.00	Q 550.00
18	Reynaldo Pérez										
19	Idalia Almaraz										
20	Everildo Velasquez										
21	Herlinda Orozco										
22	Evilio Estrada									Q 3,208.00	Q 385.00
23	Neftali Garcia	Q 25,000.00	Q 11,540.54	Q 5,000.00	Q 1,662.74						
24	Judith Velásquez		Q 300.00								
25	Floridalma Navarro										
26	Salvador Dominguez		Q 21,377.70								
27	Esgar Ramirez										
28	Aura Estrada	Q 10,000.00	Q 438.90								
29	Oralia Lopez										
30	Neftali Dominguez										
31	Albertina Gonzalez	Q 24,200.00	Q 48,360.40								
33	Cesar Mendez										
34	Ricardo Fuentes	Q 6,500.00	Q 16,052.78			Q 10,000.00	Q 17,494.52				
35	Juana Godínez	Q 5,000.00	Q 11,216.73			Q 10,000.00	Q 14,823.28	Q 2,000.00	Q 1,479.24		
36	Elualia Lopez										
37	Alfonso Fuentes										
38	Hilda Monzon			Q 5,000.00	Q 355.28			Q 2,000.00	Q 9.21		
39	Marcelo Velasquez										
40	Eulogio Gonzalez										
41	Irma Lopez										
42	Augusto Lopez										
43	Jovita Fuentes					Q 9,460.00					
44	Leticia Fuentes	Q 1,000.00	Q 1,951.39	Q 2,000.00	Q 2,838.20	Q 12,000.00	Q 20,932.73	Q 2,000.00	Q 1,475.79		
45	Sergio Mendez	Q 22,000.00	Q 1,757.09	Q 5,000.00	Q 303.40			Q 2,000.00	Q 9.21		
46	Mayra Dominguez							Q 2,000.00	Q 9.21		
47	Ronald Dominguez	Q 17,000.00	Q 14,654.65	Q 5,000.00	Q 3,249.25						
48	Marina Guzman	Q 2,000.00	Q 1,996.32								
49	Herminio Bravo	Q 22,000.00	Q 1,757.09	Q 5,000.00	Q 258.91						
50	Sinforosa Lopez	Q 5,900.00	Q 1,276.06	Q 5,000.00	Q 2,387.74						
51	Irma Velasquez	Q 32,025.00	Q 100.43					Q 2,000.00	Q 9.21	Q 4,166.00	Q 500.00
52	Jeyner Bautista										
53	Odilia Navarro	Q 5,100.00	Q 421.77								
54	Ingrid Gonzalez	Q 10,500.00	Q 1,715.18	Q 5,000.00	Q 490.48			Q 2,000.00	Q 9.21	Q 4,583.00	Q 550.00
55	Monica Velasquez							Q 2,000.00	Q 9.21	Q 4,583.00	Q 550.00
56	Celestina Castañon	Q 12,000.00	Q 952.76					Q 2,000.00	Q 9.21	Q 4,583.00	Q 550.00
57	Brayan Fuentes	Q 32,025.00	Q 100.43					Q 2,000.00	Q 9.21		
58	Luis Velasquez	Q 1,000.00	Q 2,994.82								
59	Elizabeth Cardona		Q 4,000.00								
		Q 356,233.00	Q 187,588.44	Q 55,760.00	Q 15,878.86	Q 51,960.00	Q 73,272.46	Q 32,000.00	Q 3,083.97	Q 35,289.00	Q 4,235.00

## **DIAGNÓSTICO MUNICIPAL**

### **SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS**

#### **1. Descripción general del municipio**

##### **1.1 Historia, cultura e identidad**

###### **1.1.1 Historia**

Su etimología (PDDE, 2008) menciona que el origen del apellido “Sacatepéquez” se debe a los gratamente impresionados que quedaron los españoles al observar las alturas y valles de esta tierra verde (Sacat=hierba, Tepet=cerro); también le llamaban Quetzalí que quiere decir “Valle de la Esmeralda”, debido a su situación geográfica y por el verdor de sus montañas.

La población de San Pedro Sacatepéquez (Godínez Fuentes, 2003) en la época precolombina formaba parte de la etnia Mam, cuyos dominios se extendían a lo que actualmente corresponde los territorios de los departamentos de San Marcos, Huehuetenango, San Juan Ostuncalco (Quetzaltenango) y parte del sur de México. Los mames, así como los quichés, cakchiqueles, tzutuhiles, kekchíes, pocomchís, etc; descienden del pueblo Maya del período postclásico (900-1500 DC), naciones de indígenas que encontraron los españoles en el momento de la conquista. Los habitantes de esta región, que entonces se denominaba QUETZALLI, no vivían en núcleos urbanos sino dispersos alrededor de los campos de cultivo. Existen centros fortificados equivalentes a ciudades, pero eran asentamientos políticos religiosos donde solo vivían gobernantes, sacerdotes y sus familias.

