

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

---

**“PLAN OPERATIVO Y LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO  
PAÍS LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

---

**AUTOR:**

**Sandra Paulina Guato Sailema**

**DOCENTE TUTOR:**

**Dra. Patricia Jiménez Estrella, Mg.**

**AMBATO - ECUADOR**

**2015**

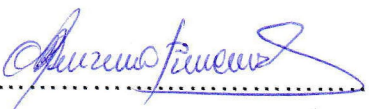
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Jiménez Estrella con C.I. 180293423-0, en calidad de tutora del trabajo de graduación con el tema: “ **PLAN OPERATIVO Y LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, desarrollado por la señorita Guato Sailema Sandra Paulina, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación cumple con los requisitos y parámetros establecidos en el Reglamento de Graduación de Pregrado “Tesis” de la Universidad Técnica de Ambato, y en el normativo para la Presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente.

Ambato, 27 de enero del 2015

LA TUTORA



.....  
Dra. Patricia Jiménez Estrella, Mg.

C.I. 180293423-0

## **AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Sandra Paulina Guato Sailema, con C.I. # 180371845-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“PLAN OPERATIVO Y LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de este trabajo de graduación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 27 de enero del 2015

**AUTORA**



**Sandra Paulina Guato Sailema**

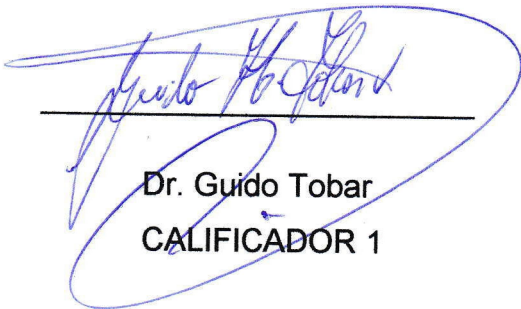
**C.I 180371845-9**

## APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO


El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema “PLAN OPERATIVO Y LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, elaborado por Sandra Paulina Guato Sailema, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 29 de enero del 2015

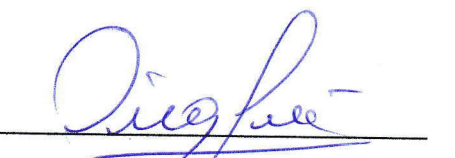
Para constancia firman



Dr. Guido Tobar  
CALIFICADOR 1



Ing. María del Carmen Gómez  
CALIFICADOR 2



Eco. Diego Proaño, Mg.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco especialmente a Dios por darme la sabiduría, paciencia y valor para alcanzar una más de mis metas planteadas, un agradecimiento especial a la Ing. Patricia Jiménez por la ayuda y guía brindada en todo este proceso de graduación.*

*De igual manera agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. por su colaboración para el desarrollo del presente trabajo.*

*A la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, a sus docentes y a todas aquellas personas que de uno u otra manera han contribuido en mi formación profesional, y personal, impartiendo siempre sus valiosos conocimientos y amistad.*

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo lo dedico de manera muy especial a Dios, a mi querida madre quien ha sido el pilar fundamental de mi vida y quien me ha sabido apoyar de manera incondicional día tras día.*

*A mi esposo y a mi hija quienes me han brindado su paciencia, comprensión y apoyo que junto con mi esfuerzo y dedicación han servido para culminar con éxito mi carrera profesional*

*A toda mi familia pues sus consejos y apoyo han servido para que siga adelante con entusiasmo y dedicación.*

*Gracias por enseñarme que todo lo que se quiere se lo consigue con el amor a Dios, esfuerzo y dedicación.*

## **INDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE CALIFICACIÓN. .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
<i>DEDICATORIA</i> .....	VI
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	VII
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	XI
INDICE DE TABLAS .....	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 TEMA .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Prognosis .....	7
1.2.4. Formulación del problema .....	8
1.2.5. Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitaciones del objeto de investigación. ....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.4. OBJETIVOS .....	10
1.4.1. Objetivo General .....	10
1.4.2. Objetivo Específicos .....	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	14
2.4. CATEGORÍA FUNDAMENTALES .....	20
2.4.1. Superordinación Conceptual .....	20
2.4.2. Subordinación Conceptual .....	21
2.4.3 Marco conceptual de la variable independiente .....	23
2.4.4. Marco conceptual de la variable dependiente .....	28
2.5. HIPÓTESIS .....	37
2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES .....	37

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.2.1 De campo .....	38
3.2.2 Bibliográfica-Documental .....	40
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.3.1 Descriptiva.....	41
3.4. Población y muestra .....	42
3.4.1 Población.....	42
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	43
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente.....	43
3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente.....	46
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	48
3.7 PROCESAMIENTOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	50



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS .....	52
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	52
4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	69

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.....	74
5.2 RECOMENDACIONES.....	75

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	77
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	78
6.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	78
6.4. OBJETIVOS .....	79
6.4.1. Objetivo General .....	79
6.4.2. Objetivos Específicos.....	79
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	80
6.5.1 Financiera .....	80
6.5.2 Organizacional.....	81
6.5.3 Tecnológica .....	81
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO .....	81
6.6.1 Introducción .....	81
6.6.2. El cuadro de mando integral .....	82

6.6.3 Plan Operativo.....	87
6.6.4 Intervención del Presupuesto en el Plan Operativo .....	91
6.6.5 CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN .....	96
<b>6.7. METODOLOGÍA.....</b>	<b>99</b>
6.7.1 FASE I. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS .....	101
6.7.2 FASE II: PLAN OPERATIVO ANUAL.....	120
6.7.3 FASE III INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO OPERATIVO .....	146
<b>6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>151</b>
<b>6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>152</b>

## **MATERIALES DE REFERENCIA**

BIBLIOGRAFÍA .....	153
ANEXOS .....	153

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de Problemas .....	6
Ilustración 2. Categorías Fundamentales.....	20
Ilustración 3. Subordinación Conceptual de la Variable Independiente ....	21
Ilustración 4. Subordinación de la Variable Dependiente .....	22
Ilustración 5. Gráfico de los resultados de la pregunta N°1 .....	53
Ilustración 6. Gráfico de los resultados de la pregunta N°2.....	54
Ilustración 7. Gráfico de los resultados de la pregunta N°3.....	55
Ilustración 8. Gráfico de los resultados de la pregunta N° 4.....	57
Ilustración 9. Gráfico de los resultados de la pregunta N°5.....	58
Ilustración 10. Gráfico de los resultados de la pregunta N°6.....	59
Ilustración 11. Gráfico de los resultados de la pregunta N°7 .....	60
Ilustración 12. Gráfico de los resultados de la preunta N° 8.....	61
Ilustración 13. Gráfico de los resultados de la pregunta N°9.....	63
Ilustración 14. Gráfico de los resultados de la pregunta N°10.....	64
Ilustración 15. Gráfico de los resultados de la pregunta N°11 .....	65
Ilustración 16. Gráfico de los resultados de la pregunta N°12.....	66
Ilustración 17. Gráfico de los resultados de la pregunta N°13.....	67
Ilustración 18. Gráfico de los resultados de la pregunta N°14.....	68
Ilustración 19. Verificación de Hipótesis.....	73
Ilustración 20. Cuadro de Mando Integral .....	82
Ilustración 21. Visión global del proceso del CMI .....	84
Ilustración 22. Ejemplo de Matriz POA.....	91
Ilustración 23. Proceso para un Control de Gestión .....	97

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población sujeta de estudio .....	42
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente .....	43
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente .....	46
Tabla 4. Guía para el proceso de recolección de información.....	49
Tabla 5. Interpretación dela pregunta N°1 .....	52
Tabla 6. Interpretación dela pregunta N°2 .....	54
Tabla 7. Interpretación dela pregunta N°3 .....	55
Tabla 8. Interpretación de la pregunta N°4 .....	57
Tabla 9. Interpretación dela pregunta N°5 .....	58
Tabla 10. Interpretación dela pregunta N°6 .....	59
Tabla 11. Interpretación dela pregunta N°7 .....	60
Tabla 12. Interpretación dela pregunta N°8 .....	61
Tabla 13. Interpretación dela pregunta N°9 .....	63
Tabla 14. Interpretación dela pregunta N°10 .....	64
Tabla 15. Interpretación dela pregunta N°11 .....	65
Tabla 16. Interpretación dela pregunta N°12 .....	66
Tabla 17. Interpretación dela pregunta N°13 .....	67
Tabla 18. Interpretación dela pregunta N°14 .....	68
Tabla 19. Frecuencias Observadas .....	71
Tabla 20. Frecuencias Esperadas .....	71
Tabla 21. Cálculo del Chi Cuadrado .....	72
Tabla 22. Valores Críticos de CHI Cuadrado .....	73
Tabla 23. Detalle del costo de la propuesta .....	80
Tabla 24. Modelo de presupuesto de ingresos .....	94
Tabla 25. Modelo de presupuesto de gastos .....	95
Tabla 26. Modelo operativo .....	99
Tabla 27. Modelo operativo .....	100
Tabla 28. Actividades operativas .....	101
Tabla 29. Simbología para diagramas de flujo .....	104
Tabla 30. Proceso y flujo grama de apertura de cuentas .....	106

Tabla 31. Proceso y flujo entrevista al sujeto de crédito .....	108
Tabla 32. Proceso y flujo propuesta de crédito .....	109
Tabla 33. Proceso y flujo despacho de crédito.....	110
Tabla 34. Proceso y flujo control de morosidad .....	112
Tabla 35. Proceso y flujo captación de depósito a plazo fijo .....	113
Tabla 36. Proceso y flujo Contratación de personal con perfil adecuado a cada área de trabajo.....	115
Tabla 37. Proceso y flujo para el Desarrollo de la Imagen Corporativa ..	117
Tabla 38. Proceso y flujo de la Investigación de Mercado.....	119
Tabla 39. Matriz FODA .....	123
Tabla 40. Diseño de Plan Operativo para la COAC Sembrando un Nuevo País Ltda. ....	127
Tabla 41. Matriz de evaluación del Plan Operativo de la COAC Sembrando un Nuevo País Ltda. ....	132
Tabla 42. Proceso y flujo de Asignación del Presupuesto.....	134
Tabla 43. Directrices para el Presupuesto de gastos por departamentos Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. ....	136
Tabla 44. Estructura del presupuesto de Ingresos COAC Sembrando un Nuevo País Ltda. ....	145
Tabla 45. Propuesta de Indicadores de Gestión para Medir el Desempeño Operativo.....	148
Tabla 46. Administración de la propuesta .....	151
Tabla 47. Previsión de la evaluación .....	152

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo que se pone en consideración expone los resultados de la investigación realizada, con la finalidad de responder al problema detectado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. de la ciudad de Ambato, para lo cual se el presente trabajo pretende propone el diseño de procedimientos de gestión basados en el modelo del cuadro de mando considerando los puntos básicos como herramienta de aplicación en la gestión de los directivos, y a su vez permite dar un seguimiento adecuado del plan Operativo contribuyendo a mejorar la gestión operativa de la entidad financiera.

El objetivo primordial de la investigación es analizar el plan operativo y la gestión operativa de la cooperativa con el fin de detectar las deficiencias que de una cierta manera han limitado los procesos operativos de la institución, muchas entidades no cuentan con un modelo de gestión operativo para el desarrollo sus actividades por lo cual, se encuentran en completa desorganización ocasionando que haya un despilfarro de recursos tanto humanos, económicos y materiales, sobre todo no cumplan con los requerimientos legales obligatorios provenientes de las entidades de control y se limite su funcionamiento.

El problema de la empresa radica en una inadecuada gestión operativa, las actividades no se realizan tomando en cuenta lo establecido en el plan operativo puesto que el mismo no se ha realizado de una manera detallada y comprensible para su cumplimiento, no existe una adecuada asignación del presupuesto y no se realiza una evaluación continua de la gestión operativa.

Considerando las falencias encontradas, al proponer el diseño de un modelo de gestión operativa se proyecta que la cooperativa mejore su

gestión operativa y pueda dar el seguimiento y evaluación de las actividades y procesos que son de vital importancia para el desarrollo de la entidad de manera más eficiente para llegar a resultados efectivos y con ello pueda considerarse una Cooperativa con un desarrollo más sostenible brindando el beneficio a sus socios y de esta manera cumplir con sus objetivos institucionales y la visión que se han planteado.

## INTRODUCCIÓN

La cooperativa de Ahorro y Crédito " Sembrando Un Nuevo País " Ltda., fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 006-DPT-C-2008 otorgado por el Ministerio de Inclusión Social; e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden: 7187 de fecha 10 de marzo del 2008.

Es una entidad de derecho privado sin fines de lucro, y sus operaciones principales se rigen al giro principal de sus actividades que es el ahorro y crédito dirigido a la comunidad.

Sus actividades se rigen, en forma específica, por lo dispuesto en el Estatuto de la Cooperativa adecuado al 11 de abril del 2013 según lo establecido en la disposición transitoria primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Las entidades del sector financiero se encuentran en la actualidad controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la misma que solicita varios documentos para dar seguimiento a sus actividades, esto hace que las entidades entren en un estado de presión pues muchas de ellas no cumplen con los requerimientos exigidos.

Lo que exigen las entidades de control son aquellos documentos que ayudan a las entidades a mantener una gestión operativa óptima pues la falta de uno de ellos produce inconsistencia en el desarrollo de las actividades y procedimientos propios del giro de la actividad.

Los procedimientos de gestión son un conjunto de lineamientos que ayudan a las entidades a llevar una adecuada gestión operativa.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo proponer un diseño de procedimientos de gestión para el



cumplimiento, evaluación y control de la Gestión Operativa para la Cooperativa Sembrando un Nuevo país Ltda. de la ciudad de Ambato.

CAPITULO I: **EL PROBLEMA**, en el que luego de contextualizar el problema de estudio se justifica y se trazan los objetivos generales y específicos para la realización de la investigación.

CAPITULO II: **MARCO TEÓRICO**, aquí se realiza una investigación bibliográfica para contextualizar el Marco Teórico de acuerdo a las variables de estudio.

CAPITULO III: **METOLOGIA** se describen los pasos de la investigación, los fundamentos científicos en el que se basa la presente investigación, se da a conocer la población de estudio para la recopilación de datos.

CAPITULO IV: **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS** una vez recopilada la información se procede a tabular y graficar los resultados obtenidos para facilitar el análisis e interpretación de resultados y verificación de la hipótesis planteada.

CAPITULO IV: **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** se dan en función a los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron al personal de la cooperativa.

CAPITULO VI: **PROPUESTA** se plantea una propuesta de solución al problema investigado, donde consta un diseño de procedimientos de gestión que permiten el cumplimiento, evaluación y control de la gestión operativa de la entidad financiera.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 TEMA

Plan operativo y la Gestión Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. de la ciudad de Ambato.

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### *1.2.1 Contextualización*

##### *1.2.1.1 Contexto macro*

El origen del cooperativismo se vincula estrechamente a la historia social. Las cooperativas surgieron como reacción frente al mercantilismo y al individualismo que este representa.

El cooperativismo es un movimiento social y económico en el mundo que tiene una fuerte presencia en la sociedad por más de 150 años a nivel mundial y 100 años en América Latina.

Nace con el capitalismo, como una reacción de las masas obreras a la situación creada por la revolución industrial. Esta tuvo éxitos económicos espectaculares, progresos técnicos y un aumento enorme de bienes materiales al servicio del hombre, pero al final su balance negativo no fue menos espectacular porque mientras los inversionistas se enriquecían la clase obrera se sumergía en la pobreza y el descontento.

En el país las cooperativas se han convertido en una de las principales fuentes de financiamiento de los grupos que no tienen acceso a los

Bancos, lo que ha originado un aumento progresivo de estas entidades en los últimos años (Grijalva, 2012, pág. 120).

Desde hace muchos años, en el país se ha venido afianzando el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un mecanismo de apoyo al desarrollo social, ya que, entendiéndose como tal, el cooperativismo consiste en ayuda mutua y solidaria, auto administrada bajo ciertos principios, es decir, que los recursos de quienes depositan sus ahorros (socios) servirán para quienes lo demanden, que también son socios.

Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general, que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos. (Naranjo, 2012, págs. 2-3)

#### *1.2.1.2 Contexto Meso*

En la provincia de Tungurahua las cooperativas son uno de los principales vehículos de penetración financiera entre los segmentos poblacionales de bajos ingresos en la región, sobre todo en el sector indígena por su condición social y económica

Sin embargo a pesar del crecimiento que ha demostrado en los últimos años, sobre todo por la formación de cooperativas del sector indígena, presentan graves problemas administrativos y financieros, sobre todo las que no se hallan bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la cual asumió los controles de las cooperativas a partir de octubre del 2013, el sistema financiero del país es bastante fuerte, pero el trabajo que debe desarrollar la SEPS, será fundamental para que este no se debilite.

Una organización inadecuada, el incumplimiento de los objetivos, metas, el inadecuado control interno, entre otros son los problemas más

sobresalientes que afectan la rentabilidad y dificultan el completo desarrollo de las mismas (Yadira Illescas, 2013).

### *1.2.1.3 Contexto Micro*

En el 2008 alrededor de 30 personas, emprendedoras y convencidas de la necesidad de un cambio de proyección para beneficiar al sector indígena y de las zonas rurales de Tungurahua, decidieron empezar con 'Nuevo País'.

De ellos quedaron 11 pioneros que a pesar de todos los problemas se quedaron en la institución con dinero y persona quienes a pesar de los sacrificios que se tuvieron que hacer se mantuvieron firmes para sacar a flote la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sembrando un Nuevo País" Ltda., es una entidad de derecho privado sin fines de lucro, y sus operaciones principales se rigen al giro principal de sus actividades que es el ahorro y crédito dirigido a la comunidad y en los sectores como: la agricultura, el sector informal y la vivienda.

En la actualidad la cooperativa se encuentra ubicada en las calles 12 de Noviembre y Mera y se mantiene como Gerente General el Ing. Manuel Toalombo (Arcos, 2013).

Fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 006-DPT-C-2008 otorgado por el Ministerio de Inclusión Social; e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden: 7187 de fecha 10 de marzo del 2008.

Sus actividades se rigen, en forma específica, por lo dispuesto en el Estatuto de la Cooperativa adecuado al 11 de abril del 2013 según lo establecido en la disposición transitoria primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (Yadira Illescas, 2013)

### 1.2.2. Análisis crítico

- Árbol de Problemas



**Ilustración 1 Árbol de Problemas**

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### *1.2.2.1 Relación causa efecto*

Para el análisis crítico se partirá del árbol de problemas.

La inadecuada Gestión Operativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. es un problema existente en la organización a causa del incumplimiento del plan operativo que se estableció como herramienta que guíe a alcanzar sus metas y objetivos que durante los últimos 6 años no lo han cumplido en un 100% debido a un control interno que se ha llevado de manera inadecuada, incumplimiento del manual orgánico de funciones, limitada planificación y control, mismas que han surtido efectos negativos como: desperdicio de recursos materiales y económicos, toma de decisiones equivocadas, falta de organización y un rendimiento del personal no satisfactorio, lo que ha impedido que la Cooperativa alcance un nivel de crecimiento limitado.

### **1.2.3. Prognosis**

La presencia de un plan operativo que no se ajusta a las necesidades de la entidad financiera no ha permitido que la Cooperativa siga desarrollándose y que se tome decisiones correctas encaminadas al accionar de la cooperativa para de esta forma lograr el desarrollo esperado.

De mantenerse los problemas mencionados anteriormente la cooperativa deberá enfrentar pérdidas económicas muy significativas, ya que los socios al considerar que el servicio no es adecuado y que no permite un rendimiento sostenible no concurrirán a realizar apertura de cuentas en la misma y la Cooperativa perdería la fidelización de los mismos, provocando en un caso extremo el cierre de la entidad y por consiguiente el crecimiento del desempleo.

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

¿Cómo influye el Plan Operativo en la gestión operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.?

#### **1.2.5. Interrogantes**

¿El plan operativo formulado por la cooperativa se ajusta a sus necesidades permitiendo el cumplimiento adecuado de sus operaciones y objetivos?

¿Cómo se ha desarrollado la gestión operativa en la cooperativa?

¿Qué tipo de plan operativo ha formulado la empresa?

¿De qué manera se podría solucionar el problema encontrado en la cooperativa?

#### **1.2.6. Delimitaciones del objeto de investigación.**

**Campo:** El campo de estudio de la problemática será en cuanto a la Gestión operativa

**Área:** Educación comercial y administración

**Aspecto:** Plan Operativo y la Gestión Operativa

**Temporal:** Año 2014

**Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Calle Av. 12 de Noviembre y Mera.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El mejoramiento en la estructura del Plan Operativo será de fundamental importancia para la identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de programas y proyectos enmarcados dentro de un planteamiento estratégico que permita, conducir y orientar las acciones para el desarrollo institucional.

Además ayudará a identificar de mejor manera las metas y objetivos de la cooperativa en beneficios de sus socios y la colectividad, de igual manera permitirá mejorar la gestión operativa de la misma.

Hoy en día las grandes cooperativas son más competitivas dentro de su área y cada vez adoptan nuevas estrategias a fin de asegurar su éxito y sostenimiento económico.

La cooperativa deberá mejorar la estructura de su plan operativo, de no hacerlo la entidad financiera podría estar desperdiciando recursos tanto económicos y humanos, lo cual le afectaría financieramente y por no contar con una correcta organización al momento de realizar sus actividades diarias los socios dejen de concurrir a la cooperativa para solicitar los servicios financieros que esta ofrece.

Una adecuada gestión operativa ayudara en el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos y beneficiosos en cada una de los departamentos y por ende se tendrá una excelente organización en la empresa.

En la actualidad las organizaciones que se manejan en este medio están adoptando herramientas de optimización basadas en las nuevos enfoques gerenciales, gestión estratégica y modelos de medición de gestión, teorías de calidad y de gestión del servicio, con la finalidad de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los planes estratégicos enfocados al cumplimiento



de la visión, misión, valores, etc. los que ayudaran al cumplimiento de objetivos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Analizar el plan operativo y la gestión operativa aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País para la verificación del cumplimiento de los objetivos.

### ***1.4.2. Objetivo Específicos***

- Verificar el cumplimiento de las actividades enmarcadas en el plan operativo diseñado en la Cooperativa para la identificación de deficiencias en el seguimiento a las operaciones internas.
- Evaluar la gestión operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. para determinar la eficiencia en el manejo de recursos tanto económicos como materiales y humanos en la institución.
- Proponer procedimientos de gestión que permita dar mejor seguimiento al plan operativo para que se unifique de mejor manera las necesidades actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. Contribuyendo a alcanzar una gestión operativa eficiente con resultados eficaces a largo plazo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para Villacís (2003), en sus investigación Plan Operativo y Presupuestos del 2003 de la Facultad de Ciencias e Ingeniería en Alimentos de La Universidad Técnica de Ambato, en el capítulo II menciona que:

El plan operativo ha de corresponder a los objetivos específicos, políticas y líneas de acción que propone el plan estratégico, de esta manera se articulan las soluciones y acciones inmediatas a los problemas potenciales detectados en la estrategia. El plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico y operativo, igualmente deberá ser difundido y monitoreado.