San Pedro Sacatepéquez fue fundado por un grupo de españoles comandado por el capitán Juan de León y Cardona, quien había sido comisionado por el alguacil mayor Jorge de Alvarado para proseguir con la conquista de territorios para la corona española al capitán Juan de León y Cardona lo acompañaba su hermano Andrés, así como Cristóbal Mateo de Maldonado, Bernardino y Fernando Rodríguez, Gabriel Aldana, Crescencio Estrada, Cristóbal de Sánchez, Gabriel Mazariegos, Nicolás de Rodríguez, Domingo de Orné, Gregorio de González, Sebastián Barrios, otros.

Estos llegaron a Coatepeque, subieron a Sacuchum y llegaron a la planicie llamada hoy San Pedro Petz. El religioso que los acompañaba, Fray Pedro de Angulo, bautizó al Cacique Tuichej, a quien le puso el nombre cristiano de Pedro de Sacatepéquez, y el poblado también se le bautizó con este mismo nombre; fue en la tarde del 14 de abril de 1533.

Luego se trasladaron al valle que hoy se conoce con el nombre de barrio Santa Isabel, donde encontraron un manantial de agua cristalina (que es lo que hoy se denomina Valle de la Esmeralda) y tomaron como patrón del lugar a San Pedro Apóstol, porque sucedió el 29 de julio de 1933. Así mismo, ofrecieron el lugar a la virgen de la Merced, cuya imagen está en el altar mayor de la iglesia del municipio.

Existen diversos documentos que relatan datos acerca del origen y fundación del municipio, entre ellos, el de su catequización que es un pergamino que se encuentra en los archivos de la Municipalidad; se cuenta que los nativos de San Pedro colaboraron en todo sentido con los españoles y como recompensa a sus múltiples esfuerzos el Rey Carlos V les obsequió dicho pergamino el 1 de mayo de 1543. En esta Real Cédula, el Monarca agradecía los servicios prestados, conforme relación hecha por los Caciques del pueblo de San Pedro Sacatepéquez.

Siguiendo los capítulos de instrucción del Licenciado Bartolomé de las Casas, el pueblo se formó cerca de los ríos, conformándose al inicio como con trescientos vecinos para permitir la extensión, siendo el responsable el Cacique principal juntamente con el religioso o clérigo.

En la historia sampedrana destacan varios acontecimientos, entre ellos, los dos movimientos telúricos que azotaron el lugar, el primero fue en marzo de 1791 y el segundo en abril de 1902, ambos terremotos destruyeron la Parroquia y el Palacio Municipal. Así también, según Acuerdo del 23 de octubre 1897, San Pedro Sacatepéquez pasó a ser la cabecera del departamento de San Marcos, pero por Acuerdo del 16 de febrero de 1898 lo volvió a ser San Marcos. El 3 de diciembre de 1926 se elevó la cabecera a rango de ciudad.

Estuvo unida la población de San Pedro Sacatepéquez a la de San Marcos, formando el municipio de La Unión San Marcos desde el 16 de diciembre de 1935 en que

se declaró de utilidad y necesidad pública, la construcción del Palacio Maya que quedó inaugurado el 14 de febrero de 1942. El municipio se suprimió; y los de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos fueron restablecidos por Acuerdo Gubernativo del 20 de julio de 1945 (PDDE, 2008)

### **1.1.2 Cultura e identidad**

La cultura del municipio esta enriquecida por una serie de manifestaciones sociales, culturales y religiosas; donde resaltan las celebraciones en los principales centros poblados que tienen como referente al santoral católico cristiano. Estas fiestas se caracterizan por la práctica de algunas tradiciones que se celebran en honor a santos patronales en las que se tienen actividades de carácter religioso, acompañadas de juegos pirotécnicos, venta de comidas tradicionales, juegos para niños, celebraciones cristianas y bailes de carácter popular. En el caso de la cabecera municipal la fiesta titular se celebra del 24 al 30 de junio siendo el día principal el 29 en honor al Apóstol San Pedro; en ese día las principales actividades que se realizan son conciertos que son amenizados por grupos musicales, acompañado del tradicional tambor y chirimía. Dentro de las principales organizaciones que fomentan la cultura en las comunidades se encuentran los establecimientos educativos y las iglesias de diferentes denominaciones.

### **1.2 Costumbres y tradiciones**

En San Pedro Sacatepéquez se mantienen tradiciones y costumbres heredadas por los primeros habitantes, siendo las más importantes las siguientes: la Semana Santa, el corte de las primeras hojas de milpa para tal acontecimiento se acostumbra a hacer los tradicionales chuchitos y el día de los Santos Difuntos. En las vísperas de las de las celebraciones de fin de año se acostumbra a realizar las acostumbradas posadas, que recorren las principales calles del municipio culminando un día antes de la celebración de la Navidad elaborando los tradicionales chuchitos y tamales de carne. Desfile alegórico para inaugurar la feria en el mes de junio. Celebración de la Cofradía de San Pedro Apóstol. Aun se acostumbra también el uso del tradicional Pegón, en algunos casos se cuenta aún con el Baile de la Paach, las corridas de diablos el 7 del mismo mes.