El plan operativo consiste en fijar prioridades en las estrategias vitales con el propósito de determinar sobre cuales se enfocaran los esfuerzos y recursos para avanzar por lo general en los próximos doce meses, hacia el logro de los objetivos.

Ruano (2007) afirma que:

Anualmente y en el marco de la planificación estratégica se realiza la planificación de las actividades a realizar por cada una de las áreas responsables de los procesos operativos y de los sistemas de apoyo, especialmente de aquellos que manejan recursos. Asimismo, en el Plan Operativo Anual se establecen metas físicas con su expresión financiera así como con los responsables. Por ello, el Plan Operativo Anual implica actividades y coordinación entre los responsables de las unidades de planificación y unidades de la dirección financiera de las organizaciones.

Por medio del plan operativo la entidad puede mantener una organización y coordinación para que se desarrolle de manera adecuada todo lo estipulado en el mismo, también se genera un ambiente de coordinación entre los responsables de cada una de las áreas y esto ayuda a mantener una adecuada gestión operativa.

Según Arnoletto (2010) en su libro Un Aporte a la Gestión Pública, Edición electrónica gratuita. En el capítulo I literal f, párrafo I manifiesta que:

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. (págs. 54-55)

En la entidad una gestión operativa adecuada ayuda a que esta consiga el cumplimiento de sus objetivos, políticas y metas asignando para ellas un determinado tiempo, presupuesto y buscando siempre el desarrollo de la empresa.

Caicedo (2011), en su investigación manifiesta que:

Las estrategias y demás planes y proyectos a futuro de una u otra forma permiten identificar acciones que a mediano plazo permitirá minimizar incertidumbre. El establecimiento de estrategias y demás acciones permiten desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la cooperativa puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenido de la cooperativa en estudio. (pág. 25)

El establecimiento de estrategias es de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa y a que la entidad tome un nivel alto de posicionamiento dentro del mercado.

(Días, 2007), en su investigación manifiesta que: “El plan estratégico constituye una herramienta que le servirá a la cooperativa para alcanzar el logro de sus objetivos a largo plazo, permitirá realizar una gestión más eficiente, mejorar el desempeño de la organización y enfrentar los principales problemas de las organizaciones además de coordinar las actividades” (pág. 30). La planificación estratégica y el plan operativo van de la mano y permiten aprovechar las oportunidades de mercado y desarrollar las fortalezas con que cuenta, logrando ser más competitiva en el mercado en que se desenvuelve.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el Paradigma Positivista con un enfoque cuantitativo ya que se caracteriza porque trabaja con hechos y fenómenos de la realidad objetiva y por tanto susceptible de ser medible, cuantificable y busca alternativa de solución del problema.

Según (Medina, 2000) expresa que Paradigma crítico-propositivo es la ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico propositivo, Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

Propositivo en cuanto la investigación no se define en la contemplación positiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad. Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. (pág. 98)

Según Ramírez (2004), definen que positivismo es “el estado de las ciencias que consideran que basta la aplicación del método científico para asegurar un buen término, avance y progreso creciente y pleno de sus indagaciones, búsquedas, resultados y realizaciones” (pág. 102).

La metodología cuantitativa permite explorar una base de datos de manera numérica específicamente, habitualmente con ayuda de las herramientas del campo de la estadística.

Y el positivismo acepta como único conocimiento valido al conocimiento verificable y mensurable, visible. Lo que le importa para el positivista es la cuantificación y medir una serie de repeticiones que llegan a construirse en tendencias, a plantear nuevas hipótesis y a construir teorías, todo fundamentado en el conocimiento cuantitativo.

## 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según la Ley de economía popular y solidaria título quinto que trata acerca de las organizaciones económicas del sector cooperativo nos señala una definición y los lineamientos que deben seguir las cooperativas para establecer su departamento administrativo.

Según el artículo 34 de la ley de Economía Popular y Solidaria son cooperativas, las organizaciones económicas que son constituidas como sociedades de derecho privado con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

Declaración de Identidad. Según el capítulo segundo que habla acerca de los socios las cooperativas no están sujetas a un número limitado de socios es decir pueden ser dos o más sean esas personas naturales o jurídicas siempre que estas cumplan con lo estipulado en los estatutos, de lo contrario se sujetaran a diversas sanciones.

Art.- 37.- Las cooperativas serán de número variable e ilimitado de socios, pudiendo admitir como tales, a las personas naturales que cumplan con el vínculo común y requisitos estatutarios, que no podrán imponer más limitaciones que las propias de la naturaleza de la cooperativa.

### *Sanciones a socios*

Art.- 42.- Los socios que incumplan con las obligaciones o incurran en infracciones constantes en la presente Ley o Estatuto, podrán ser sancionados por la cooperativa, con amonestación, multa, suspensión

de derechos o exclusión, según la gravedad de la falta y conforme con el procedimiento que constará en el Estatuto de la Cooperativa.

Según el capítulo tercero que hace mención a la organización, funcionamiento interno y a los órganos de gobierno, dirección, administración y control las cooperativas deberán contar con un organigrama estructural lo cual es de gran ayuda para el correcto funcionamiento interno y administrativo para la cooperativa.

Según el artículo 43 de la Ley de Economía Popular y solidaria las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social.

#### *Asamblea general*

El artículo 44 de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que la Asamblea General, es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por todos los socios activos, que tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el valor o monto de sus aportaciones.

Resolverá los asuntos de importancia y establecerá las reglas generales para el funcionamiento de la organización. Sus decisiones obligan a todos los socios presentes o ausentes y a órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a la presente Ley, su Reglamento General y el Estatuto de la cooperativa.

#### *Asambleas de delegados*

Art. 45.- Las cooperativas que tengan más de quinientos socios realizarán asambleas de delegados, elegidos conforme lo determine el Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria de

cincuenta ni mayor de cien, mediante asambleas sectoriales en las que, los delegados informarán sobre el cumplimiento de su gestión.

Él presente artículo menciona que las cooperativas que sobrepasen los quinientos socios deberán realizar asambleas de delegados en la cual deberán informar sobre el cumplimiento de sus gestiones.

#### *Consejo de administración*

Para hablar del consejo de administración en el artículo 46 de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que El Consejo de Administración es el órgano de dirección, regulación interna y fijación de políticas administrativas y financieras, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.

#### *Consejo de vigilancia*

El artículo 47 de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que el Consejo de Vigilancia, es el órgano de supervisión de las actividades económicas de la cooperativa que responde a la Asamblea General, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.

El consejo de vigilancia ayuda a que las actividades económicas de la cooperativa se desarrollen con normalidad y transparencia.

### *Presidentes*

Según el artículo 50 de la Ley de economía popular y Solidaria Cada uno de los consejos, elegirá, de entre sus miembros, a su respectivo presidente que durará en sus funciones un año, pudiendo ser reelegido, mientras mantenga la calidad de vocal.

El presidente del Consejo de Administración, lo será también

### *Gerente*

El artículo 51 de la Ley de economía Popular y Solidaria el Gerente es el administrador general, representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa. Será elegido por el Consejo de Administración, por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del Consejo de Administración o de la Asamblea General.

En el capítulo cuarto de la Ley de Economía Popular y Solidaria que se refiere al Patrimonio y Capital Social las cooperativas deberán cumplir ciertas normas para constituir su patrimonio y las obligaciones que contraen.

Art.- 52.- El patrimonio de las cooperativas se integra por su capital social, sus reservas y los excedentes no distribuidos.

Su capital social, es variable e ilimitado y se integra con las aportaciones de los socios, en dinero, trabajo o bienes, estos últimos, evaluados según las normas estatutarias que, podrán contemplar mecanismos de aumento de capital, mediante aportaciones debitadas en operaciones con los socios.



### *Certificados de aportación*

En el artículo 53 de la Ley de Economía Popular y Solidaria las aportaciones de los socios, estarán representadas por certificados de aportación que serán nominativos, transferibles solo entre socios, o a favor de la cooperativa, previa aceptación del Consejo de Administración .

En el estatuto de la cooperativa, se hará constar si los socios recibirán los títulos representativos de sus certificados de aportación o si, éstos constarán únicamente en la contabilidad y los estados de cuenta personales de los socios.

### *Emisión de obligaciones*

En el artículo 54 de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que en para efectos de capitalización operacional, las cooperativas podrán emitir obligaciones de libre negociación, de acuerdo con las regulaciones del Mercado de Valores y las que dicte la Superintendencia, en cuanto a redención, intereses y una participación porcentual en las utilidades o excedentes, obligaciones que, en todo caso, no conceden a sus poseedores, derechos de voto ni participación en las decisiones de la cooperativa.

### *Revalorización*

En el artículo 55 de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que las cooperativas obligatoriamente revalorizan sus bienes inmuebles cada dos años y la plusvalía generada se distribuirá en la siguiente forma:

a) El 70% para incrementar el capital social, entregándose a los socios la alícuota que les corresponda, en certificados de aportación, bajo el mismo tratamiento que los excedentes.

b) El 20% para incrementar el fondo irrepartible de reserva legal

c) El 5% para el fondo de educación, que será administrado por la cooperativa y justificada su utilización a fin de año ante la superintendencia.

d) El 5% como contribución obligatoria para el sostenimiento del Instituto y de la Superintendencia.

Los resultados económicos de las revalorizaciones, serán considerados como aporte de capital efectuados por los socios y no como ingresos, utilidades ni excedentes.

#### *Utilidades*

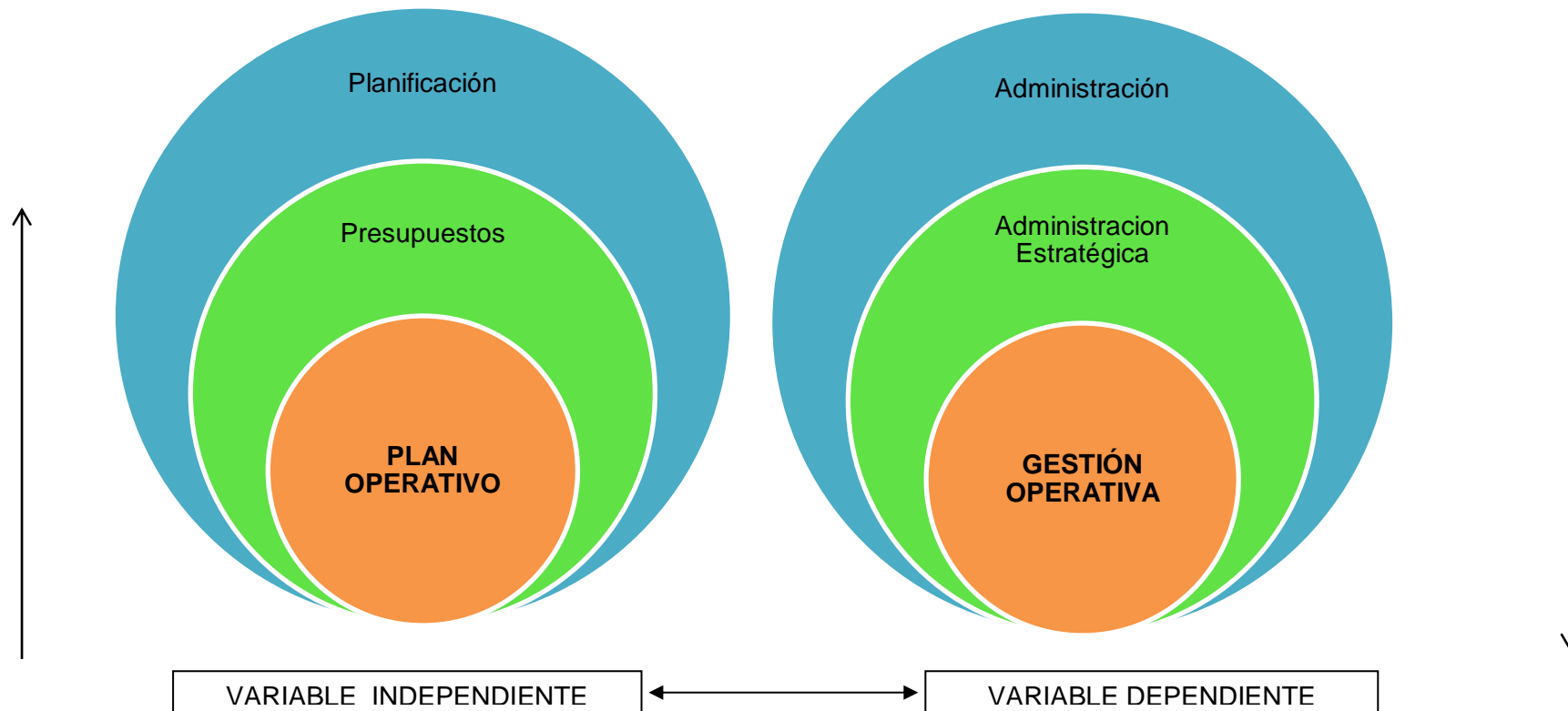
El artículo 58 Ley de Economía Popular y Solidaria define como utilidades, para todos los efectos legales, las ganancias obtenidas por las cooperativas en operaciones con terceros no socios y definen como utilidades para todos los efectos legales las ganancias obtenidas en negocios eventuales, no propios de su objeto social, ganancias que luego de deducida la parte proporcional de los gastos de administración, el porcentaje en beneficio de los trabajadores y los impuestos que correspondan, incrementarán el Fondo Irrepetible de Reserva.

#### *Balance social*

El artículo 61 de la Ley de Economía Popular y Solidaria menciona que las cooperativas incorporaran en sus informes de gestión, el Balance Social que acreditará el nivel de cumplimiento de los Principios Cooperativos, de los objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.

## 2.4. CATEGORÍA FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Superordinación Conceptual



**Ilustración 2 Categorías Fundamentales**

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Sandra Guato (2014)

## 2.4.2. Subordinación Conceptual

### 2.4.2.1 Subordinación Conceptual de la Variable Independiente



**Ilustración 3 Subordinación Conceptual de la Variable Independiente**

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### 2.4.2.2 Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente



**Ilustración 4 Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente**

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **2.4.3 Marco conceptual de la variable independiente**

Variable independiente: Plan Operativo

#### *2.4.3.1 Plan Operativo*

“El plan operativo es la minimización del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores” (Ortiz Argomedo M. , 2012, págs. 3-4).

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique. (Argomedo, 2010, pág. 8)

El plan operativo es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se propone realizar la institución. El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en cada proyecto. (Russian, 2008, pág. 9)

El plan operativo ayuda a que la entidad pueda cumplir con las metas y objetivos trazados, indicando plazos, presupuestos y responsables para que los mismos se desarrollen de la mejor manera.

#### *a) Objetivos generales*

Los objetivos generales serán aquellos que den solución al problema central, es lo que se desea alcanzar o la situación futura a la que deseamos llegar en el planteamiento de los objetivos estudiados. Estos objetivos no señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores pero sí expresan el propósito central del proyecto (Rivera, 2008, pág. 20).

El análisis que se realizara del plan operativo y la gestión administrativa de la cooperativa ayudara a verificar si los objetivos estratégicos de la entidad se están cumpliendo a cabalidad.

#### *b) Objetivos Estratégicos*

Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado.

Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la institución, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el qué se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la organización. (Rojas, 1999, págs. 35-37)

“Objetivos estratégicos se los determina como objetivos globales y son aquellos que identifican las “áreas estratégicas” y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa”(Serna, 2000, pág. 60).

Los objetivos estratégicos en la entidad están debidamente planteados para que la organización dentro de la empresa sea oportuna y todas las actividades a desarrollarse se las realice en el tiempo ya establecido y así alcanzar las metas propuestas.

#### *c) Objetivos Específicos*

Los Objetivos Específicos representan los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso.

Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación. Se derivan del general y, como su palabra lo dice, inciden directamente en los logros a obtener. Deben ser formulados en términos operativos, incluyen las variables o indicadores que se desean medir, las causas del problema orientan su redacción. (Ferra, 1992, págs. 46-48)

Los objetivos específicos planteados ayudaran para el cumplimiento de las metas que se han propuesto alcanzar mediante el análisis y evaluación de la gestión operativa de la empresa.

#### *d) Cumplimiento de actividades*

Cumplimiento.- “Es hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación” (Diccionario ABC, 2010)

Actividad.- Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

#### *e) Control*

“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente” (Yuri, 2013).

El control es de suma importancia en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa pues ayudara a que todo se lleve a cabo de acuerdo con lo establecido la misma.

#### *2.4.3.2 Presupuestos*

(Astros, 2010) Menciona que:

Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado.



La ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo. (págs. 10-12)

Los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos sobre las cantidades y precios, el periodo del presupuesto se realiza correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable

“El presupuesto es un resumen sistemático y cifrado, confeccionado en periodos regulares, de las previsiones de gastos y de las estimaciones de ingresos previstos para cubrir dichos gastos” (Albi & Gonzales, 2009, pág. 30)

(Del Rio, 2000) Menciona que:

Presupuesto es una herramienta por medio de la cual los gobiernos pueden clasificar de forma metódica todo lo referente a gastos e ingresos, y de ésta manera mejorar su gestión, esto demuestra una vez más la enorme importancia del uso del presupuesto, todas las empresas tanto públicas como privadas deben tener bien establecido el rumbo que han de tomar, el presupuesto provee de una guía en la cual las empresas se abren camino, una empresa que no adopta un adecuado presupuesto simplemente no sabe hacia dónde camina. Por lo tanto, saber la eficacia del presupuesto a través de los tiempos, proporciona una base sólida de seguridad y confianza, para que de esta manera las organizaciones tanto públicas como privadas acojan éste mecanismo como una herramienta administrativa que les permita alcanzar sus objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo. (pág. 12)

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

(Burbano & Ortiz, 2004) afirma que el presupuesto es un “método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de objetivos empresariales” (pág. 25).

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática de las operaciones de una organización (llamada empresa) para un periodo determinado para lograr unos objetivos previamente establecidos. El presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos, y la relación estimada de los costos, gastos y egresos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y poder alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado de tiempo. Es un método sistemático y formalizado para lograr la responsabilidad directa de planificación, coordinación, dirección, ejecución y control de las actividades a desarrollar (Moreno, 2012, págs. 3-4).

El presupuesto es una herramienta de vital importancia para que las operaciones de la empresa se puedan ejecutar y de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

#### *2.4.3.3 Planificación*

( Gordon Rivera, 2005) menciona que:

La planificación es la primera función de la administración y la misma que se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes. El proceso de planificación, tanto de corto como largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema, constituye la base y el vínculo para los demás elementos, pues es a través del proceso de planificación que determinamos lo que vamos a hacer como lo vamos a hacer y quien lo va a hacer. Funciona como el cerebro de una organización y como tal razona y comunica. (pág. 6)

“La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientando a lograr los fines con medios óptimos”. (Paris Roche, 2005, pág. 14).

“Planificación es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo. Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor” (Terry, 1987, pág. 5).

La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Planificar significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos, cumple dos propósitos principales

en las organizaciones: el protector que consiste en minimizar el riesgo, reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada; y el afirmativo que consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones (García, 2005, pág. 4).

“Planificación es el arte que establece procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos y proporciona normas y pautas para la toma de decisiones que conduce a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada” (Ander, 2005, pág. 10).

La planificación es un paso sumamente importante pues a través de ella la entidad lograra establecer las actividades por medio de las cuales alcanzara sus objetivos.

#### **2.4.4. Marco conceptual de la variable dependiente**

Variable dependiente: Gestión Operativa

##### *2.4.4.1 Administración*

La administración es la fusión de todos los recursos que se poseen a través de un esquema planificado, un proceso formado por: planeación, dirección y control y cuyo objetivo es lograr aquello que la compañía se proponga como meta. Hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto. (Sisk, 2009, pág. 7)

“Administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Lyman, 2006, pág. 8).

Por medio de la administración la entidad podrá utilizar sus recursos para lograr sus objetivos y además ayuda al correcto funcionamiento de la misma. La ejecución de las actividades también están direccionadas por la planificación es por esto que la administración es de vital importancia.

La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. Cuando se habla de administración, siempre se debe de pensar en el ser humano y por lo tanto su marco de referencia, principios, medios y su dinamismo se los da el, no solo como medio o proceso sino como principio.

Por su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos, por ello sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal baje, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores constituyen la médula o lo más importante. La coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra en forma continuada, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común ( Jiménez , 2009).

Según (Chiavenato, 2008). "La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (págs. 35-36).

La administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas" (Coulter, 2005, pág. 179).

La administración es un proceso que tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz; es decir, lograr los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

#### *2.4.4.2 Administración Estratégica*

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la administración estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la investigación, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

### *Términos claves de la administración estratégica*

**La declaración de la misión:** Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión fija en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

**Las amenazas y oportunidades externas:** Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial, detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

**Las fuerzas y debilidades internas:** Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identifica y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital ende la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras.

El cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuesta.

**Los objetivos a largo plazo:** Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su

misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

**Las estrategias:** Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

**Los objetivos anuales:** Son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia. Y sientan las bases para asignar recursos. Los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de la estrategia.

**Las políticas:** Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.

*Beneficios de la administración estratégica:*

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Representa un marco para coordinar y controlar mejores las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite mejor asignación de recursos.

- Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recurso que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento.
- Ofrece un enfoque cooperativo.
- Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio (Fred, 2003, págs. 6,10,17).

En resumen la administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Finch (2003) afirma que “administración estratégica es el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos” (pág. 285).

La administración estratégica es el proceso de manejo del cambio a través del mejor aprovechamiento de los recursos existentes y consiste en establecer una misión clara que incluya la definición de la forma en que la empresa se ve en el futuro. Esta misión permite el establecer objetivos a mediano y largo plazo y metas a corto plazo. Estas metas y objetivos permiten la creación de estrategias o formas de actuar para alcanzar estos objetivos. Las estrategias requieren de un marco de disciplina que se establece por medio de normas, políticas y procedimientos y de la asignación de los recursos necesarios dentro de las prioridades existentes. Las estrategias requieren de una interacción y de una dirección clara a través de un liderazgo que permita establecer una cultura clara. (Mogica, 2011, págs. 1, parrf. III)

La administración estratégica está basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer, 2001, pág. 97).

La administración estratégica en términos simples se puede definir que es un manejo del cambio de la organización a través del manejo eficiente de los recursos existentes y así lograr las metas planteadas.