### **1.3 Idioma**

En el municipio se habla el idioma español; sin embargo, en algunas comunidades del área rural aún existen personas, especialmente ancianos y ancianas descendientes de los antepasados Mames que aún hablan el idioma Mam.

### **1.4 Traje típico**

El traje típico de mujeres tan orgullosamente portado hasta hace un par de décadas, ahora se ve casi solo en las comunidades del área rural, ya que en el área urbana son pocas las personas que lo utilizan.

### **1.5 Comida tradicional**

Entre las comidas típicas de la región esta: caldo de carne res, caldo de gallina criolla, el caldío (con carne de res o gallina criolla), recados (con carne de res o de marrano), tamales de carne y chuchitos.

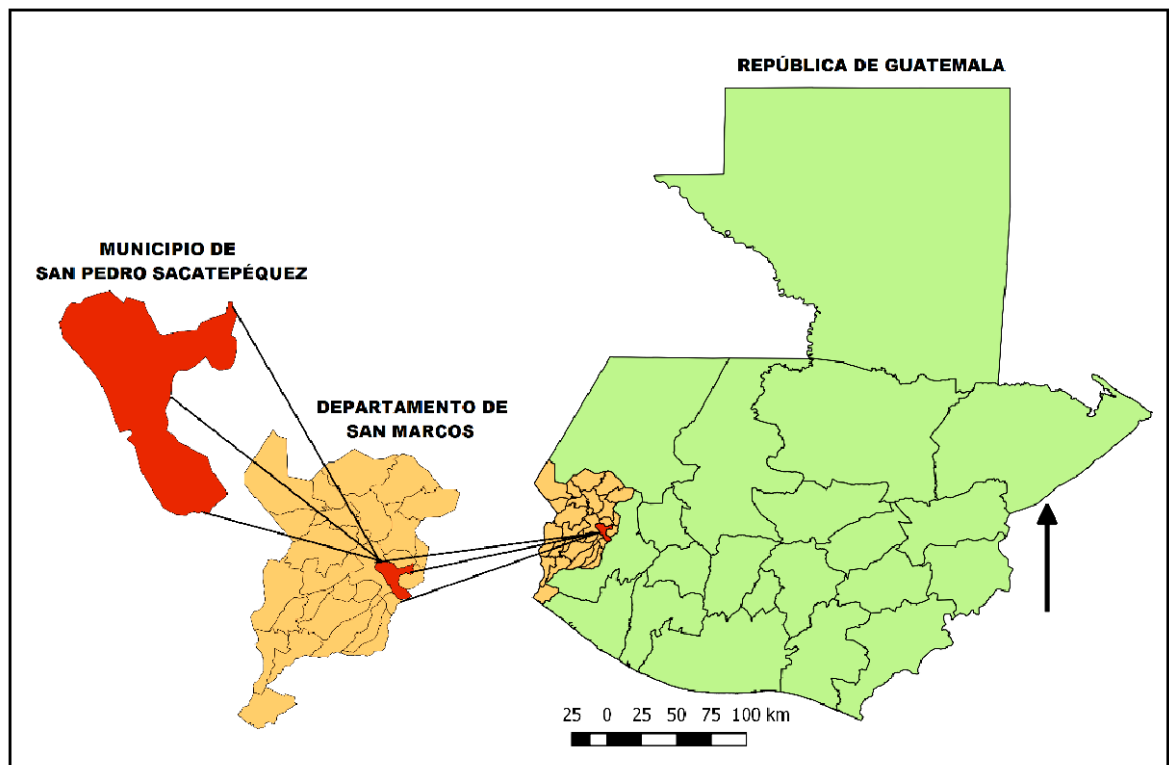
### **1.6 Lugares de recreación**

En el municipio existen algunos lugares de recreación como balneario Agua Tibia que se localiza en la parte sur de la cabecera municipal a una distancia de 4 km. La Castalia con sus aguas termales ubicada en la parte sur de la cabecera municipal a una distancia de 12 kms. El parque regional municipal (astillero municipal) se localiza en la parte norte del municipio y a 11 kms de distancia, camino que conduce al altiplano del departamento de San Marcos, la piscina de agua tibia que se localiza en el caserío Ixgual a una distancia aproximada de 3 kms del casco urbano por la carretera que conduce a la ciudad de Quetzaltenango y como parte de la recreación también existen canchas de futbol, basquetbol, un gimnasio y canchas con gramilla sintética.

### 1.7 Ubicación geográfica

El municipio de San Pedro Sacatepéquez pertenece al departamento de San Marcos. Su extensión territorial es de 253 kilómetros cuadrados, ubicándose a 2,330 metros sobre el nivel del mar. Teniéndose las siguientes coordenadas; su latitud es de 14°57'55" y su longitud 91°46'36". Se encuentra ubicado a 2 kilómetros de la cabecera departamental y a 250 kilómetros de la capital.