#### *2.4.4.3 Gestión Operativa*

La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente.

Una característica distintiva y diferenciadora de la gestión operativa, es que suele ser reactiva, se trata de reaccionar frente a los problemas que ya existen en la realidad de la organización. Asimismo, las decisiones del día a día acostumbra a ser auto regenerativas, es decir podemos dar solución ya aplicada a un problema parecido. Por tanto, si quisiéramos definir en una palabra la gestión operativa, nos podríamos quedar con "inercia". (Enriquez, 2012, pág. párrf.4)

“La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido” (Correa, 2012, pág. párrf.6).

Mientras tanto (Gómez, 2010) menciona que:

Gestión operativa o “gestión hacia abajo” es aquella que realiza el administrador hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.



### **Sus principales tareas son:**

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, así como su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones.
- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos del cliente sin malgastar recursos. La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos.

### **Técnicas de la gestión operativa:**

- Anunciar nuevos propósitos.
- Conseguir apoyo externo.
- Reorganizar las operaciones.
- Redistribuir las responsabilidades (págs. 3- 4 ).

En palabras sencillas podemos decir que la gestión operativa es un proceso por medio del cual la empresa previene, corrige, emplea recursos

para alcanzar una meta u objetivo y para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas.

#### a) *Gestión de Recursos Económicos*

Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo o la actividad comercial de la entidad.

Estos recursos por lo tanto son necesarios para el desarrollo de las operaciones económicas, comerciales o industriales. Acceder a un recurso económico implica una inversión de dinero: lo importante para que la empresa sea rentable es que dicha inversión pueda ser recuperada con la utilización o la explotación del recurso. (Sedmal, 2000, págs. 3-5)

La gestión de recursos económicos en la entidad u empresa no es más que el manejo de dichos recursos en beneficio de la misma, estos recursos económicos incrementaran o a su vez disminuirán de acuerdo a la forma en que se desarrolle la gestión de dichos recursos

#### b) *Gestión de Recursos Humanos*

Gestión.- “La acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 2003, pág. 25).

Recursos Humanos.- es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. (Caballano, 200)

La gestión de recursos humanos se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre estos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización,

dirección o mando y control. La adecuada gestión de estos recursos permite el desarrollo de la empresa.

### *c) Gestión de Recursos Materiales*

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Según (Segobia, 2000) “los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos”. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas.

La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Una adecuada gestión de recursos materiales permitirá que la entidad ahorre en la compra de estos insumos.

### *d) Evaluación*

Según (Méndez, 2000) “Es el proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores” (pág. 68).

Mientras tanto (Colomer, 2005) define la evaluación como “un proceso crítico referido a acciones pasadas con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer en consecuencia las modificaciones necesarias de las actividades futuras” (pág. 145)

El proceso de evaluación es de vital importancia para que las actividades operativas y el desempeño de los administradores y empleados se realice con eficiencia y eficacia, ayudara también a que se apliquen los correspondientes correctivos al momento en que se determine que el nivel de cumplimiento es bajo.

## **2.5. HIPÓTESIS**

El plan operativo ayudará a que la gestión operativa se desarrolle de la mejor manera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País de la ciudad de Ambato

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES**

Variable dependiente: Gestión Operativa

Variable independiente: Plan Operativo

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA**

### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Es una investigación cualitativa, pues tiene como objetivo la descripción de las cualidades, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. Es cualitativa porque esta direccionada a la exactitud y trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

La investigación cualitativa.- Sirven para develar las respuestas de las personas que no tienen una idea clara de los motivos que les impulsa a una acción específica. También estos estudios permiten conocer la importancia relativa y la jerarquía de cada una de las diversas razones e intenciones que influyen en la conducta que siguen los sujetos en su vida social. Freud señalaba que la investigación de lo humano no puede realizarse como si las personas actuaran completamente conscientes de sus significados, por lo general, encubren las motivaciones que tienen para actuar de determinada forma. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas. (Navarrete, 2002, pág. 40)

Este trabajo servirá para comprobar si se está consiguiendo los objetivos planteados, para determinar cómo mejorar los aspectos y valorar el impacto de los diferentes componentes estratégicos y mediante el logro de los resultados y demostración de los mismos comprobar su utilidad. Con esto se podrá contribuir con una mejor rendición de cuentas.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 De campo**

La investigación de campo consiste en acudir al lugar donde se realizara la investigación. Generalmente las investigaciones están hechas por

equipos de trabajo en los que unas personas son encuestadores, otras supervisoras, otras forman unidades de apoyo.

También se puede decir que la investigación de campo es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico técnicos, y se desarrolla mediante un proceso. ( Sandoval, 2007, pág. 56)

### *3.2.1.1 Características*

La investigación recoge conocimientos o datos de fuentes primarias y los sistematiza para el logro de nuevos conocimientos. No es investigación confirmar o recopilar lo que ya es conocido o ha sido escrito o investigado por otros. La característica fundamental de la investigación es el descubrimiento de principios generales. El investigador parte de resultados anteriores, planteamientos, proposiciones o respuestas en torno al problema que le ocupa. Para ello debe:

- Planear cuidadosamente una metodología.
- Recoger, registrar y analizar los datos obtenidos.
- De no existir este instrumento, debe crearlos.

La investigación debe ser objetiva, es decir, elimina en el investigador preferencias y sentimientos personales, y se resiste a buscar únicamente aquellos datos que le confirmen su hipótesis; de ahí que emplea todas las pruebas posibles para el control crítico de los datos recogidos y los procedimientos empleados.

Finalmente, una vez sistematizados los datos son registrados y expresados mediante un informe o documento de investigación, en el cual se indican la metodología utilizada y los procedimientos empleados para llegar a las conclusiones presentadas, las cuales se sustentan por la misma investigación realizada ( Sandoval, 2007, págs. 40-42).

El campo de Acción donde se desarrollara la presente investigación es la Cooperativa de ahorro y crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. de la Ciudad de Ambato.

#### Utilidad

Ayuda a identificar el problema que está afectando internamente a la entidad, a investigar consiguiendo recopilar información que ayudara a la investigación.

El problema que se ha detectado en la Cooperativa de ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País de la ciudad de Ambato es la inadecuada gestión operativa.

### **3.2.2 Bibliográfica-Documental**

También denominada de gabinete, se puede definir a la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos.

Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello fuentes de información; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la definición del tema. (Baray, 1999)

#### *3.2.2.1 Características*

“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)” ( Sandoval, 2007).

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Descriptiva**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

La investigación descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de una empresa. A diferencia de la investigación histórica, la investigación descriptiva se ocupa de estudiar los hechos en tiempo presente, es decir aquellos que ocurren en la actualidad. Para cumplir su finalidad suele valerse de la estadística que coadyuvar al análisis cualitativo de los sucesos, esto implica la medición exhaustiva de sus componentes. ( Sandoval, 2007)

##### **3.3.1.1 Características**

“Para que la investigación descriptiva se justifique los objetos en estudio, deben ser examinados en sus características más particulares.

Se impone sobre todo el escogimiento y diseño correcto de los instrumentos de recolección de datos y de los estadígrafos descriptivos adecuados para medir las variables” ( Sandoval, 2007)

##### **Utilidad**

Por medio de esta investigación se alcanzara la obtención de información por parte de los directivos y sobre todo de los clientes de la Cooperativa Sembrando un Nuevo País Ltda. y luego se efectuara el análisis de las debilidades y fortalezas detectadas en la aplicación de las entrevistas, para la determinación de conclusiones y recomendaciones que ayude en la gestión operativa de la misma.



### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1 Población

La población es el conjunto completo de la información numérica sobre una característica particular en la que el investigador está interesado. En estadística, se identifica el término población al de variable aleatoria, o magnitud numérica de naturaleza aleatoria,  $X$ , asociada a los objetos sobre los que se desarrolla una experiencia, cuyo resultado depende del azar.

La repetición  $n$  veces, en idénticas condiciones de la citada experiencia aleatoria afectará a una muestra de  $n$  objetos u individuos de la población, y tendrá asociada una sucesión de  $n$  variables aleatorias, independientes,  $X_1, X_2, X_n, \dots$ , réplicas de  $X$ . (Newbold, 2008, págs. 66-69)

#### Población sujeta de estudio

En la presente investigación se trabajará con la totalidad de la población investigada, por lo tanto no hará falta el tamaño de la muestra.

**Tabla 1 Población sujeta de estudio**

PERSONAS	CANTIDAD
Directivos	28
Operativos	42
<b>Total</b>	<b>70</b>

**Fuente:** Depto. de recursos humanos COAC Sembrando un Nuevo País Ltda.

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

Plan Operativo

**Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización.</p> <p>Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluará la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos generales</li> <li>- Objetivos específicos</li> </ul>	<p>¿La situación económica y los resultados obtenidos han permitido cumplir los objetivos establecidos por la cooperativa?</p> <p>¿Las decisiones tomadas son de ayuda para el buen funcionamiento de la empresa?</p> <p>¿Conoce usted si alguno de los objetivos específicos mencionados a continuación han sido planteados por la cooperativa?</p> <p>a.Fortalecimiento</p>	<p>Cuestionario a directivos, y empleados de la institución.</p>

			<p>del programa de gestión y control institucional</p> <p>b. Diseño y rediseño de soluciones financieras</p> <p>c. Maximizar fuentes de ingreso</p> <p>d. Crecimiento de la imagen corporativa</p> <p>e. Mejorar la metodología de administración integral de riesgos y control de lavados de activos</p> <p>¿Se cumplen los objetivos señalados en el plan operativo de la cooperativa?</p>	
	• Planificación	Cumplimiento de actividades	<p>¿Cuenta La cooperativa con un plan operativo detallado para el cumplimiento de actividades?</p> <p>El plan operativo que maneja la institución está diseñado para:</p> <p>a. Satisfacer necesidades prioritarias</p>	Cuestionario a directivos, y empleados de la institución.

			<p>b. Cumplimiento legal.</p> <p>c. Verificar cumplimiento de objetivos</p> <p>d. Ayudar a mejorar los procedimientos internos</p> <p>e. No se maneja un plan operativo</p>	
	• Evaluación	- Mejora situacional	¿Se realiza el seguimiento y evaluación de la gestión realizada por los administradores?	Cuestionario a directivos, y empleados de la institución.
	• Resultados	- Eficiencia	¿Realiza la empresa un análisis económico al final de cada periodo?	Cuestionario a directivos, Gerente General y empleados de la institución.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### 3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

Gestión Operativa

**Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido	• Económicos	- Liquidez - Solvencia - Endeudamiento	¿Cuenta la cooperativa con un presupuesto para cada uno de sus departamentos?  ¿Los gastos se realizan respetando lo establecido en el presupuesto?	Cuestionario a directivos, y empleados de la institución.
	• Materiales	Consumo de recursos materiales  Inventario de consumo	¿Se utilizan los recursos materiales con eficiencia, eficacia y economía?	Cuestionario a directivos, y empleados de la institución.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal idóneo</li> </ul> <p>Competencia laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante capacitación</li> </ul>	<p>¿Cuenta la cooperativa con personal calificado en cada uno de sus departamentos?</p> <p>¿Existe una adecuada delegación de funciones?</p> <p>¿Se ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?</p>	<p>Cuestionario a directivos, y empleados de la institución.</p>
--	--	---	--	--

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La construcción de información se realizara de la siguiente manera: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

**Plan para la recolección de información.-** Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos.

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.

Los sujetos a ser investigados son: ejecutivos, directivos, y empleados.

**Directivos.-** es un órgano de administración y fiscalización dentro de la compañía limitada, donde se toman las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad.

**Gerente.-** es el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

**Empleados.-** es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos.

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

La técnica a ser empleada es el cuestionario

**Cuestionario.-** “Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas con anterioridad, se

plantea siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos” (Herrera, 2002).

**Tabla 4 Guía para el proceso de recolección de información.**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>
¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos que han sido planteados en la investigación
¿De qué personas u objetos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos</li> <li>• Empleados</li> </ul>
¿Sobre qué aspectos?	Aspectos operativos
¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador
¿Cuándo?	A partir del 1 de abril hasta 1 de octubre del 2014
¿Dónde?	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.
¿Cuántas veces?	Se aplicara una sola vez el cuestionario elaborado
¿Qué técnica de recolección?	Cuestionario
¿Con qué?	Formato de cuestionario sugerido

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



### **3.7 PROCESAMIENTOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recopilada la información que se detalla en la operacionalización de las variables y aplicado los instrumentos a utilizarse en la presente investigación se procederá de la siguiente manera:

- Revisión minuciosa de la información recogida; limpieza de información incompleta, contradictoria, no pertinente, etc. Con el propósito de organizarlas de una forma clara y así facilitar el proceso de tabulación.
- Para la tabulación de la información se recurrirá a la tabulación computarizada, la cual nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de una mejor manera los resultados que la investigación proyecte.
- Para el análisis de datos se utilizará la prueba Chi cuadrado, en la verificación de la hipótesis formulada.

#### **Hipótesis**

El plan operativo influye directamente en la gestión operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. de la ciudad de Ambato.

#### **Señalamiento de variables de la hipótesis**

Variable independiente: Plan Operativo

Variable dependiente: Gestión Operativa

## Método de probabilidades Chi cuadrado

Fórmula: 
$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

La presentación de los datos se realizará de manera escrita y gráfica lo cual permitirá tener una adecuada interpretación de los resultados en la investigación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Para entender mejor los resultados de la encuesta realizada a los directivos, y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. de la ciudad de Ambato, se realizara un análisis a las respuestas obtenidas, por cada una de las preguntas y para lo cual se utilizara pasteles estadísticos para su interpretación.

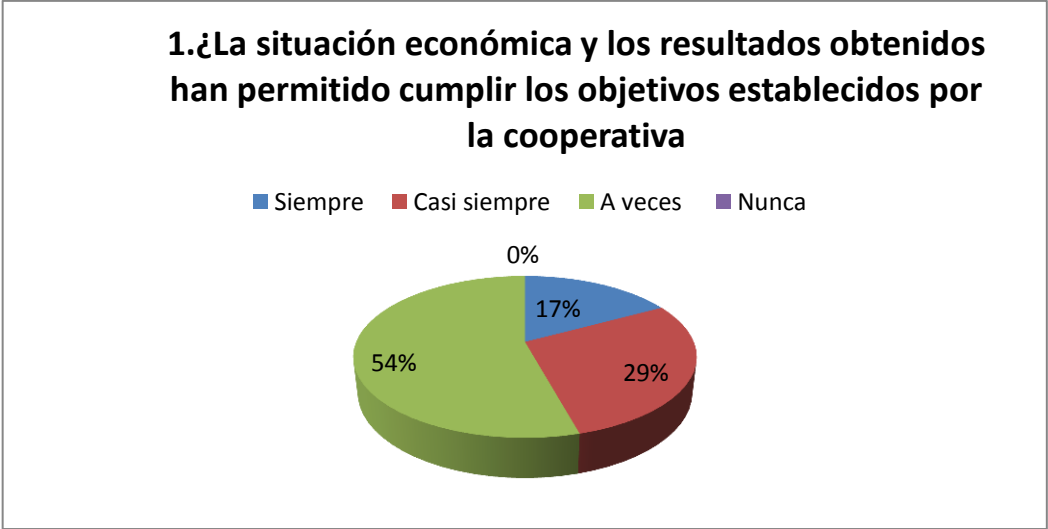
#### 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

**Tabla 5 Interpretación dela pregunta N°1**

¿La situación económica y los resultados obtenidos han permitido cumplir los objetivos establecidos por la cooperativa?

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>%</b>
Siempre	12	17,14
Casi siempre	20	28,57
A veces	38	54,29
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Resultados de las encuesta  
**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 5 Gráfico de los resultados de la pregunta N°1**

**Fuente:** Tabla N°5

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

**Análisis**

De acuerdo a los resultados que arroja el grafico, el 54% de los encuestados (directivos y empleados) ha respondido que a veces la situación económica y los resultados obtenidos han permitido cumplir los objetivos establecidos por la cooperativa, un 29% ha respondido casi siempre y un 17% ha respondido que siempre han permitido cumplirlos.

**Interpretación**

Mediante lo expuesto anteriormente se establece que la mayoría de los directivos y empleados de la cooperativa consideran que la situación económica y los resultados obtenidos no han permitido cumplir los objetivos establecidos por la misma en un cien por ciento.

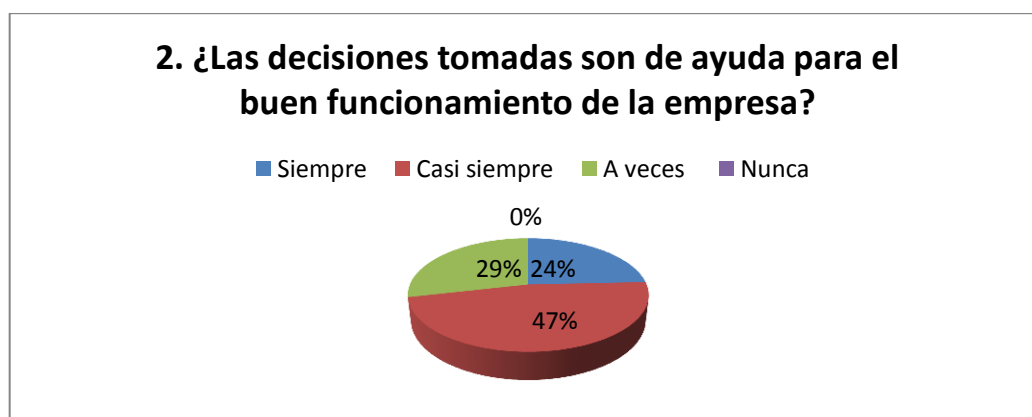
**Tabla 6 Interpretación de la pregunta N°2**

¿Las decisiones tomadas son de ayuda para el buen funcionamiento de la empresa?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	17	24,29
Casi siempre	33	47,14
A veces	20	28,57
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 6 Gráfico de los resultados de la pregunta N°2**

**Fuente:** Tabla N° 6

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

Del total de encuestados (directivos y empleados) el 47% expresa que las casi siempre las decisiones tomadas son de gran ayuda para el buen funcionamiento de la empresa, mientras que el 29% dice que a veces son de gran ayuda para la misma y el 24% ha dicho que siempre.

### **Interpretación**

Los resultados ayudan a establecer que las decisiones se están tomando enfocándose en el desarrollo y bienestar de la cooperativa.

**Tabla 7 Interpretación de la pregunta N°3**

¿Conoce usted si alguno de los objetivos específicos mencionados a continuación han sido planteados por la cooperativa?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
a. Fortalecimiento del programa de gestión y control institucional	11	15,71
b. Diseño y rediseño de soluciones financieras	7	10,00
c. Maximizar fuentes de ingreso	12	17,14
d. Crecimiento de la imagen corporativa	36	51,43
e. Mejorar la metodología de administración integral de riesgos y control de lavados de activos	4	5,71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 7 Gráfico de los resultados de la pregunta N°3**

**Fuente:** Tabla N°7

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## **Análisis**

De las 70 personas que fueron encuestadas (directivos y empleados) el 51% ha respondido que conoce el objetivo crecimiento de la imagen corporativa, el 16% conoce el objetivo fortalecimiento del programa de gestión y control institucional, un 17% conoce el objetivo Maximizar fuentes de ingreso, el 10% ha respondido que conoce el objetivo diseño y rediseño de soluciones financieras y un 6% tiene conocimiento del objetivo mejorar la metodología de administración integral de riesgos y control de lavado de activos.

## **Interpretación**

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta realizada se deduce que la mayor parte de los directivos y empleados tienen conocimiento del objetivo que trata acerca del crecimiento de la imagen corporativa, esto estaría afectando negativamente para el logro de los objetivos planteados pues todos deberían estar enterados de los objetivos que se ha planteado la institución para trabajar en conjunto y poder lograrlos.

**Tabla 8 Interpretación de la pregunta N°4**

¿Se cumplen los objetivos señalados en el plan operativo de la cooperativa?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	7	10,00
Casi siempre	9	12,86
A veces	52	74,29
Nunca	2	2,86
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 8 Gráfico de los resultados de la pregunta N° 4**

**Fuente:** Tabla N° 8

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados que arroja el gráfico, el 74% de la población encuestada (directivos y empleados) respondió que a veces se cumplen los objetivos señalados en el plan operativo de la cooperativa el 13% casi siempre, el 10% siempre y el 3% expresa que nunca se cumplen.

### **Interpretación**

Los resultados ayudan a establecer que los objetivos planteados en el plan operativo no se están cumpliendo a cabalidad y esto traerá consigo problemas de organización y no se trabajara por un bien común.



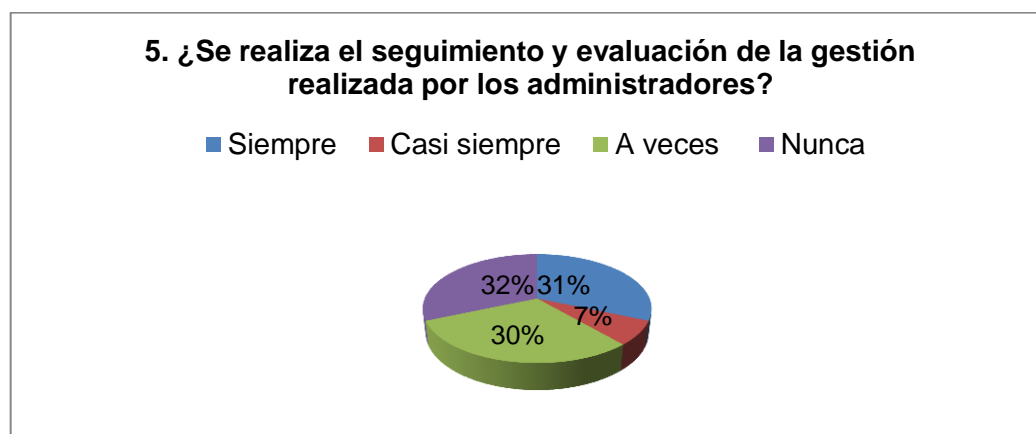
**Tabla 9 Interpretación de la pregunta N°5**

¿Se realiza el seguimiento y evaluación de la gestión realizada por los administradores?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	22	31,43
Casi siempre	5	7,14
A veces	21	30,00
Nunca	22	32,43
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 9 Gráfico de los resultados de la pregunta N°5**

**Fuente:** Tabla N° 9

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

De las 70 personas que fueron encuestadas (directivos y empleados) el 32% ha respondido que nunca se realiza el seguimiento y evaluación de la gestión realizada por los administradores, el 30% ha respondido que a veces, un 7% estima que casi siempre y un 31% ha respondido que siempre.