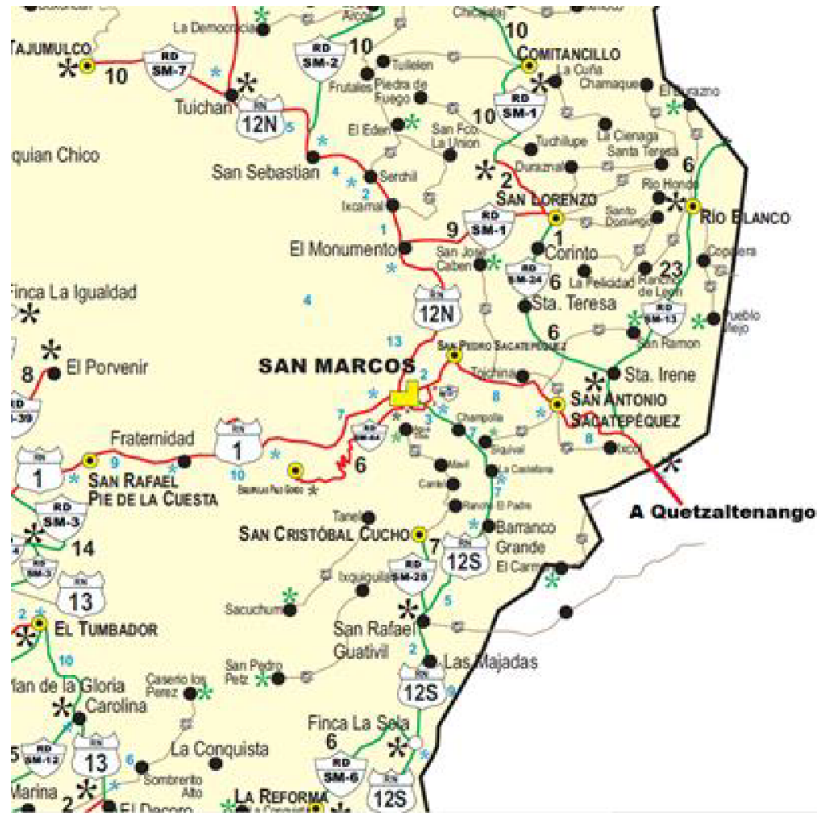
*Mapa 1 Ubicación geográfica del municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos*



Fuente: Departamento de Investigación y Análisis Socio-Delictual /UPCV / 2018

Para llegar al municipio de San Pedro Sacatepéquez desde la ciudad de Guatemala, se debe utilizar la carretera CA-1 al occidente hasta llegar al kilómetro 189.5 (Cuatro Caminos), seguir por la ruta RN-1 hacia la ciudad de Quetzaltenango, por la misma carretera, recorrer 48.5 kilómetros hacia el occidente hasta llegar a la cabecera municipal del municipio de San Pedro Sacatepéquez.

Mapa 2 Vías de acceso al municipio de San Pedro Sacatepéquez



Fuente: Unidad Ejecutora de Conservación Vial, -COVIAL-

#### 1.4 Clima

En San Pedro Sacatepéquez se presenta una variedad de climas. Debido a su orografía, existen dos zonas climáticas en el municipio: la parte norte es de clima más frío, mientras la parte sur es bastante más templada. Así pues, el municipio posee una franja de tierra cálida de regular extensión que comprende las aldeas de Provincia Chiquita, Corral Grande, Chim y El Tablero, las que colindan con las zonas costeras de los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango.

La cabecera municipal, la Ciudad de San Pedro Sacatepéquez, está situada a 2,330 metros sobre el nivel del mar y su clima varía de templado a frío. La temperatura promedio es de 18 grados centígrados. En San Pedro Sacatepéquez se marcan dos estaciones durante el año:

- La estación lluviosa, comprendida entre los meses de mayo a octubre.
- La estación seca, comprendida entre los meses de noviembre a abril.

### 1.8 Colindancias

El municipio de San Pedro Sacatepéquez colinda al norte con el municipio de San Lorenzo, departamento de San Marcos; al este con los municipios de San Antonio Sacatepéquez del departamento de San Marcos y con los municipios de Palestina de Los Altos y San Juan Ostuncalco, ambos de departamento de Quetzaltenango; al sur con los municipios de San Cristóbal Cucho, La Reforma y El Tumbador, departamento de San Marcos y al oeste con los municipios de Esquipulas Palo Gordo y San Marcos, departamento de San Marcos.

### 1.9 Estructura espacial o distribución actual

El municipio consta de las siguientes unidades territoriales: 1 ciudad, 17 aldeas, 40 caserío. El área urbana cuenta con ocho cantones: San Sebastián, La Parroquia, San Agustín Tonalá, El Mosquito, San Juan de Dios, Santa María, San Miguel y San Juan del Pozo.

*Tabla 25 Microrregiones y centros poblados de San Pedro Sacatepéquez*

<b>Microrregión</b>	<b>Lugar poblado</b>
Centro	Cabecera municipal, Aldea San José Caben, Aldea San Isidro Chamac, Aldea Champollap y Aldea San Andrés Chapil
Norte	Aldea La Grandeza y Aldea Santa Teresa
Nor-Occidente	Aldea Piedra Grande, Aldea San Francisco Soche, Aldea Mávil y Aldea Cantel
Sur	Aldea Corral Grande, Aldea Chim, Aldea El Cedro y Aldea Povincia Chiquita
Suroccidente	Aldea Sacuchum Dolores, Aldea San Pedro Petz y Aldea San Francisco El Tablero.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de San Pedro Sacatepéquez 2008.

### 1.10 División administrativa

El municipio se encuentra dividido en las siguientes unidades territoriales: 1 ciudad, 17 aldeas, 40 caseríos. El área urbana cuenta con 8 cantones: San Sebastián, La Parroquia, San Agustín Tonalá, El Mosquito, San Juan de Dios, Santa María, San Miguel y San Juan del Pozo.

### 1.11 Educación

En el sector educativo tienen participación el sector oficial, cooperativas y el sector privado. De acuerdo con los registros del Ministerio de Educación, durante el año 2022 funcionaron 240 establecimientos que brindaron servicios educativos en los distintos niveles, entre estos, 93 escuelas de párvulos, 82 de primaria, 33 en ciclo básico, 28 de diversificado y 4 establecimientos que brindan educación primaria para adultos.

La población escolar en los distintos niveles sumó a septiembre de 2022, un total de 20,005 estudiantes de los cuales 52.7% son varones y 47.3% mujeres. En cuanto al idioma utilizado en los procesos educativos, cabe destacar que, de acuerdo con el censo realizado por el INE en el año 2018, en el municipio de San Pedro Sacatepéquez solamente 514 personas tenían como idioma materno el Mam, esto no representaba ni el 1% de la población del municipio, lo que indica que la educación se brinda en español.

En cuanto a la tasa bruta de cobertura educativa, la siguiente tabla indica el porcentaje de estudiantes que han asistido al centro educativo en relación con la población en edad de estar en cada nivel educativo. Se logra identificar que la mayor cobertura se encuentra en el nivel diversificado y el nivel más bajo se encuentra a nivel básico.

*Tabla 26 Tasa bruta de cobertura educativa*

<b>NIVEL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PREPRIMARIA</b>	95.65%	75.31%	84.33%
<b>PRIMARIA</b>	102.23%	74.90%	86.98%
<b>BASICO</b>	95.97%	69.50%	81.12%
<b>DIVERSIFICADO</b>	126.00%	76.16%	97.89%

Fuente: Departamento de Investigación y Análisis Socio-Delictual, fundamentado en estadística

MINEDUC

De acuerdo con los datos proporcionados por la oficina departamental CONALFA de San Marcos, reporta que el índice de analfabetismo en el municipio es de 13.26% siendo la población femenina la que predomina como analfabeta.

### **1.11.1 Educación universitaria**

A partir de la década de 1980 la Universidad de San Carlos de Guatemala estableció una extensión con funcionamiento en la cabecera departamental, lo cual motivaba a varios sampedranos que no deseaban o no tenían los recursos o el tiempo para viajar a ciudad capital o Quetzaltenango, poder estudiar una carrera universitaria a 2 kilómetros de distancia. Fue en el año de 1990 que la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala estableciera una extensión de sus servicios educativos en el municipio, brindando para la profesionalización carreras como: Derecho, Ingeniería en Sistemas, Contador Público y Auditor y Licenciatura en Administración Educativa. Las clases de dichas carreras en la actualidad son impartidas en plan fin de semana y los alumnos básicamente son de los municipios del departamento de San Marcos.

### **1.12 Infraestructura educativa y riesgo**

Debido a la falta de mantenimiento de los edificios escolares de parte de las autoridades competentes, estos presentan numerosas deficiencias y en ocasiones se vuelven inhabitables, poniendo en grave riesgo a maestros y alumnos. Al mobiliario y equipo escolar tampoco se le da mantenimiento y su renovación representa trámites burocráticos de largos períodos de tiempo que afectan el proceso educativo al no contar los alumnos con espacios cómodos para sus actividades escolares.

### **1.13 Proyección poblacional**

De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística –INE- y fundamentado en el censo del año 2018, se estima que el municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, cuenta con una población total de 87,030 habitantes, de estos; 41,460 (47.64%) son hombres y 45,570 (52.36%) son mujeres.

*Tabla 27 Población total del municipio de San Pedro Sacatepéquez año 2023*

<b>RANGO EDAD</b>	<b>HOMBRE S</b>	<b>MUJERE S</b>
100 o más	3	4
95 a 99	20	34

90 a 94	106	103
85 a 89	269	287
80 a 84	401	403
75 a 79	510	538
70 a 74	651	720
65 a 69	965	1050
60 a 64	1186	1411
55 a 59	1435	1651
50 a 54	1732	2028
45 a 49	1698	2101
40 a 44	2136	2481
35 a 39	2623	3257
30 a 34	2865	3458
25 a 29	3262	3861
20 a 24	3900	4421
15 a 19	4434	4589
10 a 14 años	4337	4312
5 a 9 años	4431	4414
0 a 4 años	4496	4445

Fuente: Proyección INE/2023

#### **1.14 Concentración y densidad poblacional**

El 45.2% de la población se ubica en el área urbana y el 54.8% en el área rural; esta es una característica peculiar que se manifiesta a nivel departamental y nacional, donde a diferencia de la mayoría de las naciones latinoamericanas, Guatemala es un país predominantemente rural.