### **Interpretación**

Mediante los resultados obtenidos podemos deducir que no se está realizando el seguimiento y evaluación a la gestión realizada por los administradores.

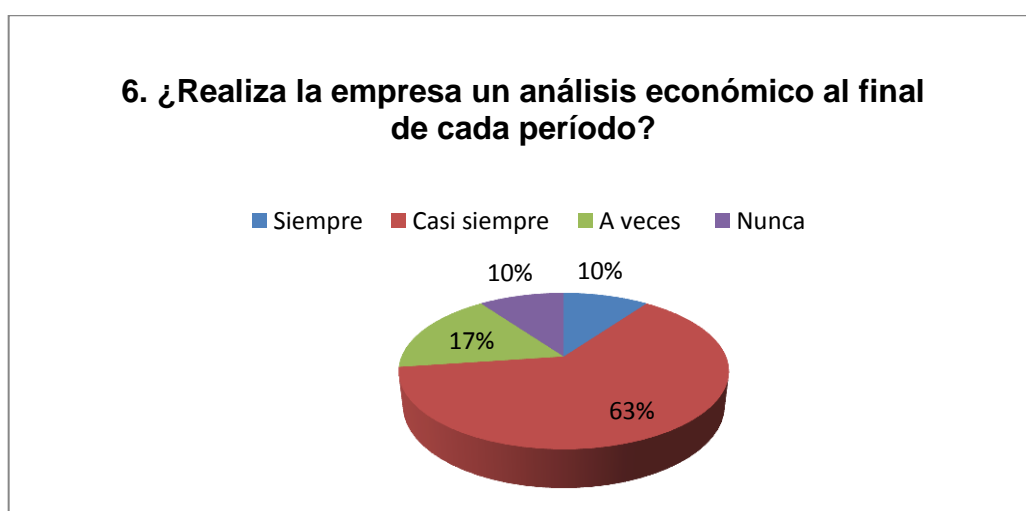
**Tabla 10 Interpretación de la pregunta N°6**

¿Realiza la empresa un análisis económico al final de cada período?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	7	10,00
Casi siempre	44	62,86
A veces	12	17,14
Nunca	7	10,00
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 10 Gráfico de los resultados de la pregunta N°6**

**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

De acuerdo a los resultados que arroja el gráfico, el 63% de los encuestados (directivos y empleados) ha respondido que casi siempre se realiza un análisis económico al final de cada periodo, el 17% respondió que a veces, el 10% ha dicho que nunca y el 10% estima que siempre.

### **Interpretación**

Mediante los resultados obtenidos podemos establecer que la empresa si está realizando análisis económicos pero estos si se los debe hacer siempre.

**Tabla 11 Interpretación de la pregunta N°7**

¿Cuenta La cooperativa con un plan operativo detallado para el cumplimiento de actividades?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	17	24,29
Casi siempre	18	25,71
A veces	17	24,29
Nunca	18	25,71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 11 Gráfico de los resultados de la pregunta N°7**

**Fuente:** Tabla N° 11

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

Del total de encuestados (directivos y empleados), el 26% estima que la cooperativa nunca cuenta con un plan operativo detallado para el cumplimiento de actividades, el 24% ha respondido que siempre, el 26% estima que casi siempre el 24% ha respondido que a veces.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos establecer que la empresa no cuenta con un plan operativo adecuado y que ayude al cumplimiento de las actividades de la cooperativa.

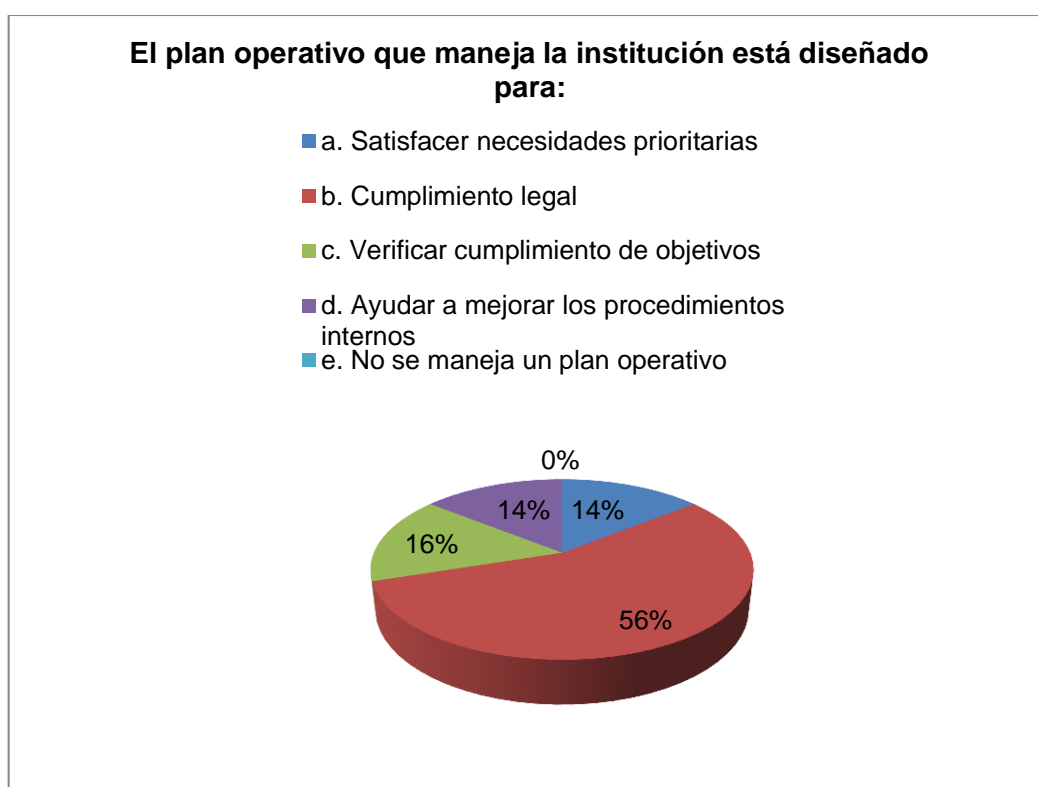
**Tabla 12 Interpretación de la pregunta N°8**

El plan operativo que maneja la institución está diseñado para:

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
a. Satisfacer necesidades prioritarias	10	14,29
b. Cumplimiento legal	39	55,71
c. Verificar cumplimiento de objetivos	11	15,71
d. Ayudar a mejorar los procedimientos internos	10	14,29
e. No se maneja un plan operativo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 12 Gráfico de los resultados de la pregunta N° 8**

**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## **Análisis**

Del total de las encuestas realizadas (directivos y empleados) el, 56% ha respondido que el plan operativo que maneja la institución está diseñado para cumplimiento legal, un 14% para satisfacer necesidades prioritarias, el 16% para verificar cumplimiento de objetivos y un 14% para ayudar a mejorar los procedimientos internos.

## **Interpretación**

De acuerdo con los resultados se establece que la empresa no cuenta con un plan operativo que ayude a la verificación y cumplimiento de objetivos más bien el plan con el que cuenta es solo para cumplimiento legal.

**Tabla 13 Interpretación de la pregunta N°9**

¿Cuenta la cooperativa con un presupuesto para cada uno de sus departamentos?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	7	10,00
Casi siempre	18	25,71
A veces	45	64,29
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 13 Gráfico de los resultados de la pregunta N°9**

**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

Del total de encuestados (directivos y empleados) el 64% ha respondido que a veces la cooperativa cuenta con un presupuesto para cada uno de sus departamentos, un 26% ha respondido casi siempre y el 10% estima que siempre.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos del gráfico anterior podemos concluir que la empresa no está asignando debidamente los presupuestos para cada uno de sus departamentos, lo cual podría provocar una inadecuada utilización de los recursos económicos.

**Tabla 14 Interpretación de la pregunta N°10**

¿Los gastos se realizan respetando lo establecido en el presupuesto?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	0	0,00
Casi siempre	11	15,71
A veces	50	71,43
Nunca	9	12,86
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 14 Gráfico de los resultados de la pregunta N°10**

**Fuente:** Gráfico N° 14

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

De los 70 encuestados (directivos y empleados) el 71% ha respondido que a veces los gastos se realizan respetando lo establecido en el presupuesto, el 13% respondió que nunca y el 16% estima que casi siempre.

### **Interpretación**

Mediante los resultados obtenidos podemos establecer que no se respeta lo establecido en el presupuesto al momento de realizar los gastos en los que incurre cada uno de los departamentos.

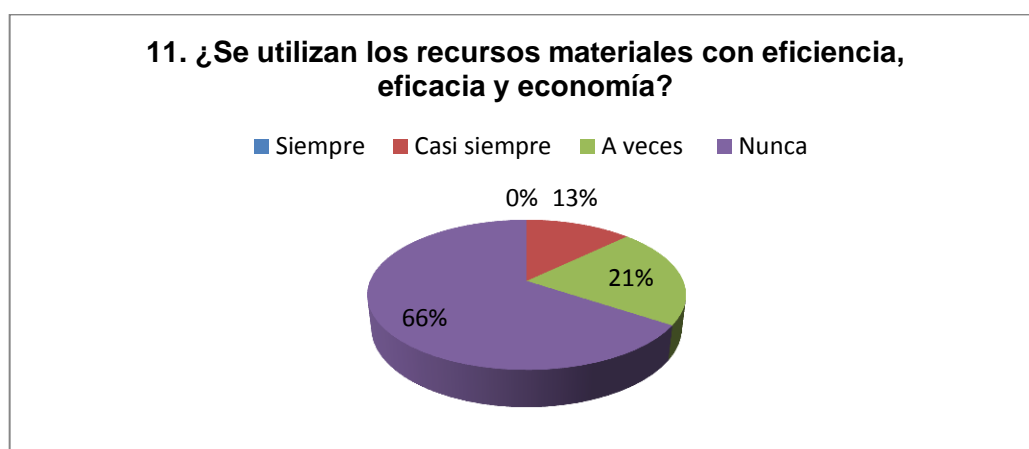
**Tabla 15 Interpretación de la pregunta N°11**

¿Se utilizan los recursos materiales con eficiencia, eficacia y economía?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	0	0,00
Casi siempre	9	12,86
A veces	15	21,43
Nunca	46	65,71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 15 Gráfico de los resultados de la pregunta N°11**

**Fuente:** Tabla N° 15

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados (directivos y empleados) un 66% informa que nunca se utilizan los recursos materiales con eficiencia, eficacia y economía, el 21% respondió que a veces y un 13% ha dicho que casi siempre.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede decir que los recursos materiales no están siendo utilizados correctamente y se debería plantear políticas a nivel de departamentos que ayuden a corregir este punto negativo.



**Tabla 16 Interpretación de la pregunta N°12**

¿Cuenta la cooperativa con personal calificado en cada uno de sus departamentos?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	9	12,86
Casi siempre	45	64,29
A veces	12	17,14
Nunca	4	5,71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 16 Gráfico de los resultados de la pregunta N°12**

**Fuente:** Tabla N° 16

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

Del total de las encuestas realizadas (directivos y empleados) un 64% informa que casi siempre la cooperativa cuenta con personal calificado en cada uno de sus departamentos, el 17% ha respondido que a veces, un 13% respondió que siempre y el 6% respondió que nunca.

### **Interpretación**

Mediante los resultados obtenidos podemos establecer que la cooperativa si cuenta con personal calificado para cada uno de sus departamentos.

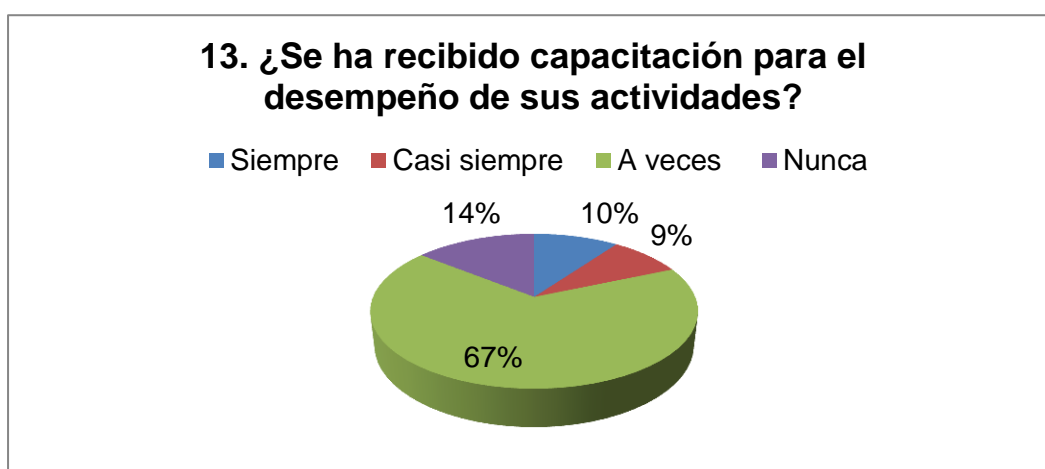
**Tabla 17 Interpretación de la pregunta N°13**

¿Se ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	7	10,00
Casi siempre	6	8,57
A veces	47	67,14
Nunca	10	14,29
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 17 Gráfico de los resultados de la pregunta N°13**

**Fuente:** Tabla N° 17

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

De los 70 encuestados (directivos y empleados) el 67% respondió que a veces recibe capacitación para el desempeño de sus actividades, un 14% dice que nunca ha recibido, el 9% informa que casi siempre las ha recibido y un 10% menciona que siempre las ha recibido.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede deducir que la cooperativa no mantiene a sus empleados en constante capacitación, la institución debería buscar fuentes de capacitación ya sean privadas o públicas y así instruir a su personal.

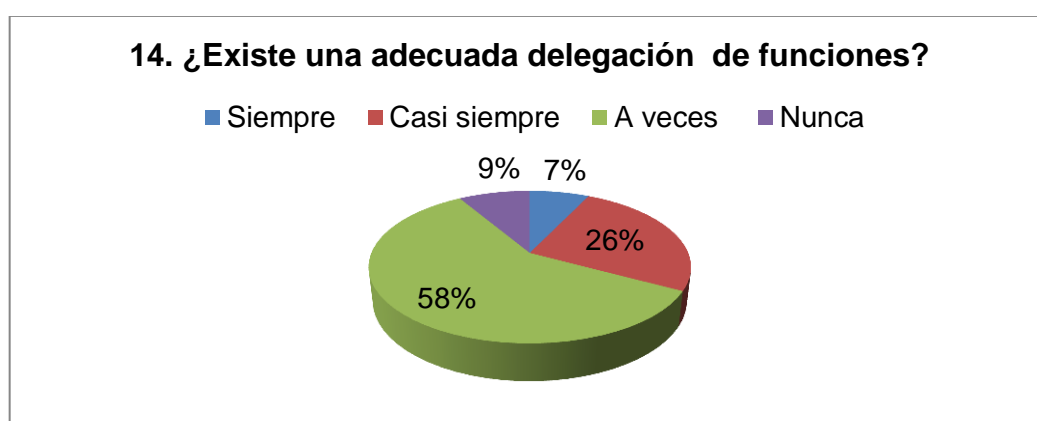
**Tabla 18 Interpretación de la pregunta N°14**

¿Existe una adecuada delegación de funciones?

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Siempre	5	7,14
Casi siempre	18	25,71
A veces	41	58,57
Nunca	6	8,57
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



**Ilustración 18 gráfico de los resultados de la pregunta N°14**

**Fuente:** Tabla N° 18

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados (directivos y empleados) el 58% informa que a veces existe una adecuada delegación de funciones, un 26% responde que casi siempre, el 9% menciona que nunca y el 7% dice que siempre existe adecuada delegación de funciones.

### **Interpretación**

Mediante la información obtenida podemos establecer que la cooperativa no todo el tiempo delega adecuadamente las funciones a cumplir, se debería establecer lineamientos para dar solución a este problema pues puede provocar desorganización e incumplimiento de funciones entre los empleados y directivos de la institución.

### 4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En la presente investigación, la hipótesis planteada fue la siguiente:

“El plan operativo incide directamente con la gestión operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.

#### ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

##### 1.- Planteamiento de hipótesis

###### a. Modelo Lógico

**Hipótesis Nula (Ho):** El plan operativo no inciden directamente en la gestión operativa de la cooperativa.

**Hipótesis Alterna (Hi):** El plan operativo inciden directamente en la gestión operativa de la cooperativa.

###### b. Modelo Matemático

Ho;  $O = E$

Hi;  $O \neq E$

##### 2.- Nivel de significación

Se trabajará con un nivel de significación del 5%;  $\alpha = 0,05$  para la comprobación de la hipótesis.

### 3.- Selección de la estadística

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$X^2$  = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

### 4.- Región de rechazo y aceptación

Para determinar los grados de libertad se utilizara la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (4-1) (4-1)$$

$$gl = (3) (3)$$

$$gl = 9$$

El valor tabulado de  $X^2$  ( $X^2_t$ ) con 9 grados de libertad y un nivel de significación del 5% es de 16,919

## 5.- Cálculo estadístico

Tabla 19 Frecuencias Observadas

### FRECUENCIAS OBSERVADAS

Pregunta 5 ¿Se realiza el seguimiento y evaluación de la gestión realizada por los administradores?	Pregunta 7 ¿Cuenta la cooperativa con un plan operativo detallado para el cumplimiento de actividades?				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
Siempre	13	2	2	5	22
Casi siempre	1	2	1	1	5
A veces	1	9	9	2	21
Nunca	2	5	5	10	22
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>70</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Sandra Guato (2014)

Tabla 20 Frecuencias Esperadas

### FRECUENCIAS ESPERADAS

Pregunta 5 ¿Se realiza el seguimiento y evaluación de la gestión realizada por los administradores?	Pregunta 7 ¿Cuenta La cooperativa con un plan operativo detallado para el cumplimiento de actividades?				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
Siempre	5,34	5,66	5,34	5,66	22
Casi siempre	1,21	1,29	1,21	1,29	5
A veces	5,10	5,40	5,10	5,40	21
Nunca	5,34	5,66	5,34	5,66	22
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>70</b>

Fuente: Tabla N° 19

Elaborado por: Sandra Guato (2014)

**Tabla 21 Cálculo del Chi Cuadrado**

O Frecuencia Observada	E Frecuencia Esperada	O-E	(O – E) <sup>2</sup>	(O – E) <sup>2</sup> /E
13	5,34	7,66	58,63	10,97
1	1,21	-0,21	0,05	0,04
1	5,10	-4,10	16,81	3,30
2	5,34	-3,34	11,17	2,09
2	5,66	-3,66	13,37	2,36
2	1,29	0,71	0,51	0,40
9	5,40	3,60	12,96	2,40
5	5,66	-0,66	0,43	0,08
2	5,34	-3,34	11,17	2,09
1	1,21	-0,21	0,05	0,04
9	5,10	3,90	15,21	2,98
5	5,34	-0,34	0,12	0,02
5	5,66	-0,66	0,43	0,08
1	1,29	-0,29	0,08	0,06
2	5,40	-3,40	11,56	2,14
10	5,66	4,34	18,86	3,33
<b>CHI 2 CALCULADO</b>				<b>32,38</b>
<b>CHI 2 TABLA</b>				<b>16,919</b>

**Fuente:** Tabla N°20

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

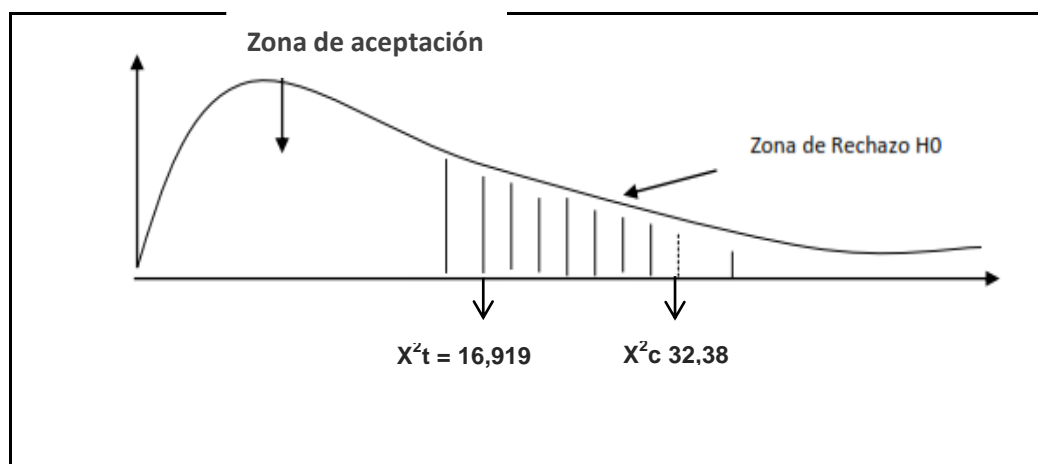
## 6.-Regla de decisión

$X^2 t \leq X^2 c =$  se acepta la hipótesis alterna.

$X^2 t \geq X^2 c =$  se acepta la hipótesis nula.

**Tabla 22 Valores Críticos de CHI Cuadrado**

Grados de libertad	Área a la derecha del valor crítico									
	0.996	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	-	-	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.071	12.833	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.986	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	<b>16.919</b>	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.588	3.274	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188



**Ilustración 19 Verificación de Hipótesis**

**Fuente:** Tabla N° 21

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## 7.- Decisión

Dado que el valor de  $X^2_t = 16,919 \leq X^2_c = 32,38$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir que se confirma que el plan operativo inciden directamente en la gestión operativa de la cooperativa de ahorro y crédito sembrando un nuevo país Ltda.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- Luego del estudio y análisis realizado se concluye que la cooperativa aplica un plan operativo que no se ajusta de manera detallada para el cumplimiento de actividades ya que está diseñado tan sólo para cumplimiento legal, debilitando el desempeño de actividades de los directivos y empleados en la gestión operativa.
- Inconstante asignación de presupuestos para cada departamento y el no regirse a lo establecido en los mismos al realizar los gastos está provocando despilfarro de recursos económicos lo que es negativo para la institución.
- El uso indebido de los recursos materiales está demostrando que no existe una correcta organización en cada uno de los departamentos de la cooperativa.
- La falta de capacitación a los empleados produce un inadecuado desarrollo de las actividades operativas en cada uno de los departamentos, incurriendo en ineficiencia en el desempeño individual.
- La existencia de una inadecuada delegación de funciones está produciendo duplicidad de funciones en las actividades, lo que representa operativamente despilfarro de tiempo y repetición de procesos.

- Se concluye que la cooperativa no realiza el seguimiento y evaluación de la gestión de los administradores lo cual no le permite que se cumpla con los objetivos planteados.
- Al no tener establecido y bien direccionado el modelo del plan operativo que utiliza la institución, así como la validación del presupuesto, no logran alcanzar la gestión operativa eficiente que aspiran tener para alcanzar los resultados esperados.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Aplicar procedimientos mejor detallados e identificados con los requerimientos del plan operativo tomando en cuenta las actividades y objetivos que persigue la cooperativa y de igual manera este acorde con los requerimientos legales.
- Establecer el tiempo para cada asignación del presupuesto y solicitar reportes cada determinado tiempo de los gastos en los que se ha incurrido, para tener mayor control y evitar pérdidas económicas por la mala utilización de los recursos.
- Aplicar un plan de capacitación ya sea públicos o privados para de esta manera mantener a los empleados y directivos actualizados de todo lo referente al ámbito cooperativo.
- Fortalecer la alta dirección pues por medio de ella se podrá delegar funciones mejor especificadas y adecuadas a las actividades a realizarse dentro y fuera de la cooperativa.

- Se recomienda utilizar una herramienta de gestión para que se dé seguimiento y evalúe de forma continua las actividades realizadas por los administradores.
- Se recomienda la aplicación de procedimientos de gestión enmarcados en los puntos básicos e importantes del cuadro de mando integral para mejorar la gestión operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. Que le permita alcanzar resultados eficaces a largo plazo.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Diseño de procedimientos de Gestión para el cumplimiento, evaluación y control de la Gestión operativa para la Cooperativa Sembrando un Nuevo país Ltda. de la ciudad de Ambato.

**Institución Ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.

**Beneficiarios:**

- Directivos
- Empleados

**Ubicación**

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Av. 12 de Noviembre y Mera

**Tiempo estimado para la ejecución**

Dos meses

**Inicio:** Octubre 2014 **Final:** Noviembre 2014

**Equipo responsable**

Investigadora

**Costo:** 786,15

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Luego de las investigaciones realizadas y las encuestas aplicadas a los directivos y empleados se establece que existe la necesidad del diseño de procedimientos de Gestión para el cumplimiento, evaluación y control de la Gestión operativa que ayude a mejorar el seguimiento al plan operativo de la cooperativa.

El seguimiento y evaluación de las actividades internas, el cumplimiento de objetivos, el manejo ineficiente de los recursos tanto económicos como materiales han permitido plantear la presente propuesta.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La justificación para generar un Diseño de procedimientos de Gestión que permita guiar el mejoramiento del plan operativo de la Cooperativa, debido a que el plan actual utilizado, no satisface la verificación del cumplimiento del mismo, además no permite realizar un seguimiento al presupuesto que elaboran, ya que lo realizan de manera no tan técnica para que permita tener un control de lo presupuestado vs lo real, por lo cual se ha visto la posibilidad de diseñar controles, procedimientos y una mejora a la estructura del plan operativo actual tomando como modelo base el Cuadro de Mando Integral que es una herramienta que permite plantear objetivos que se alineen con la misión de la cooperativa; es decir, si una cooperativa conoce lo que desea o necesita en función de su potencial y del análisis de sus debilidades y fortalezas es más posible que pueda lograr dichos objetivos, considerando que luego de planteados es necesario seleccionar las herramientas e indicadores que van a ser utilizados para lograr todo lo que proporciona los controles a aplicar para su validación.

Considerando que la cooperativa necesita un enfoque más dinámico para establecer las directrices básicas en su plan operativo el CMI enriquece y fortalece la gestión de las entidades fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento.

Es de vital importancia mencionar el diseño de parámetros que se ajusten a las necesidades de la entidad, es por ello que se ha tomado de referencia el CMI respecto de las partes básicas para su posterior aplicación y de esta manera controlar y evaluar la gestión operativa a futuro, para verificar si se está cumpliendo con los objetivos y actividades que ayudarán a la cooperativa a mantener una excelente organización interna.

## **6.4. OBJETIVOS**

### ***6.4.1. Objetivo General***

Proponer procedimientos de gestión que permita dar seguimiento al plan operativo para que se unifique de mejor manera las necesidades actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. contribuyendo a alcanzar una gestión operativa eficiente con resultados eficaces a largo plazo.

### ***6.4.2. Objetivos Específicos***

- Definir los procesos que realiza la cooperativa en las actividades operativas delimitadas para el seguimiento del plan operativo utilizado.
- Determinar los pasos a seguir para alcanzar un plan operativo eficiente que se ajuste a las necesidades de la cooperativa.
- Determinar el procedimiento para la asignación del presupuesto por departamentos.
- Evaluar el cumplimiento de la gestión operativa a través de indicadores de gestión como herramienta de control y apoyo a la Dirección.

## 6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

### 6.5.1 Financiera

Tabla 23 Detalle del costo de la propuesta

CONCEPTO	VALOR	TOTAL
<b>Recursos económicos</b>		<b>180,00</b>
- Movilización	80,00	
- Alimentación	100,00	
<b>Recursos Materiales</b>		<b>535,00</b>
- Copias	30,00	
- Internet	80,00	
- Empastados	60,00	
- Impresiones	50,00	
- Resma de papel	15,00	
- Anillados	30,00	
- Llamadas telefónicas	30,00	
Pago de 24 horas extras al Ingeniero en administración de empresas de la cooperativa	240,00	
<b>SUB TOTAL</b>		<b>715,00</b>
Imprevistos del 10%		71,15
<b>TOTAL</b>		<b>786,15</b>

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

La entidad cuenta con los ingresos necesarios para invertir en la propuesta pues consideran que es un aporte de vital importancia para mejorar la gestión operativa y dar un seguimiento adecuado a al plan operativo de la misma.

### **6.5.2 Organizacional**

La cooperativa necesita que se lleve a cabo un seguimiento y evaluación de todas las actividades y cumplimiento de objetivos, así también requiere de un control constante y adecuado dentro de cada uno de sus departamentos y se disminuya el despilfarro de recursos materiales, económicos y mantener una adecuada gestión operativa.

### **6.5.3 Tecnológica**

La entidad cuenta con personal calificado en sistemas de software el cual está calificado para solucionar los problemas que se presentan en el software que utiliza la cooperativa para obtener información de todos los movimientos que realiza, esto servirá como ayuda para que la empresa adopte en lo futuro un software en este caso sería el Cuadro de mando integral para realizar un diagnóstico especificando que funciona y que permite a la cooperativa un mejor control y gestión de sí misma.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICO**

### **6.6.1 Introducción**

Como herramienta guía para el diseño de procedimientos de gestión, las necesidades de la institución se ajusta a conocer cómo se encuentra internamente y cuáles son los objetivos a alcanzar a través de la ejecución de un plan operativo mejor utilizado, con un seguimiento y control, para lo cual se toma los parámetros básicos del Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que, es una herramienta que permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, fundaciones, instituciones financieras, etc. No se debe pensar que es exclusiva de las grandes empresas, sino que también es aplicable a Pymes, ya que les facilita su planificación estratégica y su control de gestión.



El conjunto de información que se obtiene de un cuadro de mando bien establecido y alineado con la visión y estrategia general, debe acabar transformándose en un sistema de gestión, el mismo que ayudará a tener datos listos para ser interpretados y analizados no solo de los Estados Financieros sino de los distintos departamentos.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y desarrollo. (Niven R., 2000, pág. 51).

### 6.6.2. El cuadro de mando integral

“El CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo” (Niven R., 2000, pág. 51).

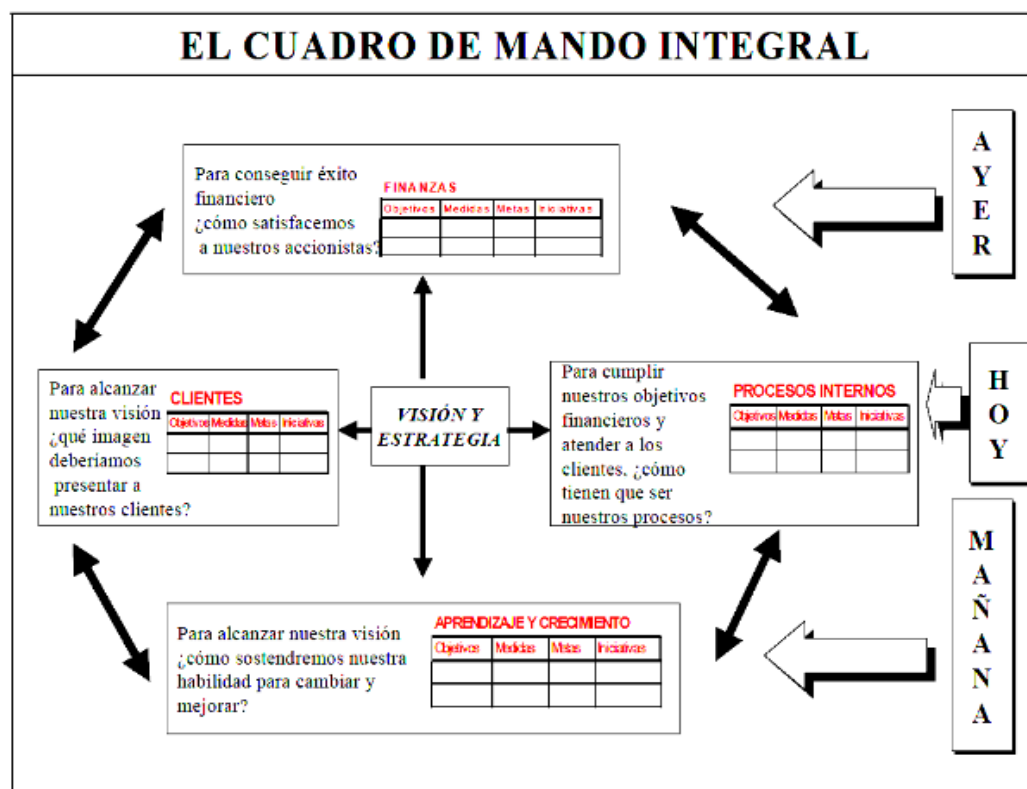


Ilustración 20 Cuadro de Mando Integral

Fuente: Libro CMI de Paul R. Niven

### **6.6.2.1 Pasos a seguir a la hora de desarrollar un CMI**

El desarrollo del proceso del Cuadro de Mando Integral se define por los siguientes pasos:

- **La visión**

En la parte más alta del modelo está la visión de la empresa en su nivel máximo.

Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y adelantar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro. Es decir esta información será proporcionada inicialmente por la planificación estratégica que la organización genere.

#### **Perspectivas**

La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. Las más usadas son la perspectiva financiera, de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva del aprendizaje organizacional.

- **Metas estratégicas**

La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.

- **Factores claves para el éxito**

En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.

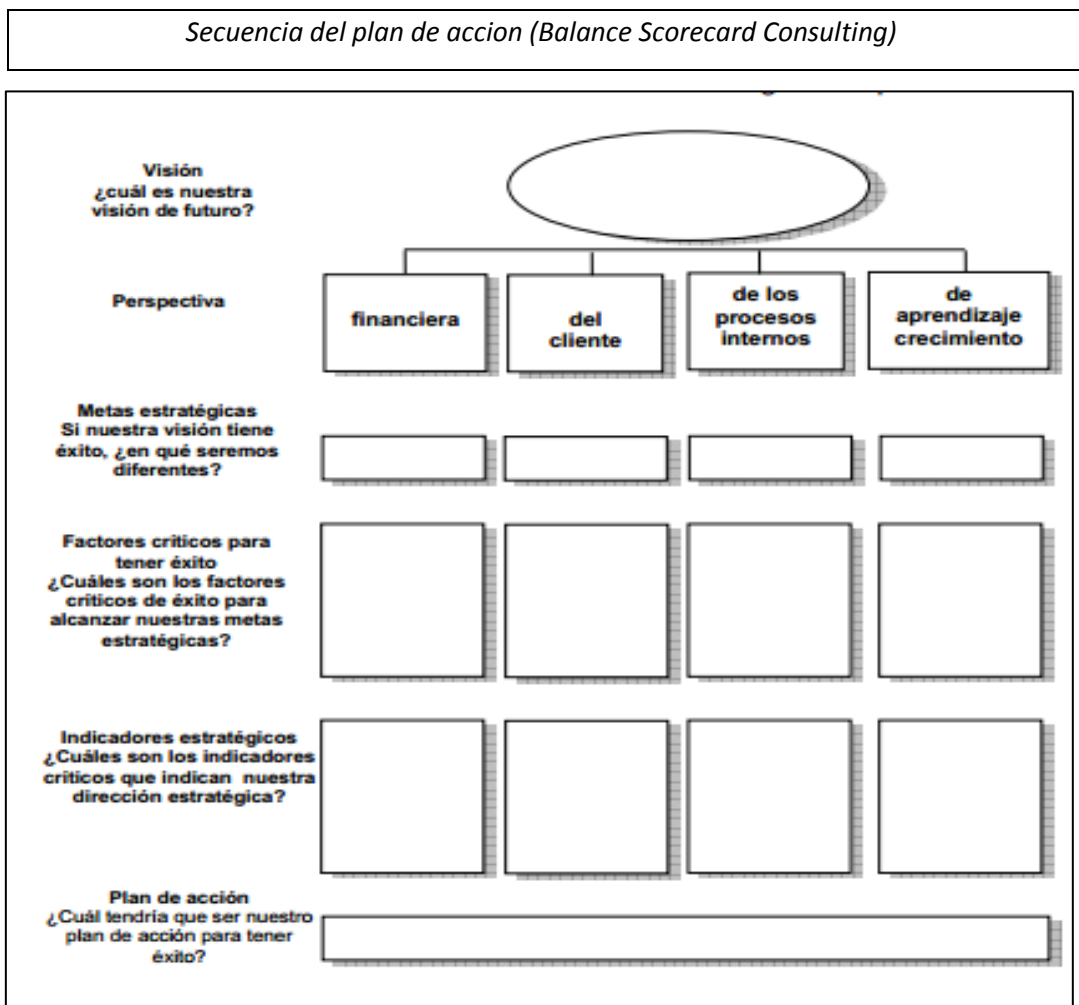
- **Indicadores estratégicos**

Esta parte del cuadro de mando integral describe los indicadores y metas desarrolladas que permitan a la dirección seguir los esfuerzos

sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables a la consecución de las metas.

- **Plan de acción**

Finalmente para completar el CMI, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesita en el futuro (Amo Baraybar, 2010, págs. 18-20).



**Ilustración 21** Visión global del proceso del CMI

**Fuente:** Libro CMI de Paul R. Niven

### **6.6.2.2 Perspectivas del cuadro de mando integral**

#### **La perspectiva financiera**

Contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow. El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros.

Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, sus recursos, tendencias y en la situación del mercado.

#### **Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

#### **La perspectiva de formación y crecimiento**

Contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en

su respectivo puesto de trabajo, el incremento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades.

El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

### **La perspectiva del proceso interno**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. (Amo Baraybar, 2010, págs. 21-24)

### **6.6.2.3 Ventajas del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

- Proporciona una visión integral de la organización
- Permite conocer la situación actual de la empresa
- Permite mirar hacia delante de forma proactiva
- Facilita el alineamiento organizativo con la estrategia.
- Influye en el comportamiento del personal clave.

(Amo Baraybar, 2010, pág. 28)

#### **6.6.2.4 Importancia del Cuadro de Mando Integral**

El CMI es importante porque permite:

- Tener un consenso sobre la estrategia
- Alinear objetivos individuales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos de corto plazo con los de largo plazo y los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación para ilustrarse sobre la estrategia, mejorarla y a su vez proveer retroalimentación (Amo Baraybar, 2010, pág. 33).

#### **6.6.3 Plan Operativo**

El Plan Operativo es un instrumento importante para la gestión al permitir y facilitar la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento para darle concreción y facilitar la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el Plan Estratégico. Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. (Zabala, 2005, pág. 107)

##### *6.6.3.1 Pasos a tomar en cuenta para la elaboración de un plan operativo.*

El Plan Operativo debe tener una estructura propia, integrarse por una serie de actividades y para su elaboración se deben considerar los siguientes aspectos:

- Identificar y determinar las actividades institucionales y/o programas específicos.
- Clasificar de manera jerárquica las actividades.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, señalar aquellas actividades que se desarrollan simultáneamente para dar cumplimiento a un programa.
- Asignar a cada una de las actividades institucionales la unidad de medida, tiempo y recursos necesarios. (Zabala, 2005, pág. 112)

El Plan Operativo comprende:

- Las actividades y metas anuales programadas por las dependencias de la Cooperativa.
- El periodo mensual en el que ejecutara cada actividad programada.
- El resultado a obtener.
- Los recursos presupuestales necesarios.
- El personal idóneo requerido.
- Funciones, diagnóstico, objetivos e indicadores.

La elaboración del plan operativo anual debe ser participativa por lo tanto, deberán intervenir todas las unidades que conforman la cooperativa.

Siendo la programación de actividades el momento en el que los proyectos planteados se traducen en acciones concretas, su formulación deberá considerar:

- a) Criterios de priorización eligiendo las actividades más representativas.
- b) Asignación de los recursos necesarios para cumplir dichas actividades.
- c) Definir los indicadores del desempeño.

d) Racionalidad y estricta priorización en el uso de los recursos que se consideren necesarios para el desarrollo de cada una de los programas, proyectos y actividades.

El Plan Operativo Anual debe establecer una escala de prioridades y un orden que facilite el cumplimiento de los programas, proyectos y actividades planteadas.

Las autoridades de cada unidad definirán las prioridades de aquellos programas, proyectos y actividades que desarrollarán en cada una de las dependencias.

Para formular el Plan Operativo Anual, previamente se debe desarrollar las siguientes acciones:

- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos del año precedente
- Analizar, proponer programas, proyectos y actividades que concuerden con los objetivos institucionales
- Determinar la previsión del gasto para cada programa, proyecto o actividad en el orden de la escala de prioridad en concordancia al presupuesto asignado para la entidad.

El Plan Operativo debe ser flexible y susceptible de admitir cambios justificados, en las diferentes etapas de su ejecución por efecto de situaciones imprevistas.

En la definición de los resultados pueden considerarse distintas dimensiones que podrán estar relacionadas tanto con la responsabilidad primaria de la organización en cuanto al impacto sobre los usuarios externos, como también en cuanto a mejoras en los procesos.



De esta manera, pueden considerarse resultados relacionados con: mayor eficiencia, mayor eficacia, mejorar los servicios de atención, aumentar la calidad de la producción, mejorar el nivel de las prestaciones, mejorar los sistemas de control, etc. los cuales deberán tener parámetros que permitan dimensionarlos (Zabala, 2005, págs. 120-128).

#### *6.6.3.2 Determinación de las características Técnicas*

Las características técnicas deben incidir sobre los objetivos, funciones y operatividad de los bienes, servicios y ejecución de obras.

Además estas deberán sujetarse a criterios de razonabilidad y objetivo congruente con el bien, servicio u obra requerida con su costo o precios, el requerimiento sobre características técnicas de los bienes, servicios u ejecución de obras tendrán en cuenta las condiciones de mercadeo.

El primer concepto que surge al momento de iniciar la formulación del Plan Operativo es la definición de los Resultados Esperados, que a los efectos del presente trabajo no son otra cosa que las dimensiones incluidas en el vector de resultados. Este paso, aunque no parezca sustancial, es importante en razón de considerar, que en pasos posteriores pueden surgir resultados con un mayor nivel de especificidad y aplicables a áreas de niveles más operativos que en esos casos serán tratados como Productos.

Asimismo, puede darse el caso de que un Resultado Esperado contemple más de un producto de diferentes áreas de la organización.

Resulta conveniente los resultados sean medibles y verificables, lo cual no obliga a expresarse en números, pero deben mostrar mínimamente un parámetro de dimensionamiento.

Los resultados pueden ser medibles en un período mayor a un año. Esto no limita su incidencia dentro del Plan Operativo, que se considera en

períodos anuales, sino que en estos casos debe incluirse dentro del plan anual productos, resultados esperados, operaciones y acciones que tiendan al logro de dicho objetivo.

El plan operativo genera el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación de los servicios de la cooperativa. (Zabala, 2005, págs. 135-137)

### EJEMPLO DE MATRIZ POA

**Matriz POA**

1. DATOS INFORMATIVOS
  1. INSTITUCIÓN
  2. LUGAR
  3. PARROQUIA
  4. CANTÓN
  5. RESPONSABLE INSTITUCIONAL
2. MATRIZ
 

N°	ESTRATEGIA (DeI PEI)	PROYECTO (DeI PEI)	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO	DURACION	CRONOGRAMA (POR TRIMESTRES)				PERIODOICIDAD
							1	2	3	4	
3. OBSERVACIONES
4. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

**Ilustración 22 Ejemplo de Matriz POA**

**Fuente:** Guía para la construcción del POA

#### 6.6.4 Intervención del Presupuesto en el Plan Operativo

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. (Muñiz, 2009, pág. 41)

#### *6.6.4.1 ¿Qué es un presupuesto?*

Es un cálculo anticipado que permitirá integrar y coordinar todo aquello que se exprese en términos financieros con respecto a los ingresos y gastos previstos de las operaciones y recursos que formarán parte de la cooperativa, para un período determinado; con el fin de lograr los objetivos fijados por los consejos y la gerencia.

El presupuesto es necesario para cuantificar el plan de trabajo de la cooperativa, será una herramienta de planificación y control a la vez que proyecta ingresos y gastos de las unidades. (Muñiz, 2009, pág. 42)

Sus principales características son:

- Representa el plan estratégico en un período menor (1 año)
  - Se establece por centros de beneficio.
  - Establece ingresos y gastos dentro de un año. (Beneficios de algunas unidades)
  - Hay responsabilidad para cumplirlo.
  - Lo aprueba un superior (se revisa congruencias entre unidades, para minimizar holguras)
  - Se altera muy poco (casos excepcionales) sino es una previsión.
  - Se compara y revisan desviaciones con lo real.
- (Muñiz, 2009, págs. 42-43)

#### *6.6.4.2. Limitaciones de los Presupuestos*

1. Está basado en estimaciones.
2. Debe ser adaptado constantemente.
3. Su ejecución no es automática.
4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración:
5. Toma tiempo y cuesta prepararlos.
6. No se deben esperar resultados demasiado pronto. (Muñiz, 2009, pág. 44)

#### *6.6.4.3 Características de un Sistema Presupuestario*

- a) Lograr flexibilidad
- b) Facilitar el control administrativo
- c) Cuantificar los objetivos y metas
- d) facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa.

e) El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo. (Muñiz, 2009, pág. 45)

#### 6.6.4.4 El Ciclo Presupuestario

El ciclo presupuestario es un proceso que permite elaborar, ejecutar y controlar la asignación presupuestal a las diversas actividades que realiza la institución para dar cumplimiento a sus objetivos.

Este ciclo comprende las siguientes etapas.