Considerando la extensión territorial y la población del municipio se establece una densidad poblacional de 265 habitantes por kilómetro cuadrado, encontrándose dentro de los municipios del departamento levemente sobre la media departamental que es de 209.69 habitantes por km<sup>2</sup>.

#### **1.15 Población por grupo étnico**

La mayoría de la población es no indígena (ladina) representando un 89.10% y un 10.9% es indígena de la etnia Mam,

## **1.16 Condiciones de vida**

### **1.16.1 Pobreza y pobreza extrema**

De acuerdo con los mapas de pobreza en Guatemala el municipio presenta problemas de pobreza (53.34% de la población) y de extrema pobreza (11.0% de la población), lo que significa que aun en el municipio hay población que vive con menos de US\$1 al día. Para el alcance del cumplimiento de Objetivos de Desarrollo en “Erradicar la Pobreza” se tiene como meta reducir al 10% este problema. Al respecto San Pedro presenta una brecha municipal de -2.8 para alcanzar la meta municipal (8.2) situación que en el municipio implica un esfuerzo coordinado entre las instituciones públicas y el esfuerzo de los agentes económicos privados de desarrollo, para que el territorio crezca sostenidamente a un ritmo superior al promedio nacional en los próximos cinco años para poder alcanzar la meta.

### **1.16.2 Índice de Desarrollo Humano**

Para comprender el significado de este indicador es necesario compararlo con el más alto y el más bajo del departamento. La cabecera departamental de San Marcos tiene un IDH de 0.739 y el municipio de Tajumulco con un IDH de 0.542 que es el puesto último del total de 30 municipios que está distribuido el departamento de San Marcos; San Pedro Sacatepéquez está ubicado en el puesto dos cuyo IDH se considera aceptable (0.718). Si bien se podría considerar como un índice aceptable, pero aun así existen necesidades básicas insatisfechas en cantidad y calidad tales como: vivienda, servicio de agua potable y sanitaria, asistencia escolar y precariedad ocupacional.

El índice de marginación de San Pedro Sacatepéquez es de -1.11 que se considera con un grado bajo ocupando el lugar 44 en el ranking nacional en donde el hacinamiento, es decir, el hogar con necesidades insatisfechas con más de tres personas por dormitorio es de 65.3% incrementándose el hacinamiento en el área rural debido que aquí está la mayor concentración de población.

### **1.16.3 Flujos migratorios**

El fenómeno de la migración es del 5% al 17% de la población quienes optan por viajar a la capital de Guatemala o al extranjero en busca de oportunidades que les permita mejorar su calidad de vida y la de su familia, especialmente a EE. UU. y Canadá. También



hay casos en lo que la migración tiene como objetivo el estudio a nivel medio y universitario o el trabajo profesional.

#### **1.16.4 Condiciones de vivienda**

Para el año 2022 (INE, 2022) registra un total de 22,056 viviendas de las cuales 21,883 son formales en las que los materiales de construcción predominantes son paredes de block y/o adobe. Como vivienda tipo apartamento se tienen 77, cuarto de casa de vecindad 28, tipo rancho 11, improvisada 24, colectiva 11 e ignorado 21. Por su parte en cuanto a la condición de ocupación se tienen 17,382 ocupadas, 461 de uso temporal, 4106 desocupadas y 107 como moradores ausentes.

#### **1.16.5 Servicios de agua**

De acuerdo con información del departamento de agua de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, en el área urbana el 100% de la población tiene acceso a ella, mientras en el área rural el 86.9% de las viviendas cuentan con agua entubada, ya sea por introducción domiciliar o llena cántaros, el resto de las viviendas se abastecen de pozos. Lo anterior se considera necesario contar con programas de construcción, reconstrucción, operación y mantenimiento de proyectos de este servicio.

#### **1.16.6 Servicio de tren de aseo**

El departamento del tren de aseo fue creado el 10 de octubre de 1995, estableciendo en su reglamento el barrido de calles, plazas y mercado municipal. En el mes de junio de 1996 se realizó la presentación de este servicio aprovechando el desfile de la feria municipal, en el cual se presentó un camión de volteo que llevaba una campanita, para que las personas lo identificaran y se le conoció como el tren de aseo de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, pero fue en el mes de julio del mismo año cuando se empezó a prestar este servicio

En el municipio se cuenta con el servicio de tren de aseo utilizando camiones compactadores que tienen la capacidad de 13m<sup>3</sup>, que funcionan de lunes a viernes para el servicio domiciliar y todos los días de la semana para la limpieza de los lugares públicos (mercados y plazas).

#### **1.16.7 Red vial**

Los principales accesos viales son:

- De San Pedro Sacatepéquez a Quetzaltenango: “Asfalto tipo C”
- De San Pedro Sacatepéquez a San Marcos: “Calle pavimentada”
- De San Pedro Sacatepéquez al Altiplano de San Marcos: “Asfalto tipo C”

Para llegar a las comunidades, existen vías de acceso como: calles, avenidas, accesos, diagonales y caminos de herradura; se encuentran empedradas, con carrileras y con tipo terracería o balastadas, y comunican a las diferentes zonas, caseríos o parajes que conforman las aldeas, así como a lugares vecinos y aldeaños; se encuentran en condiciones aceptables y son transitables todo el tiempo, aunque durante la época de invierno presentan serios inconvenientes para los transeúntes y el paso de vehículos se ve interrumpido.

#### **1.16.8 Teléfono fijo y móvil**

La telefonía corresponde el medio de comunicación prescindible para la población del municipio de San Pedro Sacatepéquez ya que debido a las condiciones de encierro luego de la pandemia del COVID, la llegada de nueva tecnología y la comunicación con amigos y familiares que migran a otros lugares del país o fuera de las fronteras, el teléfono es uno de los medios más accesibles para la población ya sea en el área urbana como en el área rural predominando el celular en un 80% comparado al 20% restante que corresponde a telefonía fija. Las compañías que brindan el servicio corresponden a las que manejan el duopolio a nivel nacional siendo estas Tigo y Claro con cobertura 3G y 4G en cabeceras municipal y centros poblados.

#### **1.16.9 Servicio de cable**

En el municipio existen medios televisivos propios, estas son empresas privadas que tienen su sede de transmisión en el municipio, pero que cubren todo el departamento y el sur occidente del país, entre ellos: Cable Oro Rey, canal cuatro, tele San Marcos, canal veintidós, Vallevisión y canal nueve, servicio de cable aldea Champollap, Cable Vega y Cablerural en aldea Santa Teresa, servicios de igual forma el Aldea Corral Grande. Además de observar los canales nacionales 3, 7 y 11.

#### **1.16.10 Radiodifusoras**

En el municipio existen varias radios de frecuencia modulada (FM) dentro de las cuales se mencionan:

- Recuerdo Estéreo 101.9

- Occidental Estéreo 88.7
- Futura FM 92.3
- Dinámica FM 89.9
- San Pedro FM 94.9
- Tropical FM 99.1
- San José 91.3
- Radio Begonia 98.7
- Otras que funcionan como radios comunitarias

#### **1.16.11 Participación ciudadana**

En las comunidades del municipio de San Pedro Sacatepéquez han sido conformados un total de 61 Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES), de forma democrática e involucrando de manera integral a todos los sectores organizados de las comunidades de las aldeas y cantones de la ciudad. Actualmente se encuentran inscritos en el Registro Civil de la municipalidad 61 Consejos Comunitarios de Desarrollo, también se encuentra inscrito y legalizado el Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE). Además de los COCODES también se tiene participación de la Comisión de Seguridad Ciudadana, Asociación de Comerciantes Sampedranos, Mesa del Agua, Asociación de Limpiabotas, Multisectorial, Asociación de Taxistas Valle de la Esmeralda, Asociación de Taxistas Sampedranos, Asociación de Taxistas Chamaquenses, Sociedad de Obreros Sampedranos, Asociación de Taxistas Ocho de Diciembre, ACRUSAMADI, ASUMIRH.

#### **1.16.12 Asociación de mujeres**

El sector femenino también se encuentra organizado en el municipio, entre ellos se tiene:

- Grupo Reformadoras del Rosario: actividades productivas principalmente viveros forestales
- Mujeres más que Vencedoras; Mujeres Trabajando por un Mejor Desarrollo; Mujeres Hogareñas 1; Mujeres Hogareñas 2: actividades productivas principales invernaderos y hortalizas

- Grupo Femenino: actividad productiva principal corte y confección: existen tres grupos femeninos de diferentes comunidades que se dedican como actividad principal a la crianza de pollos.
- Asociación El Esfuerzo: actividades productivas principales cultivo de hortalizas y tejidos de punto

#### **1.16.13 COMUDE y Comisiones**

Existe el Consejo Municipal de Desarrollo cuyos miembros son elegidos por las diferentes microrregiones del municipio, el mismo está integrado por organizaciones gubernamentales, instituciones y organizaciones no gubernamentales y COCODES. Éste se reúne el primer martes de cada mes. Los miembros están en un período de dos años consecutivos. La funcionalidad del Consejo Municipal de Desarrollo se considera débil porque no todas las comisiones funcionan al cien por ciento y la presencia institucional es irregular a las reuniones mensuales del mismo.

Según el control de la Secretaría Municipal, las comisiones que existen dentro del COMUDE son:

- Comisión de Educación, Educación Bilingüe, Intercultural y Deportes
- Comisión de Salud y Asistencia Social
- Comisión de Infraestructura, Ordenamiento Territorial, Urbanismo y Vivienda
- Comisión de Descentralización, Fortalecimiento Municipal y Participación Ciudadana
- Comisión de Finanzas
- Comisión de Probidad
- Comisión de Desarrollo Social
- Comisión de Fomento Económico, Ambiente y Recursos Naturales

#### **1.16.14 Organizaciones sindicales**

- Sindicato de Trabajadores de la Municipalidad
- Sindicato de Trabajadores de la Educación en Guatemala -STEG-
- Unidad de Trabajadores Estatales y Sectores Populares -UTESP-

### 1.17 Salud

El municipio cuenta con un Centro de Salud que funciona como un Centro de Atención Permanente –CAP-, ubicado en la parte noreste del parque central por el camino que conduce al sector de la Calzada Independencia, es atendido por 7 doctores, 3 enfermeras profesionales y 22 enfermeras auxiliares, 1 odontólogo, 1 técnico laboratorista y 2 inspectores de saneamiento.