- Formulación
- Discusión y Aprobación
- Ejecución
- Control
- Evaluación

(Muñiz, 2009, pág. 65)

#### 6.6.4.5 Presupuesto de Ingresos

Es la previsión de los recursos que la entidad esperará obtener en el año para financiar los gastos que figurarán en el presupuesto de gastos.

**Tabla 24 Modelo de presupuesto de ingresos**

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
Del....de.....del.... Al ....de....del...					
CUENTAS	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Anual
Administración y mantenimiento de ctas.					
Comisiones por colocaciones					
Interés ganado en colocaciones					
Intereses ganados en inversiones					
<b>TOTAL INGRESOS USD</b>					

**Fuente:** Libro de Contabilidad Administrativa

#### 6.6.4.6 Presupuesto de Gastos

Conformará el conjunto de gastos necesarios para mantener el ritmo operativo y administrativo de la Cooperativa en los períodos futuros, se referirá a un período de tiempo determinado, un año, y establecerá el importe que, como máximo, se puede gastar y en qué se deberá realizar el gasto.

Al referimos al presupuesto de gastos, nos estaremos refiriendo al presupuesto de aquellos gastos conocidos como gastos de personal, gastos de operación y gastos financieros. (Muñiz, 2009, pág. 117)

**Tabla 25 Modelo de presupuesto de gastos**

<b>PRESUPUESTO DE GASTO</b>					
Del....de.....del.... Al ....de....del...					
<b>CUENTAS</b>	<b>I Trimestre</b>	<b>II Trimestre</b>	<b>III Trimestre</b>	<b>IV Trimestre</b>	<b>Anual</b>
<b>GASTO PERSONAL</b>					
Sueldos y Salarios					
Aporte Patronal IESS					
Décimo Tercero					
Décimo Cuarto					
Vacaciones					
<b>TOTAL GASTO PERSONAL</b>					
<b>GASTO DE OPERACIÓN</b>					
<b>Servicios Básicos</b>					
Publicidad y Propaganda					
Útiles de oficina					
Arrendamiento					
Capacitación					
Movilización					
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>					

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
Interés por captaciones					
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>					
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>					
Depreciaciones					
Provisiones de cartera					
<b>TOTAL PROV. DEPREC. Y AMORT</b>					
<b>TOTAL GASTOS USD</b>					

**Fuente:** Libro de Contabilidad Administrativa

### **6.6.5 Control Interno y de Gestión**

#### *6.6.5.1 Control Interno*

El Control Interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguardar los recursos y
- Cumplimiento de las leyes y normas.

(Control de los Recursos y los Riesgos (CORRE), 2006, págs. 16)

Entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar:

- Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos
- Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad y la mejora continua de todos los procesos en general.
- Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.

- Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones.
- Generar cultura de control en todos los niveles de la organización

#### 6.6.5.2 Control de Gestión

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos.

Se entienden que estos objetivos están previamente establecidos ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales.

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.



**Ilustración 23 Proceso para un Control de Gestión**  
**Fuente:** Monografía "Control de Gestión Empresarial"  
 Autor: Prof. Oliek González Solán



"El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos" (Poch, 2000, pág. 17). Esto deduce la importancia que tienen los controles.

#### *6.6.5.2.1 Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión*

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

#### **¿Que permite el control de gestión?**

El control de gestión permite lo siguiente:

- ✓ Controlar los procesos actuales.
- ✓ Anticipar y prevenir problemas futuros.
- ✓ Obtener una menor y rápida información que permita tomar decisiones eficaces y realizar una adecuada evaluación de riesgo.
- ✓ Evaluar la eficiencia de la utilización de los recursos y su contribución a la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Realizar un monitoreo claro y oportuno de las meas establecidas.

## 6.7. METODOLOGÍA

Tabla 26 Modelo operativo

FACES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Fase I Definición de actividades operativas	Definir los procesos que realiza la cooperativa en las actividades operativas	Mantener un control adecuado de las actividades operacionales realizadas en la cooperativa para el seguimiento del plan operativo utilizado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar a conocer al personal el proceso para la realización de las actividades.</li> <li>▪ Flujo de procesos</li> <li>▪ Solicitar documentación para la ejecución de las actividades a realizar.</li> </ul>	Humanos, materiales
Fase II Determinación de procedimientos de gestión	<p>Determinar los pasos a seguir para alcanzar un plan operativo que se ajuste a las necesidades de la cooperativa.</p> <p>Determinar el procedimiento de asignación de presupuestos por departamentos.</p>	Mejorar el plan operativo de manera funcional que sirva como soporte para que la gestión operativa de la cooperativa se desarrolle eficientemente con validación del presupuesto anexo al plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar los puntos básicos y relevantes para la elaboración del Plan Operativo y presupuesto a utilizar.</li> </ul>	Humanos, materiales
Fase III Evaluación	Evaluar el cumplimiento de la gestión operativa a través de indicadores de gestión	Alcanzar el 100% en las actividades realizadas operativamente en la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medir el desempeño operativo a través de los indicadores de gestión para un monitoreo y verificación de cumplimiento de objetivos.</li> </ul>	Humanos, materiales

Fuente: Propia

Elaborado por: Sandra Guato (2014)

**Tabla 27 Modelo operativo**

ACTIVIDADES	PARAMETROS DE ALCANCE	RESPONSABLE	TIEMPO DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar a conocer al personal el proceso para la realización de las actividades.</li> <li>▪ Solicitar documentación para la ejecución de las actividades a realizar.</li> <li>▪ Flujo de procesos</li> </ul>	100%	Sandra Guato	Noviembre 2014
Identificar los puntos básicos y relevantes para la elaboración del Plan Operativo y presupuesto a utilizar.	100%	Sandra Guato	Noviembre 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medir el desempeño operativo a través de los indicadores de gestión para un monitoreo y verificación de cumplimiento de objetivos.</li> </ul>	100%	Sandra Guato	Bimensual

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Sandra Guato

### 6.7.1 FASE I. Identificación de Actividades Operativas

Tabla 28 Actividades operativas

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	DOCUMENTACIÓN QUE RESPALDE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<b>Apertura de cuentas</b>	El proceso de apertura de cuenta se lo realiza rápidamente en la ventanilla de información general de la cooperativa y no se cuenta con un proceso bien definido y que brinde seguridad al socio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copias de cedula de identidad</li> <li>▪ Ficha de datos numerada emitido por el sistema de registro de datos</li> </ul>	Personal de información
<b>Concesión de créditos</b>	Para la concesión de créditos mantiene un proceso que no brinda seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ solicitudes de crédito</li> </ul>	Jefe de crédito y Oficiales de crédito,
<b>Control de morosidad</b>	No se realiza un control adecuado de morosidad, esto solo se lo puede verificar en los reportes que realizan los oficiales de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantienen registros pero no los emiten y tampoco se ha establecido un tiempo para que lo realicen.</li> </ul>	Jefe de crédito y Oficiales de crédito,
<b>Ingresos y egresos en caja</b>	Se mantiene un proceso adecuado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reporte de cierre de caja al final del día.</li> <li>▪ Papeletas de depósito y retiro. - Comprobantes de pago de prestamos</li> </ul>	Jefe de cajas y cajeras
<b>Captación de depósitos a plazo fijo</b>	El proceso planteado es adecuado para esta actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia de las pólizas emitidas.</li> <li>▪ Copia de las pólizas vencidas y renovadas.</li> </ul>	Departamento de inversiones

<b>Contratación de personal con perfil adecuado a cada área de trabajo</b>	La contratación y análisis del personal a contratar es realizada directamente por el gerente general. No existe un análisis por parte del departamento de recursos humano por lo tanto no existe un proceso establecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoja de vida de la persona a contratar</li> <li>▪ Documentación personal</li> </ul>	Gerente General
<b>Desarrollo de la imagen corporativa</b>	El gerente general es el que se encarga de realizar los contratos para la difusión en los medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos realizados con los diferentes medios de comunicación</li> </ul>	Gerente General
<b>Investigación de mercado</b>	El gerente general es el que se encarga de realizar la investigación de mercado pero no se convoca al personal para plantear las necesidades de la cooperativa en forma conjunta.	Informe sobre la investigación de mercado	Gerente General

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Sandra Guato

Luego de haber realizado una identificación de las actividades operativas que se realizan en la cooperativa y analizando que las mismas no cuentan con procesos adecuados y alguna de ellas no lo poseen se procede a realizar un diagrama con los procesos que se propone para que las actividades se desarrollen de mejor manera y ayude a mejorar la gestión operativa de la cooperativa.











#### *6.7.1.1 Flujo Diagramación*

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

En la actualidad los flujo gramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistema, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura. (Martin, 2007, págs. 118-122)

## SÍMBOLOS PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Tabla 29 Simbología para diagramas de flujo

	<b>Operación</b> : Utilice este símbolo para representar una actividad o conjunto de actividades.
	<b>Traslado</b> : Este símbolo tiene dos funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unir símbolos entre sí</li> <li>• Indicar el sentido del flujo o el traslado de información.</li> </ul>
	<b>Documento/ Formulario</b> : Utilizar este símbolo para representar todo elemento portador de información.
	<b>Decisión</b> : Se utiliza este símbolo en situaciones disyuntivas.
	<b>Archivo</b> : Se utiliza para el almacenamiento de información.
	<b>Conector</b> : Este símbolo enlaza entre sí partes distantes del flujo.
	<b>Conector de página</b> : Cuando el flujo continua en otra página.
	<b>Inicio/Fin</b> : Se utiliza al inicio y al fin del proceso.
	<b>Almacenaje o Archivo</b>
	<b>Proceso electrónico:</b> computadora, impresora, Internet, página web, utilizados en el proceso

**Fuente:** Libro Innovación y Mejora de Procesos Logísticos

### *6.7.1.1 Flujo gramas y procesos propuestos para las actividades operativas realizadas*

#### **1. Apertura de cuenta**

El proceso de apertura de cuenta se lo realizara en la oficina de asistencia administrativa para que se lo realice de forma adecuada y segura, esto permitirá que al momento de que el cliente desee realizar algún movimiento en su cuenta el sistema no reporte alguna confusión.


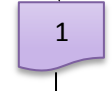
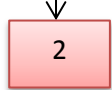

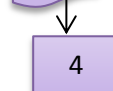
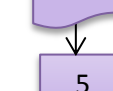
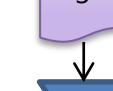

➤ **Documentos de control:** formulario de apertura de cuenta generado por el sistema el mismo que será archivado por el asistente administrativo.

➤ **Responsabilidades del personal a cargo:**

- Establecimiento de Objetivos a alcanzarse en el área.
- Planificación de las actividades que el área debe realizar.
- Determinación de necesidades del área, para dotación de recursos.
- Establecimiento de políticas que debe aplicarse en el ingreso y aprobación de la documentación.
- Planificación de la documentación que se requerirá para ser socio de la cooperativa.
- Información al socio sobre los productos y servicios que ofrece la cooperativa, así como los requisitos para ser socio de la misma.
- Recepción y revisión de requisitos
- Asignación de un número de cliente a cada socio.
- Reporte de cuentas aperturadas.



**Tabla 30 Proceso y flujo grama de apertura de cuentas**

<b>APERTURA DE CUENTA</b>		
<b>RESPONSABLE:</b> Asistente Administrativo, cajero(a)		
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar la atención al cliente e incrementar la captación de socios y clientes nuevos		
N°	ACTIVIDADES	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Asistente administrativo recibe la documentación del cliente, y precede a revisarla	
2	Asistente ingresa datos en el sistema, escanea las firmas registra en clientes naturales y verifica	
3	Asistente entrega apertura de cuenta a cliente quien va a cajas para que le registren la apertura	
4	Recibidor Pagador recibe documento y procede a revisarlos para poder ingresar depósitos.	
5	Recibidor ingresa al sistema el depósito del nuevo cliente y le entrega la nueva libreta al cliente.	
6	Recibidor Pagador archiva la documentación para registro de aperturas.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### 1. Concesión de créditos

La siguiente actividad es la concesión de créditos pero la entidad mantiene un proceso poco confiable por lo cual se ha sugerido que este proceso cuente con tres etapas las cuales se detallan a continuación con su respectivo proceso y flujo grama.

Los responsables de este proceso serán: Oficial de Crédito, Analista y Jefe de crédito, Auxiliar de crédito y el supervisor operativo, los cuales cumplen una determinada función y esta se indica en los flujogramas, y para los cuales se detallan las siguientes responsabilidades.

- Establecimiento de Objetivos a alcanzar en el área
- Planificación de las actividades que el área debe realizar
- Determinación de necesidades del área, para dotación de recursos
- Establecimiento de políticas que debe aplicarse para la aprobación y desembolso de los créditos
- Planificación de la documentación que se requerirá para el desembolso de los créditos.
- Proyectar el tiempo del proceso, con la utilización del sistema de control
- Fijación de Garantías, montos y plazos para los créditos concedidos.
- Orientación de políticas a seguir dentro del proceso.
- Aprobación o negación de solicitudes de crédito.
- Elaboración de órdenes de desembolso de créditos.
- Recepción de documentación para el desembolso de los créditos.
- Firmas de deudor y garante en contratos y pagarés.
- Acreditación de valores en las cuentas de ahorro de los socios.
- Obtención de Informes de los Créditos.
- Establecimiento de Sistemas de Control para el desembolso de los créditos.
- Obtención de Informes de los créditos concedidos.
- Actualización de datos del deudor y garante.

## 2.1 Entrevista al sujeto de crédito

La entrevista al sujeto de crédito consiste en realizar preguntas acerca de la situación crediticia al socio y además identificarla en con que puntaje se encuentra en la central de riesgos, de esta actividad estará a cargo el oficial de crédito designado.

**Documento de control:** Será la documentación personal del socio y el puntaje impreso de la central de riesgos.

**Tabla 31 Proceso y flujo entrevista al sujeto de crédito**

ENTREVISTA A SUJETO DE CRÉDITO		
<b>RESPONSABLE:</b> Oficial de Crédito		
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar la a atención al cliente del departamento de crédito		
N°	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Oficial de crédito revisa en la Central de Riesgos para saber si el socio es sujeto de crédito, y verificar la capacidad de pago.	
2	Auxiliar de crédito entrega las solicitudes de crédito al cliente para que entregue la información correspondiente.	
3	Analista ingresa información del cliente en el sistema para la calificación del crédito.	
4	Analista de Crédito analiza la información ingresada el sistema de cada cliente.	
	<b>Fin</b>	

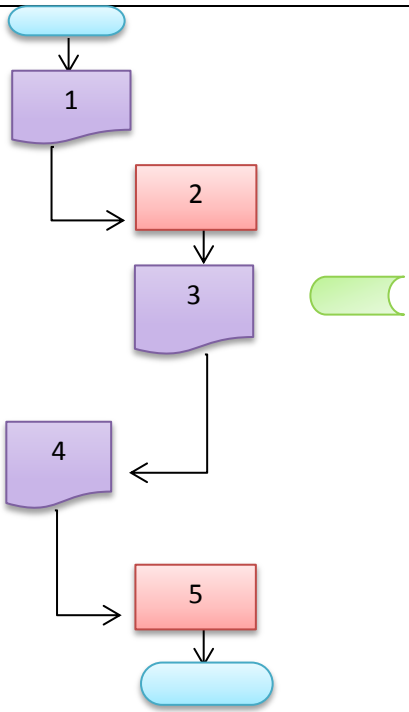
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## 2.2 Propuesta de crédito

El proceso propuesta de crédito consistirá en presentar las solicitudes de crédito a la comisión de análisis para que resuelvan si es viable o no conceder el crédito, de este proceso se encargaran el Oficial de Crédito, Analista y Jefe de crédito, Auxiliar de crédito y el supervisor operativo. Los documentos de control serán la solicitud de crédito y los pagarés efectuados cuando se resuelve conceder los créditos.

**Tabla 32 Proceso y flujo propuesta de crédito**

PROPUESTA DE CRÉDITO		
<b>RESPONSABLE:</b> Oficial de Crédito, Analista y Jefe de crédito, Auxiliar de crédito		
<b>OBJETIVO:</b> Proponer créditos para su aprobación		
N°	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Oficial de crédito presentan solicitudes de crédito a la comisión para que se apruebe.	1
2	Analista y jefe de crédito analizan y aprueban carpetas de crédito.	2
3	Jefe de crédito realiza el acta de rédito con los datos aprobados y por internet realiza la aprobación.	3
4	Auxiliar de crédito elabora los pagarés para entregar a supervisor operativo para que realice el desembolso.	4
5	Supervisor operativo revisa la documentación recibida, y realiza el respectivo análisis para el desembolso.	5
	<b>Fin</b>	


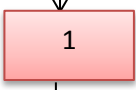
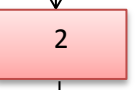


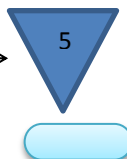
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### 2.3 Despacho de crédito

Con la presente etapa se finaliza el proceso de concesión de crédito la cual brindara seguridad pues aquí se verificara toda la documentación que interviene en las dos etapas anteriores, el responsable de este proceso será el supervisor operativo y los documentos de control serán tablas de amortización, informe, orden de desembolso, contrato y pagare.

**Tabla 33 Proceso y flujo despacho de crédito**

DESPACHO DE CRÉDITO		
<b>RESPONSABLE:</b> Supervisor operativo		
<b>OBJETIVO:</b> Satisfacer las necesidades del cliente con la entrega del crédito		
N°	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Supervisor operativo imprime tablas de amortización, informe, orden de desembolso, contrato y pagare.	
2	Supervisor operativo hace legalizar pagaré del socio y garantes.	
3	Supervisor ingresa al sistema para realizar el despacho del crédito, digita y procesa.	
4	Supervisor entrega la tabla de amortización y envía al socio a cajas para que reciba el dinero.	
5	Auxiliar de crédito recibe toda la documentación generada para archivar.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### **3.- Control de Morosidad**

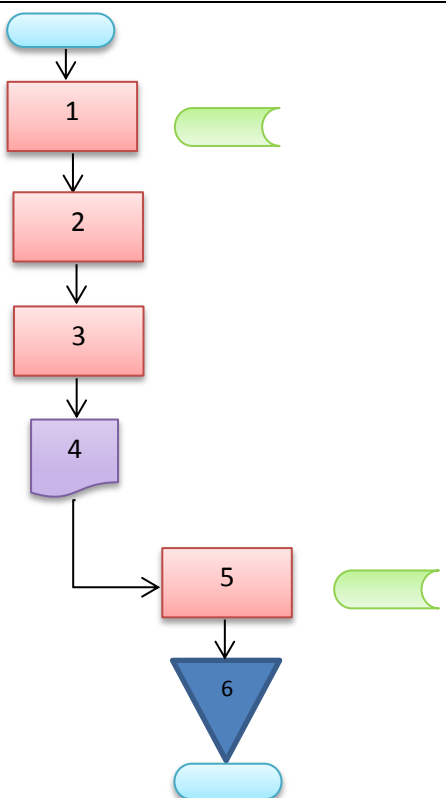
Este proceso ayudara a realizar la gestión adecuada para la recuperación de créditos vencidos con la finalidad de disminuir la morosidad, en este proceso los responsables serán el gerente y los oficiales de crédito.

**Documentos de control:** serán los reportes de morosidad y el informe de morosidad del día.

#### **Responsabilidades del personal a cargo:**

- Notificar créditos vencidos
- Establecer rutas y días para la entrega de notificaciones de créditos vencidos.
- Establecer un plan de pagos dentro de los límites establecidos para caso de cartera vencida.
- Entrega periódica de los reportes sobre cartera vencida, además de la información solicitada.
- Realizar las gestiones correspondientes para la recuperación de cartera vencida.

**Tabla 34 Proceso y flujo control de morosidad**

CONTROL DE MOROSIDAD		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente, Oficiales de Crédito		
<b>OBJETIVO:</b> Realizar gestión para la recuperación de créditos vencidos de los socios con el fin de bajar la morosidad.		
N°	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Auxiliar de crédito obtiene automáticamente los reportes de morosidad y las notificaciones con sectorización por cada oficial	
2	Oficiales de crédito reciben líneas exclusivas de teléfono para proceder a notificar.	
3	Gerente dispone la ruta de recorrido para que el oficial de crédito entregue las notificaciones de acuerdo a su zona de trabajo.	
4	Oficial de Crédito sale a entregar las notificaciones a socios en mora previa autorización.	
5	Auxiliar procesa en el sistema el registro de notificaciones entregadas para cargar el costo por cada una de ellas.	
6	Auxiliar archiva la documentación y obtiene el informe con el índice de morosidad en el día.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

#### 4.- Captación de depósitos a plazo fijo

Este proceso será de gran ayuda para que se realice de la mejor manera la captación de depósitos a plazo fijo pues ya se tendrá un responsable como es el jefe del departamento de inversiones.

**Documentos de control:** Copia de las pólizas emitidas y original de las pólizas vencidas en caso de renovación de las mismas.

**Responsabilidades del personal a cargo:**

- Informar al socio de tasas de interés por inversiones.
- Comunicar sobre beneficios que ofrece la cooperativa por sus Inversiones.
- Realizar con anticipación llamadas telefónicas a los socios que deben renovar sus pólizas
- Entregar informes diarios sobre las pólizas a plazo fijo ingresadas y el monto de dinero ingresado por dicha actividad.

**Tabla 35 Proceso y flujo captación de depósito a plazo fijo**

CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO		
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de Departamento de Inversiones		
<b>OBJETIVO:</b> Captación de Depósitos a Plazo Fijo (DPF)		
Nº	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Jefe del DPF ingresa al sistema datos del cliente para crear y proporcionar la información sobre plazos, tasas del DPF.	
2	Jefe realiza la negociación con el cliente y elabora la documentación correspondiente al DPF.	
3	Jefe envía al cliente a cajas para que realice el depósito del dinero.	
4	Recibidor Pagador recibe el dinero y registra el depósito del DPF procede a igualar la libreta y entrega al cliente.	
5	Jefe de del Dpto. de inversiones legaliza la documentación (póliza) para entregar al cliente.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)



## **5.- Contratación de personal con perfil adecuado a cada área de trabajo.**

Al implementar un proceso de contratación de personal ayudara a que la entidad no tenga un alto índice de rotación de personal pues y cada área de trabajo cuente con personal calificado para el cumplimiento de la función asignada y se reducirá el tiempo en la ejecución de las actividades, el responsable de este proceso será el Depto. De Talento Humano

**Documento de control:** Hojas de vida de los aspirantes a las vacantes de trabajo existentes.

### **Responsabilidades del personal a cargo:**

- Realizar la convocatoria para puestos vacantes.
- recepción de la documentación de personal interesado en los puestos bacantes.
- Revisar y analizar la documentación de los aspirantes al puesto de trabajo.
- Aplicar las pruebas correspondientes para conocer de la experiencia del aspirante a puesto de trabajo.
- Realizar el contrato correspondiente en caso de los aspirantes escogidos.
- Dar a conocer al personal escogido de las políticas, reglamentos y dar indicaciones generales.
- Evaluación permanente del personal.