Cuando los casos sobrepasan la capacidad de respuesta del centro, las personas son trasladadas al Hospital Nacional de la cabecera departamental de San Marcos, ubicado a 3 kilómetros de esta cabecera municipal. En el área rural se cuenta con 7 puestos de salud en las aldeas de: Sacuchum Dolores, Corral Grande, Provincia Chiquita, El Cedro, San Pedro Petz, Chim y Santa Teresa y 2 Unidades Mínimas de Salud en la Aldea Cantel y Caserío Ojo de Agua.

### 1.18 Seguridad y justicia

El municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, cuenta con diversas instituciones encargadas de impartir seguridad y justicia, las que no se ubican en el municipio, se encuentran en la cabecera departamental, estas se detallan en la siguiente tabla:

*Tabla 28 Instituciones de seguridad y justicia en San Pedro Sacatepéquez*

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>NÚMERO TELEFÓNICO</b>
Policía Nacional Civil Sub-Estación 42-13	2da Calle 10-30 zona 2, San Pedro Sacatepéquez	30292672
Procuraduría de los Derechos Humanos –PDH-	No existe en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, la más cercana se ubica en la cabecera departamental: 9na Avenida 7-20 zona 2	77608057 54513191

	cantón Guadalupe, San Marcos.	
Organismo Judicial	Juzgado de Paz 1: 7 <sup>a</sup> Avenida 6-17 zona 1	77601711
	Juzgado de Paz 2: 1 <sup>a</sup> Avenida 2-30 zona 2	77606651
Ministerio Público –MP- Fiscalía de Distrito San Marcos	No existe en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, la más cercana se ubica en la cabecera departamental: 9na Calle 10-60 zona 3 San Marcos	77601051 77604355
Instituto de la Defensa Pública Penal –IDPP-	No existe en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, la más cercana se ubica en la cabecera departamental: 8va Calle “C” 8-57 2do nivel zona 2 San Marcos.	77605588
Procuraduría General de la Nación –PGN-	No existe en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, la más cercana se ubica en la cabecera departamental: 8va Calle “C” 8-57 zona 2 San Marcos.	77608920 47696119
Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala –INACIF-	No existe en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, la más cercana se ubica en la cabecera departamental:	79420608 79438590

	7ma Calle 4-35 zona 2 Colonia Santa Rosalía, San Marcos	
--	---	--

Fuente: UPCV/2018. Fuente: PNC, OJ, MP, IDPP, INACIF, PGN

### 1.19 Corporación municipal

Según Acta No. 05-2019 de la Junta Electoral Departamental de San Marcos y de conformidad con la Ley Electoral y de Partidos Políticos (TSE, 2019), se declaró el resultado con validez las elecciones a Corporación Municipal celebradas en el mes de junio de 2019, conformado de la siguiente manera:

*Tabla 29 Corporación municipal de San Pedro Sacatepéquez 2020 - 2024*

No.	Nombre	Cargo
1	Juan Eliézer González González	Alcalde
2	Abel David Orozco López	Síndico Primero
3	Ángel Antonio Velásquez González	Síndico Segundo
4	Erickson Euler Fuentes Miranda	Síndico Suplente
5	Gustavo Adolfo Cifuentes Navarro	Concejal Primero
6	Abner Antonio Rivera Fuentes	Concejal Segundo
7	Ana Lucrecia López Ramírez de Gutiérrez	Concejal Tercero
8	Rubén Bosbely Miranda López	Concejal Cuarto
9	Luis Noel Cifuentes Ángel	Concejal Quinto
10	Jenner Moisés Cardona López	Concejal Sexto
11	Roberto Carlos Bautista Vásquez	Concejal Séptimo
12	Billy Abel Orozco Orozco	Primer concejal Suplente
13	Walter Eleázar López Fuentes	Segundo concejal Suplente

14	Adán Celestino Méndez López	Tercer concejal Suplente
----	-----------------------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados en Acta 05-2019. TSE



### **Referencias Bibliográficas**

Godínez Fuentes, R. (2003). Crónica de la Población de San Pedro Sacatepéquez. Revista de Antología Cultural "Identidad Shecana".

INE. (2022). *Características generales de vivienda. Tipo de vivienda y condición de ocupación*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística:  
<https://www.censopoblacion.gt/censo2018/vivienda.php>

PDDE. (2008). Plan Director de Desarrollo Económico. San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

TSE. (22 de Septiembre de 2019). *Acta 05-2019*. Obtenido de Junta Electoral Departamental San Marcos:  
<https://www.tse.org.gt/images/Acuerdos2019/alcaldias/SNM05-2019.pdf>