**Tabla 36 Proceso y flujo Contratación de personal con perfil adecuado a cada área de trabajo.**

<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADECUADO A CADA ÁREA DE TRABAJO</b>		
<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Talento Humano		
<b>OBJETIVO:</b> Contar con personal calificado para a cada área de trabajo y brindar un servicio de calidad.		
<b>N°</b>	<b>PROCESO</b>	<b>FLUJOGRAMA</b>
	<b>Inicio</b>	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; 1[/1/]     1 --&gt; 2[2]     2 --&gt; 3[3]     3 --&gt; 4[4]     4 --&gt; 5[5]     5 --&gt; End([Fin])             </pre>
1	Depto. de talento humano recibe carpetas de aspirantes al puesto de trabajo.	
2	Gerente y encargado de Depto. de talento humano realizan el análisis de la información obtenida de cada una de las carpetas y escogen a 3 aspirantes.	
3	Depto. de talento humano proceden a convocar a los aspirantes y toma las respectivas pruebas técnicas.	
4	Depto. De talento humano escoge al aspirante con mejor puntuación.	
5	Depto. De talento humano llama al ganador para comunicarle y darle indicaciones generales para que inicie con su trabajo.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## 6. Desarrollo de la imagen corporativa

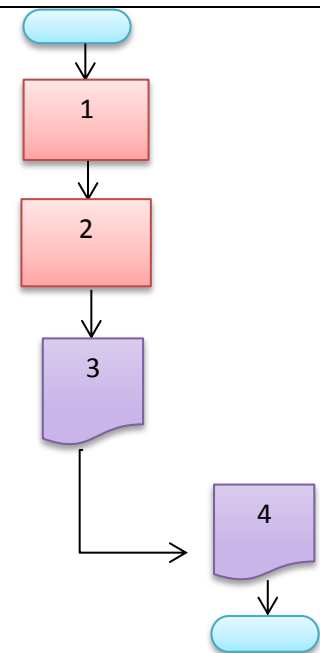
El proceso que se propone para el desarrollo de la imagen corporativa será de gran ayuda pues el gerente y el personal estarán involucrados en dicha actividad con esto se está dando a notar que se toma en cuenta la opinión de los mismos y esto ayudara a que la entidad se coloque en un lugar de reconocimiento muy alto. Los responsables en esta actividad son el gerente y los empleados.

**Documento de control:** será el informe de lo acordado en la reunión para campaña de mejoramiento.

**Responsabilidades del personal a cargo:**

- Recibir sugerencias del personal para en cuanto a actividades de para mejorar la imagen de la entidad
- Realizar un análisis de los puntos fuertes que poseen las demás entidades de la competencia.
- Establecer puntos clave que se deba mejorar.
- Buscar las estrategias correctas para dar a los socios una buena imagen de la institución.
- Establecer incentivos a los socios por aperturas de cuentas, depósitos y por pagos puntuales.
- Dar a conocer a la colectividad los diferentes servicios que brinda la cooperativa.
- Establecer convenios con entidades del sector público o privado para brindar los servicios de pagos como por ejemplo pago de servicios básicos.

**Tabla 37 Proceso y flujo para el Desarrollo de la Imagen Corporativa**

DESARROLLO DE LA IMAGEN CORPORATIVA		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente		
<b>OBJETIVO:</b> Mantener y mejorar el posicionamiento de la cooperativa ante la colectividad		
N°	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Gerente convoca a una reunión a todo el personal para emprender campaña de mejoramiento.	
2	Gerente pone en marcha proyecto de incentivos para el personal que colabore con la gestión de mejoramiento.	
3	Asistente de gerencia elabora el informe para presentar a Gerencia y al Consejo de Administración.	
4	Gerente envía a Consejo de Administración el informe de lo expuesto en la reunión.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## 7. Investigación de Mercado

El proceso para realizar la investigación de mercado ayudara a que la entidad obtenga información acerca de su entorno y la competencia para de esta forma se pueda tomar las mejores decisiones y colocar en vía de desarrollo a la entidad. Las personas responsables en esta actividad serán el Gerente y el Promotor de la investigación de mercado.

**Documento de control:** Datos estadísticos sobre la investigación de mercado, informe de la investigación de mercado.

**Responsabilidades del personal a cargo:**

- Establecer cuanto le costara a la cooperativa la investigación.
- Plantear los objetivos que se desea conseguir con la investigación.
- Realizar investigación sobre las entidades de la misma actividad.
- Generar encuestas para la investigación.
- Realizar cronogramas de visitas a diferentes lugares de la ciudad y entidades de la competencia para investigación de campo
- Realizar visitas presenciales a los establecimientos de la competencia.
- Generar reportes continuos sobre la investigación.
- Presentar el informe de la investigación a la gerencia.
- Exposición hablada de la investigación de mercado.

**Tabla 38 Proceso y flujo de la Investigación de Mercado**

INVESTIGACIÓN DE MERCADO		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente		
<b>OBJETIVO:</b> Suministrar información a la Administración para la toma de decisiones con respecto a alguna necesidad o problema de mercado.		
N°	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Gerente se reúne con todo el personal para plantear la necesidad de la investigación de mercado.	
2	Promotor plantea los objetivos que se requieren alcanzar con la investigación de mercado.	
3	Promotor determina el contenido de la investigación, fuentes de datos y lugar donde se va a realizar la investigación.	
4	Asistente elabora cronograma de visitas a diferentes lugares de la ciudad para realizar un trabajo de campo.	
5	Promotor calcula la muestra y realiza la muestra mediante el sistema estadístico SPSS.	
6	Promotor tabula la encuesta y obtiene resultados para entregar a Gerente para la toma de decisiones	
7	Promotor elabora el informe de la investigación de mercado realizada.	
8	Gerente recibe el informe de la investigación de mercado analiza resultados obtenido y procede a la toma de decisiones.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## **6.7.2 FASE II: Plan Operativo Anual**

### *6.7.2.1 Misión*

Ser una institución financiera que ofrezca productos y servicios modernos para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.

### *6.7.2.2 Visión*

Ser una institución sólida que se adapta a los cambios del entorno, consolidando una estructura administrativa y financiera con un talento humano comprometido.

### *6.7.2.3 Valores Institucionales*

- ✓ Honestidad
- ✓ Ética
- ✓ Solidaridad
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Equidad
- ✓ Lealtad

### *6.7.2.4 Valores y principios cooperativos*

Los principios universales del cooperativismo son:

- Membrecía abierta y voluntaria
- Control Democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas

- Compromiso con la comunidad

#### 6.7.2.5. *Objetivos Generales*

##### **a. Financieros**

- Afianzar la estructura financiera que permita el crecimiento sostenido.
- Ampliar la cobertura institucional en diferentes zonas productivas del país.
- Fortalecer la estructura contable y financiera para obtener una información oportuna real y confiable.
- Actualizar el Plan de cuentas.
- Diversificar los activos y pasivos para la recuperación inmediata del dinero.

##### **b. De los socios**

- Fidelización de los socios y clientes.
- Satisfacción de necesidades de socios y clientes

##### **c.- De los procesos**

- Administración y gestión de procesos mediante riesgos.
- Actualizar y medir procesos de acuerdo a las normas del Sistema Financiero Popular y Solidario y el Organismo de Control.



#### **d.- Aprendizaje y desarrollo**

- Administración del Talento Humano acorde a los perfiles requeridos para el puesto de trabajo.
- Aplicar cultura organizacional con enfoque en la satisfacción del cliente externo e interno.
- Mejoramiento del ambiente organizacional para un mejor desempeño de las actividades.

#### *6.7.2.6 Matriz FODA*

La matriz FODA que a continuación se presenta es la establecida por la institución la cual se debe tomarse en cuenta al momento de la toma de decisiones pues a través del análisis de la misma la empresa puede llegar a conocer el estado de desarrollo o atraso en el que se encuentra.

**Tabla 39 Matriz FODA**

FORTALEZAS	AMENAZAS
Es una empresa que está legalmente constituida	La competencia que existe en el mercado financiero
Cumplen con las obligaciones tributarias.	El constante cambio en las Leyes y Reglamentos que controla las entidades financieras
Cuenta con una solvencia adecuada.	Las bajas tasas de interés pagadas por las demás entidades financieras por concesión de créditos
Fomentar valores y principios de ética profesional a todo nuestro personal	Incremento de los sueldos
Especializa constantemente a los profesionales de cada área	Incremento de los impuestos tributarios
Tienen definido Visión, Misión, Objetivos y Metas	La cooperativa no ejerce sus actividades financieras en un local propio
Incursiona constantemente en los eventos sociales, culturales, educativos , deportivos y religiosos	No existe un nivel alto de organización
Brinda a sus clientes soluciones financieras rápidas para de esta manera optimizar el tiempo de los mismos.	La continuidad de la crisis económica

Cuenta con una buena ubicación geográfica	La presencia de prestamistas
Cuenta con un departamento de sistemas	La confianza que las personas tienen en las entidades bancarias
Concesión de créditos en 24 horas	Incremento de los costos de publicidad
Reconocimiento de nuestros clientes a través de los años	Un mundo cada vez más avanzado en el manejo de la tecnología.
Realiza actividades premiando la fidelidad de sus socios	El incremento de estrategias que realizan las demás cooperativas para la captación de socios.
Cuenta con personal fijo en cada uno de sus departamentos	No contar con un local que se ajuste al número de clientes que atiende la cooperativa día a día
No tienen un nivel de endeudamiento significativo	
Cuenta con una de las tasas de interés más alta del mercado financiero en cuanto a inversiones	
Publicidad en medios televisivos, radiales y volantes	
Cuenta con un sistema de control de ingreso de los empleados	

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
No realiza una proyección de gastos	Necesidad de servicios financieros por parte de las personas
No establece políticas internas	Tendencia favorable en el mercado
Falta de asignación de responsables en las distintas áreas de trabajo	Posibilidad de expansión a nivel nacional
No posee infraestructura adecuada	Mercados financieros en crecimiento
No participan en seminarios nacionales e internacionales referentes al área financiera	Existencia de redes informáticas para elaborar páginas web
No contar con señalizaciones necesarias para evitar posibles accidentes	Capacitación en el área financiera por parte de las entidades que las regulan
No tener proveedores confiables para realizar las compras	Acuerdos con empresas proveedoras
No cuenta con un presupuesto para los gastos	Interés de diversos organismos de cooperación internacional para apoyar programas de competitividad.
No tener un organigrama funcional adecuado a la empresa	Estabilidad política del país
No cuenta con un seguro contra incendios	Cambios favorables en el comportamiento de la clientela
	Potenciales a nuevos inversionistas

**Fuente:** COAC Nuevo País Ltda.

La matriz FODA antes presentada ha sido proporcionada por la cooperativa, y luego del respectivo análisis entre lo planteado con la realidad de la entidad podemos concluir que esta matriz si detalla la realidad de la misma.

En cuanto a sus debilites la cooperativa debe tratar de establecer lineamientos que ayuden a superarlas y que estas se conviertan en fortalezas en el menor tiempo posible.

La cooperativa debe tomar las medidas necesarias para contrarrestar las amenazas o aprovechar la presencia de ellas para aplicar medidas protectoras que ayuden a enfrentarlas y que no puedan hacer que la entidad se coloque en el punto de paralizar sus actividades.

En cuanto a sus oportunidades la cooperativa debe considerar cada una de ellas y aprovecharlas para colocarse en un nivel de desarrollo óptimo.

Las fortalezas con las que cuenta son de vital importancia pues por medio de ellas la entidad puede seguir tomando posesión en el mercado.

#### *6.7.2.7 Diseño de Plan Operativo*

El Plan Operativo ha sido facilitado por la entidad financiera el cual no se encontraba de una forma detallada en cuanto a sus actividades, por tal razón no contribuía a que la gestión operativa se desarrolle de la mejor manera.

En el plan operativo que se presenta a continuación es ya un modelo mejorado que detalla los puntos básicos como: los objetivos planteados los mismos que contienen las actividades principales y secundarias a desarrollarse para alcanzar el mismo, detalla también la fecha o tiempo en el cual se va a desarrollar cada una de las actividades, como punto final y de vital importancia muestra a las personas responsables del desarrollo o verificación de las actividad.

**Tabla 40 Diseño de Plan Operativo para la COAC Sembrando un Nuevo País Ltda.**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS POA 2014						
OBJETIVOS DE	OBJETIVOS	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	FECHA		REPOSABLE
				DESDE	HASTA	
<b>CRECIMIENTO</b>	1. Diseño y Rediseño de soluciones financieras	Implementar el crédito sin base hasta 1.000 dólares	a. Reunión para la socialización y comunicación del nuevo producto.	Enero	Enero	Gerente (a)-Asesores de crédito- Personal de Apoyo Gerente y personal de apoyo Personal de Apoyo
			b. Recorridos en los lugares de reunión masiva (plazas, mercados programas, etc.) con el fin de dar a conocer y ofrecer el nuevo producto.	Enero	Diciembre	
			c. Elaborar afiches para la publicidad del nuevo producto.	Enero	Diciembre	
	2. Fomentar el acercamiento con instituciones públicas y privadas	Gestionar capacitación con las diferentes instituciones públicas y privadas encargadas de dar apoyo a las instituciones cooperativas	a. Elaborar un plan de Visitas a la SEPS, FODEPI, FINANZAS POPULARES entre otros	5 de Enero	15 de Enero	Gerencia y Consejos
			b. Realizar una visita trimestral para conocer los beneficios y apoyo que nos pueden brindar las instituciones	Diciembre	Diciembre	Gerencia y Consejos
	3. Maximizar fuentes de ingreso	Elaborar un Presupuesto que mantenga el equilibrio entre ingresos y egresos	a. Socialización de Plan de Trabajo y presupuesto anual	2 de enero	2 de enero	Gerente
			b. Envío por internet a las agencias del plan de trabajo y presupuesto.	3 de enero	3 de enero	Gerente
			c. Seguimiento del Presupuesto y POA	enero	diciembre	Gerente, equipo financiero

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS POA 2014**

OBJETIVOS DE	OBJETIVOS	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	FECHA		REPOSABLE
				DESDE	HASTA	
<b>MANTENIMIENTO</b>	1. Mejorar la metodología de administración integral de riesgos y Control de lavado de Activos	Contratar y Capacitar un Auditor Interno	a. Recibir propuestas	Marzo	Abril	Gerente y Recursos Humanos
			b. Firmar contrato con el profesión	Mayo	Mayo	Gerente y Recursos Humanos
			c. Capacitar a los dos profesionales	Mayo	Mayo	Gerente y Recursos Humanos
	2. Control Contable y Presupuestario periódico	1. Elaborar balances mensuales  2. Enviar balances y requerimientos financieros 2014 la SEPS	a. Dar todas las facilidades al contador para llevar la información oportuna		Cinco días después de finalizado el mes.	Contador y Auxiliar
			b. Capacitación para el envío de la información	Dispone el ente de control		Contador y Auxiliar
			c. Subir a la página web de la cooperativa y recibir la validación de la información enviada.	Dispone el ente de control		Contador y Auxiliar
	3. Enfoque a los diferentes segmentos especialmente consumo y microcrédito	Optimizar las estrategias de colocación de créditos a estos dos segmentos	a. Reunirse con los encargados de créditos para delimitar estrategias.	Enero	Diciembre	Gerente, jefe de crédito, oficiales de crédito, encargados de cobranzas

	4. Manejo eficiente de tasas de interés activas y pasivas	1. Revisar mensualmente las tasas activas y pasivas emitidas por el BCE y estudiar el mercado. 2. Revisar la normativa de SBS como de la SEPS.	a. Pedir un informe mensual al área financiera a este respecto	Enero	Diciembre	Directivos y Gerente
	5. Cumplimiento de los indicadores financieros (prudencia financiera)	Semestralmente se debe analizar la gestión administrativa financiera mediante indicadores	a. Informar por escrito sobre los indicadores	Enero	Diciembre una vez por mes	Contadora
	6. Cumplimiento de las Leyes del sistema cooperativo	Solicitar capacitación a los diferentes organismos inmersos en la EPS	a. Enviar solicitudes de capacitación a los diferente organismos existentes de apoyo a los actores de la EPS	Agosto	Septiembre	Gerente y Directivos
	7. Crecimiento de la imagen corporativa	1. Elaborar un plan de marketing e imagen corporativa.	a. Realizar una reunión para evaluar las posibilidades de implementación	Noviembre	Diciembre	Gerente y Equipo de Trabajo. Encargados de sistemas
	8. Contar con personal con perfiles y competencias adecuadas	1. Poner un encargado general de supervisar el área de personal. 2. Realizar evaluaciones de desempeño	a. Asignar una persona que informe sobre el desempeño laboral	En forma semestral	En forma semestral	Gerente y Recursos Humanos
c. Aplicar indicadores de gestión para evaluar el desempeño laboral			Enero	Diciembre	Gerente y Recursos Humanos	
d. Aplicar correctivos			Enero	Diciembre	Gerente	



	9. Mejoramiento de la Infraestructura y cobertura	Contar con infraestructura propia genera confianza en los socios	a. Analizar y Cotizar la compra de un edificio propio para la matriz de la cooperativa	Noviembre del 2014	Abril	Gerente, Directivos profesional a cargo, consejos y todo el equipo de trabajo
	10. Proteger y Optimizar la posición en el mercado	Tener incidencia en el área geográfica de cobertura	a. Tener presencia e incidencia en acontecimiento sociales	Diciembre	Enero	Gerente
	11. Desarrollar procesos de capacitación y motivación al personal	Capacitar al personal en las diferentes áreas	a. Elaborar un Cronograma de capacitación para el personal según las diferentes áreas y necesidades de la cooperativa	Forma semestral	Forma semestral	Gerente y Recursos Humanos
	12. Monitorear los procesos críticos de la institución	Monitorear los procesos críticos de la institución	a. Definir los riesgos existentes en las áreas críticas de la cooperativa	Forma semestral	Forma semestral	Gerente, Directivos, Consejos

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

#### *6.7.2.8 Control y evaluación del Plan Operativo*

**La evaluación operativa.-** es el proceso sistémico y objetivo que verifica la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes: a la luz de sus objetivos, en cada una de las dimensiones de ejecución y obtención de resultados. Debiendo tomar en cuenta los avances en el cumplimiento de los compromisos establecidos.

La evaluación consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas, en este sentido, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos del Plan, los desvíos de cumplimiento de los objetivos y sus causas, así como los principales problemas que requieren atención. (Dirección de Planeamiento UTC, 2006, págs. 6-7)

**Control.-** "Es un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente" (Gestión y Administración, 2000).

Para la evaluación del Plan Operativo de la cooperativa sembrando un Nuevo País se utilizara la siguiente matriz la misma que ayudara a evaluar y controlar si los puntos expuestos en el plan operativo anteriormente propuesto se están llevando a cabo de manera correcta y cumpliendo con los tiempos establecidos. Esta matriz también ayudara a observar q tan difícil fue el desarrollo de las actividades planteadas.

**Tabla 41 Matriz de evaluación del Plan Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO**

**DEPARTAMENTO:**

**PERIODO DE EVALUACION:**

**DESDE.....HASTA.....**

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO PLANIFICADO	TIEMPO EJECUTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	GRADO DE DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

#### *6.7.2.8 Proceso para la asignación del presupuesto de gastos por departamentos*

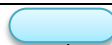

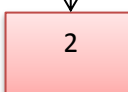
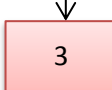


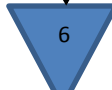

El proceso que se propone para la asignación del presupuesto es de vital importancia para que la asignación del presupuesto se desarrolle de manera organizada y en un tiempo establecido.

**Documentos de control:** Reportes de los gastos utilizados en cada uno de los departamentos de la cooperativa, informe de aprobación del presupuesto, presupuesto realizado.

**Responsabilidades del personal a cargo:** el personal a cargo de este proceso será el contador y el departamento administrativo.

- Solicitar reportes de gastos realizados en cada departamento.
- Analizar los gastos realizados en cada departamento.
- Asignar los montos adecuados a cada uno de los rubros que se tomaran en cuenta en el presupuesto.
- Enviar los presupuestos al departamento administrativo para su aprobación.
- Entregar a los departamentos el presupuesto aprobado.
- Indicar el tiempo de asignación del presupuesto.

**Tabla 42 Proceso y flujo de Asignación del Presupuesto**

ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO		
<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Contabilidad		
<b>OBJETIVO:</b> Mantener organización y al momento de asignar el presupuesto		
N°	PROCESO	FLUJOGRAMA
	<b>Inicio</b>	
1	Contador solicita a los jefes de los departamentos un reporte de los gastos realizados en cada departamento.	
2	Contador analiza los gastos realizados en cada departamento para asignar un monto adecuado e integrarlos en el presupuesto.	
3	Contador elabora el presupuesto de acuerdo a los requerimientos de cada departamento.	
4	Contador envía el presupuesto al departamento administrativo para su aprobación.	
5	Contador recibe el presupuesto aprobado y lo entrega a cada departamento comunicando el tiempo de asignación.	
6	Auxiliar del Dpto. de contabilidad archiva los reportes y copias de presupuestos asignados.	
	<b>Fin</b>	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

#### *6.7.2.9 Directrices para la asignación del presupuesto de gastos por departamentos*

Las siguientes directrices planteadas para la asignación del presupuesto de gastos se realizó tomando en cuenta aquellos rubros que la cooperativa no tomaba en cuenta para la asignación del monto para el gasto, también se ha realizado comparaciones acerca de lo gastado versus lo presupuestado y se ha indicado recomendaciones para cada uno de estos.

La cooperativa no asigna de manera correcta el presupuesto por la misma razón que no se están tomando en cuenta algunos rubros necesarios para la realización de la actividad propia de la entidad.

La matriz que muestra las directrices para el presupuesto de gastos contiene dos casilleros que mencionan lo presupuestado y lo gastado es decir se está haciendo una comparación para verificar cuanto se está utilizando del monto asignado en cada uno de los rubros del presupuesto.

#### **Alternativas:**

- Si lo gastado es mayor a lo presupuestado se establece recomendaciones y se asigna medidas correctivas.
- Si lo gastado es menor a lo presupuestado la asignación del monto debe ser reducida tomando en cuenta la importancia del rubro.
- Si lo gastado fue igual a lo presupuestado se debe mantener la forma de asignación de este rubro.

El tiempo establecido para la asignación del presupuesto será semestral previo a la presentación de un reporte de los gastos realizados en el tiempo ya establecido, el responsable de esta actividad será el jefe de cada uno de los departamentos de la entidad.

**Tabla 43 Directrices para el Presupuesto de gastos por departamentos  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.**

**DIRECTRICES PARA EL PRESUPUESTO DE GASTO POR DEPARTAMENTOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.**

<b>CODIGO</b>	<b>DEPARTAMENTOS Y RUBROS PRESUPUESTALES</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Lo Gastado</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>1</b>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANOS</b>				
<b>1.1</b>	<b>ASPECTOS JURÍDICOS</b>				
1.1.1	Asesoría legal	-	-	Rubros no tomados en cuenta en el presupuesto	Determinar un monto adecuado y tomando en cuenta la frecuencia con la cual se utiliza estos servicios.
1.1.2	Gastos legales	-	-		
1.1.3	Honorarios de abogado	-	-		
	<b>TOTAL</b>				
<b>1.2</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA</b>				
1.2.1	Publicidad y propaganda	-	Excesivo	-No se respeta lo estipulado en el presupuesto. - Publicidad realizada en medios de comunicación no muy conocidos	- Solicitar proformas de precios a los medios de comunicación. - Asignar el monto justo tomando en cuenta la publicidad que se realiza por medio de volantes y afiches.
1.2.2	Publicaciones en prensa escrita para contratar nuevo personal	-	-	-Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto. - El dinero para el pago de estos anuncios se toma de caja chica	- Asignar un monto tomando en cuenta la frecuencia y costos de las publicaciones. - Implementar una política que determine que los pagos de montos altos no se realizan con dinero de caja chica

1.2.3	Capacitación al personal	-	Inferior a lo presupuestado	No se está dando la capacitación necesaria al personal siendo esta de vital importancia para el desarrollo de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un cronograma de capacitaciones de acuerdo al cargo desarrollado.</li> <li>- El monto asignado debe tomar en cuenta todos los gastos que se realizara en la capacitación como alimentación, estadía, transporte dependiendo se realiza dentro o fuera de la ciudad.</li> </ul>
1.2.4	Gastos de movilización del personal (eventos sociales)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto.</li> <li>- El pago se lo realiza con dinero de caja chica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta el cronograma de actividades planteado para asignar un monto adecuado.</li> <li>- Establecer el número de personas para cada evento. Tomar en cuenta el lugar de traslado del personal.</li> </ul>
1.2.5	Gasto alimentación del personal (eventos sociales)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto.</li> <li>-El pago se lo realiza con dinero de caja chica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta el cronograma de actividades planteado para asignar un monto adecuado.</li> <li>- Establecer el número de personas para cada evento. Tomar en cuenta el lugar del evento.</li> </ul>
1.2.6	Alimentación del personal	-	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro



1.2.7	Uniformes para el personal	–	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.8	Mantenimiento del local	–	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.9	Mantenimiento de vehículos y motos	–	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.10	Arriendo de local de la cooperativa	–	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.11	Servicios públicos (luz, agua, teléfono)	–	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.12	Telefonía móvil	–	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.13	Gastos de conexión a internet	–	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.14	Suministros de oficina	–	Excesivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rubro tomado en cuenta en el presupuesto.</li> <li>- Existe un desperdicio excesivo de los suministros de oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer políticas para la utilización de los materiales de oficina.</li> <li>- Establecer un monto siempre tomando en cuenta lo que se utiliza diariamente.</li> <li>- Hacer responsable al personal del uso inadecuado de los suministros de oficina.</li> </ul>

1.2.15	Impresión de documentos utilizados en las operaciones de la cooperativa (papeletas de depósito, retiro)	-	Excesivo	-Rubro tomado en cuenta en el presupuesto.  -Existe más demanda de dichos documentos pues la entidad financiera ha ido creciendo en número de socios.	Incrementar el monto asignado para este rubro en consideración al número de socios que ahora posee la cooperativa.
1.2.16	Gastos por festejo en días festivos: Navidad, día de la madre, etc.	-	Igual a lo presupue stado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Incrementar el monto asignado para este rubro en consideración al número de socios que ahora posee la cooperativa.
1.2.17	Elaboración de un plan de Marketing	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto.	Asignar un monto adecuado tomando en cuenta todos los gastos que incurren en la elaboración del plan.
1.2.18	Suministros de aseo para todos los departamentos	-	-	- Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto.  - Lo gastado en este rubro se realizaba con caja chica.	-El monto para este rubro debe ser asignado de acuerdo a todos los implementos que se necesitan para el aseo de los departamentos y tomando en cuenta los muebles que posee cada departamento
<b>TOTAL</b>					
1.2.19	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS</b>				
1.2.20	Secretaria	-	Igual a lo presupue stado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro

1.2.21	Mensajero (s)	-	Igual a lo presupue stado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.22	Contadora (dor) y asistente contable	-	Igual a lo presupue stado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.23	Auditor interno	-	Igual a lo presupue stado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
1.2.24	Pago de sueldos al resto del personal	-	Excesivo	En la asignación del rubro no se tomó en cuenta al nuevo personal	No asignar un monto justo para este rubro pues en el transcurrir del tiempo se puede contratar más personal.
1.2.25	Servicio de Guardianía	-	Igual a lo presupue stado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
	<b>TOTAL</b>				
	<b>TOTAL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>2</b>	<b>DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS (INVERSIONES)</b>				
<b>2.1</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA</b>				
2.1.1	Suministros de oficina	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	Se debe asignar también un monto para este rubro en este departamento pues la persona encargada de este departamento debe tener todo lo necesario para realizar su trabajo y no desperdiciar tiempo en estar llevando suministros de otros departamentos u oficinas.

2.1.2	Compra de teléfono celular	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se recomienda la adquisición de este artículo pues es muy necesario para que el Jefe de Inversiones realice las llamadas a los socios que requieren de la renovación de pólizas a plazo fijo.
2.1.3	Recargas telefónicas	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	-Se recomienda la contratación de un plan mensual pues de esta forma se podrá asignar el monto correcto para este rubro.
2.1.4	Gasto de movilización para captación de depósitos a plazo fijo	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se debe asignar un monto adecuado y tomando en cuenta el número de salidas que se va a realizar.  - Establecer con anterioridad a la asignación del monto un cronograma de salidas y el número de personas a realizar esta actividad.
2.1.5	Gasto de alimentación por salida para captación de depósitos a plazo fijo	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se debe asignar un monto adecuado y tomando en cuenta el número de salidas que se va a realizar.  - Asignación del monto un cronograma de salidas, número de personas.

2.1.6	Impresión de hojas membretadas para elaboración de pólizas	-	Excesivo	- Rubro tomado en cuenta en el presupuesto. - No se ha considerado que el número de captaciones a plazo fijo a incrementado	Se debe asignar un monto considerando que el número de captaciones a plazo fijo ha incrementado.
2.1.7	Impresión de sobres para entrega de pólizas a los socios	-	Excesivo	- Rubro tomado en cuenta en el presupuesto. - No se ha considerado que el número de captaciones a plazo fijo a incrementado	Se debe asignar un monto considerando que el número de captaciones a plazo fijo ha incrementado.
	<b>TOTAL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS (INVERSIONES)</b>				
<b>3</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CAJAS</b>				
<b>3.1</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA</b>				
3.1.1	Suministros de oficina	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se debe asignar un monto para a este rubro pues no se debe desperdiciar el tiempo y hacer esperar a los socios por no tener lo necesario en el mismo.
3.1.3	Maquina detectora de billetes falsos	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se recomienda la adquisición de esta máquina para no incurrir en pérdidas de efectivo.

3.1.4	Máquina contadora de billetes y monedas	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se debe tomar la posibilidad de adquirir esta máquina pues la entidad solo posee una es de vital importancia en el departamento de cajas para minimizar el tiempo de atención al cliente.
<b>TOTAL DEPARTAMENTO DE CAJAS</b>					
<b>4</b>	<b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS</b>				
<b>4.1</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA</b>				
4.1.1	Suministros de oficina	-	Igual a lo presupuestado	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto	Mantener la forma de asignación del monto para este rubro
4.1.2	Impresiones de notificaciones de crédito	-	Excesivo	Rubro tomado en cuenta en el presupuesto. Los oficiales de crédito no controlan la utilización de estos documentos.	- Se debe poner a cargo al personal que tiene acceso a esta documentación para que se controle el gasto inadecuado de estos documentos.  - Asignar un monto adecuado tomando todas las medidas necesarias.
4.1.3	Impresiones de solicitud de crédito	-	Excesivo	- Rubro tomado en cuenta en el presupuesto.  - Al momento de la asignación del monto no se ha tomado en cuenta que el número de socios y créditos va creciendo más.	-Se recomienda incrementar el monto de asignación a este rubro.

4.1.4	Mantenimiento de las motos	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se debe asignar un monto a este rubro pues este gasto solo se lo hace por medio de caja chica.
4.1.5	Combustible para las motos	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Se debe asignar un monto a este rubro pues este gasto solo se lo hace por medio de caja chica.
	<b>TOTAL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS</b>				
<b>5</b>	<b>DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>				
<b>5.1</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA</b>				
5.1.1	Suministros para mantenimiento de equipo de computación	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- La asignación de un monto para este rubro pues los gastos solo se han realizado con dinero de caja chica o del personal. -Asignar un monto adecuado tomando en consideración los costos de los suministros necesarios para esta actividad.
5.1.2	Implementación de una plataforma tecnológica avanzada	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	- Tomar en consideración la adquisición de una nueva plataforma pues la cooperativa va creciendo. - Tomar en cuenta todos los gastos que incurrirá la adquisición de esta plataforma.

5.1.4	Capacitación profesional	-	-	Rubro no tomado en cuenta en el presupuesto	Se debe asignar un monto adecuado y considerando si este se realizara dentro o fuera de la ciudad.
	<b>TOTAL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>				
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				

**Fuente:** COAC Sembrando un Nuevo País Ltda.

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

#### 6.7.2.9 Presupuesto de ingresos

El presupuesto presentado a continuación muestra los rubros por los cuales la cooperativa recibe sus ingresos y por medio de los cuales realiza los procesos propios de su actividad.

**Tabla 44 Estructura del presupuesto de Ingresos COAC Sembrando un Nuevo País Ltda.**

#### PRESUPUESTO DE INGRESOS COAC SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.

<b>I. PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>Monto en dólares</b>
Cartera de crédito para la microempresa	
Administración y mantenimiento de cuentas	
Comisiones por colocaciones	
Interese internos	
Prestamos Adquiridos	
<b>TOTAL</b>	
<b>II INGRESOS POR SERVICIOS</b>	
<b>Solicitud de crédito</b>	
Colocaciones	
Cobranzas	
Cambio de libreta	
Certificado crediticio	
Certificado estado de cuenta	



TOTAL	
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.

### **6.7.3 FASE III Indicadores de gestión para medir el desempeño operativo**

#### *6.7.3.1 ¿Qué es un indicador de gestión?*

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”. (Hernandez, 2013, págs. 1, párr. II)

“Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado proceso”. (Fernández, 2012, págs. 1, párr. I)

Los indicadores de gestión para la cooperativa son los estándares que tiene como referente y que orientan las metas a lograr en cada uno de los procesos que mantiene.

Sirven para las empresas como herramientas de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre los procesos se consideren

#### *6.7.3.3 Ventajas para la organización por implementar indicadores de gestión*

Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.

- ✓ Estimular y promover el trabajo en equipo.

- ✓ Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ✓ Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- ✓ Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades.
- ✓ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización. (Fernández, 2012, págs. 1, párr. III)

Los indicadores que se detallan en el cuadro siguiente servirán de apoyo para que la cooperativa pueda realizar una evaluación continua de la gestión operativa y aplicar los correctivos pertinentes si la eficiencia al momento de la evaluación está por debajo del porcentaje de referencia.

Ayudará a determinar si se están cumpliendo con los objetivos y metas planteadas.

**Tabla 45 Propuesta de Indicadores de Gestión para Medir el Desempeño Operativo**

**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO OPERATIVO**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Explicación</b>	<b>Referente de Evaluación</b>	<b>Tiempo de evaluación</b>
Eficiencia en el Plan Estratégico y Operativo Anual 2014	$\frac{\text{Actividades Ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	Mide la eficiencia de la ejecución de las actividades planificadas en el POA 2014	100%	Semestral
Eficiencia en la asignación del presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto Utilizado}}{\text{Presupuesto Panificado}}$	Mide la eficiencia con la que se asignaron los recursos a las actividades, con relación a lo que se utilizó.	100%	Semestral
Eficiencia en la capacitación y motivación del personal	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Planificadas}}$	Mide la eficiencia con que se ha realizado las capacitaciones para el personal.	100%	Semestral
Eficiencia en la aplicación de la capacitación y motivación del personal.	$\frac{\text{Capacitaciones Aplicadas}}{\text{Capacitaciones Realizadas}}$	Mide la eficiencia con la que el personal ha aplicado lo aprendido en la capacitación.	100%	Semestral
Cobertura de la capacitación	$\frac{\text{Total Personas Capacitadas}}{\text{Total personas Programadas}}$	Mide la acogida que tuvo la capacitación	100%	Semestral

Eficiencia en la aplicación de un manual de procedimientos	$\frac{\text{Manual Aplicado}}{\text{Manual Aprobado}}$	Mide la eficiencia con la que ha aplicado el manual de procedimientos para el desarrollo de las actividades	100%	Semestral
Eficiencia en la dotación de recursos a cada departamento	$\frac{\text{Recursos entregados}}{\text{Recursos requeridos}}$	Mide la eficiencia para determinar si el departamento recibió los materiales y equipos necesarios.	100%	Trimestral
Eficiencia en la supervisión y actualización de los procesos	$\frac{\text{N° De procesos actualizados}}{\text{N° De procesos de la cooperativa}}$	Mide la eficiencia de supervisar y actualizar los procesos	100%	Semestral
Eficiencia en el control de documentos receptados para cada proceso	$\frac{\text{N° De documentos controlados}}{\text{N° De documentos ingresados}}$	Mide la eficiencia para controlar los documentos receptados en cada proceso	100%	Semestral
Eficiencia en la evaluación de la satisfacción de los socios	$\frac{\text{N° De Clientes satisfechos}}{\text{N° De Clientes atendidos}}$	Mide la eficiencia al momento de evaluar la satisfacción de los socios con respecto a la atención que se brinda.	100%	Trimestral
Eficiencia en el seguimiento de los trámites de notificaciones por morosidad	$\frac{\text{Notificaciones entregadas}}{\text{Notificaciones Ingresadas}}$	Mide la eficiencia para realizar el seguimiento de morosidad por medio de entrega de notificaciones.	100%	Trimestral

Eficiencia en la fijación de montos, plazos y garantías esto en cuanto a créditos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Garantías Presentadas}}{\text{N}^\circ \text{ Garantías Solicitadas}}$	Mide la eficiencia en la fijación de montos, plazos y garantías.	100%	Semestral
Eficiencia en el establecimiento de las reuniones del comité de crédito	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de reuniones planificadas}}$	Mide la eficiencia con las que se llevan a cabo la reunión del comité de crédito	100%	Trimestral
Eficiencia en la aprobación de las solicitudes de crédito	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes aplazadas}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes recibidas}}$	Mide la eficiencia en la aprobación de las solicitudes aplazadas con las recibidas	100%	Trimestral
Eficiencia en la elaboración de los informes de crédito concedidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Despachos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ Solicitudes recibidas}}$	Mide la eficiencia para verificar si las solicitudes de crédito despachadas están en el acta del comité de crédito	100%	Trimestral
Eficiencia en el seguimiento del trámite para actualización de datos y documentos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Actualizaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Actualizaciones proyectadas}}$	Mide la eficiencia en el seguimiento de la actualización de datos y documentos	100%	Semestral
Eficiencia en el seguimiento de la atención de quejas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ De quejas o reclamos solucionados}}{\text{N}^\circ \text{ De quejas o reclamos presentados}}$	Mide la eficiencia para realizar el seguimiento de la atención de quejas y sugerencias.	100%	Trimestral

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 46 Administración de la propuesta

ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	
CARGO	FUNCIONES
<b>Investigadora</b>	Proponer el diseño de procedimientos de gestión que ayude a dar seguimiento al plan operativo de la cooperativa.
<b>Tutora</b>	Guía el proceso de investigación hacia el diseño de procedimientos de gestión.
<b>Gerente</b>	Verifica si el diseño de procedimientos de gestión propuesto es el mejor método para mejorar la gestión operativa de la Institución.
<b>Consejo de Vigilancia</b>	Verificar si la propuesta aporta a las funciones que este realiza.
<b>Consejo Administrativo</b>	Verificar si la propuesta aporta a las funciones que este realiza.
<b>Departamento Administrativo</b>	Revisa si lo planteado en la propuesta ayudara al cumplimiento de objetivos
<b>Departamento de Talento Humano</b>	Revisar si la evaluación propuesta ayuda a alcanzar el desempeño laboral esperado.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 47 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quienes solicitan evaluar?	Gerente, Consejo administrativo Departamento administrativo Departamento de talento humano.
¿Por qué evaluar?	Para conocer como está marchando la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.
¿Qué evaluar?	El contenido de los procedimientos gestión propuesto.
¿Quién evaluar?	Gerente, Consejo administrativo Departamento administrativo Departamento de talento humano.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación se realizara en forma mensual.
¿Cómo evaluar?	Identificando correctamente los procesos a establecer y que los mismos cubran las necesidades operativas de la cooperativa.
¿Con que evaluar?	Encuestas

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## BIBLIOGRAFÍA

Adams, B. (23 de febrero de 2009). *Administración*. Recuperado el 22 de diciembre de 2013, de Administración en teoría:  
<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>

Albi & Gonzales, E. J. (2009). *Economía Pública I*. Barcelona: Ariel S.A.

Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC.

Ander, E. (12 de febrero de 2005). *Planificación*. Recuperado el 26 de diciembre de 2013, de Oocities.com:  
<http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>

Arcos, A. (viernes de marzo de 2013). Cinco Años Forjando un Nuevo País. *El Heraldo*, pág. B3.

Argomedo, M. (28 de septiembre de 2010). *Plan Operativo*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de Slideshare:  
<http://www.slideshare.net/MariaRoOosa/plan-operativo-14173006>

Arnoletto, E. J. (23 de junio de 2010). *Un Aporte a la Gestión Pública*. Argentina: Triunfar. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>

Astros, T. I. (26 de enero de 2010). *El Presupuesto*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014, de Presupuesto: <http://www.monografias.com/trabajos90/definicion-presupuesto/definicion-presupuesto.shtml#definicina>

Baray, H. (1999). Introducción a la Metodología de la Investigación. En B. Hector, *Introducción a la Metodología de la Investigación* (pág. 274). Barcelona: Aumed.Net.



- Burbano & Ortiz, J. (30 de mayo de 2004). *Diseño de Presupuesto*. Recuperado el 25 de diciembre de 2014, de Activaciencias:  
<http://activaciencias.tripod.com/presupuestos.htm#definicion>
- Caballano, J. (2000). *Introducción a la Administración de los Recursos Humanos*. Madrid: Mad S.L. Recuperado el 9 de Enero de 2014
- Caicedo , K. (2011). *Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manantial de Oro Ltda. 2011*. Universidad Particular de Loja. Recuperado el 28 de octubre de 2014
- Chiavenato, I. (2008). *La Administración*. Mexico: Mexicana.
- Colomer, M. (2005). *Elementos para una Definición de Evaluación*. Buenos Aires: Humanitas.
- Correa, C. T. (5 de diciembre de 2012). *Gestión Operativa de las Organizaciones*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de  
<http://gestionoperativadelasorganizaciones.blogspot.com/2012/12/que-es-las-gestion-operativa.html>
- Coulter, M. (2005). *La Administración*. Barcelona: Ariel.
- Del Rio, C. (29 de marzo de 2000). *El Presupuesto*. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de El Presupuesto Tema I: <http://www.sisman.utm.edu.ec/>
- Días, V. (2007). *Propuesta de un Plan Estratégico para Incrementar la Competitividad de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados Postales de Morazan Acepom de R.L.* El salvador: Universidad de Oriente de el Salvador.
- Diccionario ABC. (28 de octubre de 2010). *Quees.la*. Obtenido de  
<http://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>
- Dirección de Planeamiento UTC*. (miercoles de 4 enero de 2006). Recuperado el lunes de 28 enero de 2015, de

<http://www.utc.edu.ec/utc3/Portals/0/utc/pdfs/METODOLOG%C3%8DA%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACI%C3%93N%20PEDI.pdf>

Enriquez, R. (27 de enero de 2012). *Administración Moderna*. Recuperado el 11 de junio de 2014, de Gestión Administrativa:

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/administracion-estrategica.html>

Enriquez, R. (7 de abril de 2012). *Gestión Operativa*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de Administración Moderna: <http://thesmadruga2.blogspot.com/>

Fernández, M. (martes 12 de diciembre de 2012). *Estrategias Gerenciales*.

Recuperado el jueves de diciembre de 2014, de Gerencia para el emprendimiento: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Ferra, R. (1992). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires: Mochi.

Finch, J. (2003). *Administración*. Mexico: Nancy Project.

Fred, D. R. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Enrique Quintanar Darte.

García, M. (16 de febrero de 2005). *Planificación*. Recuperado el 24 de diciembre de 2013, de Planificación:

<http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>

*Gestión y Administración*. (viernes de 4 marzo de 2000). Recuperado el miércoles 8 de enero de 2015, de

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-28.htm#>

Gómez, N. (09 de septiembre de 2010). *Gestión Operativa*. Recuperado el 5 de junio de 2014, de BuenasTareas.com:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Operativa/674331.html>

Gonzales Sarmiento, M. (1997). *Paradigma Naturalista*. Mexico: Mexicana.

Gordon Rivera, W. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. Mexico: Maureen Wilson.

- Grijalva, W. M. (29 de enero de 2012). *http://www.politicaeconomica.gob.ec*. Recuperado el 13 de noviembre de 2009, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec>: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>
- Heredia, A. (2003). *Auxiliar Administrativo*. Madrid: Mad S.L.
- Hernandez, M. (18 de marzo de 2013). *Gropo de aprendices.com*. Recuperado el martes de enero de 2015, de [http://grupodeaprendicesena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion\\_18.html](http://grupodeaprendicesena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html)
- Herrera, L. (2002). *Recoleccion de la Información*. Mexico: Ariel.
- Hofer, C. (2001). *La Administración etratéica y la Planificación* (Vol. I). Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Jiménez , W. (22 de febrero de 2009). *Administracion en teoría*. Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de Adnimistracion.com: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>
- Lyman, P. (2006). *Administración*. Barcelona: Ariel.
- Martin, S. (2007). *Innovacion y Mejora de Procesos Logisticos* (Vol. 2). Mdrid: ESIC.
- Medina, A. (2000). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ecuador: Ciclo Doctoral, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.
- Méndez, S. (2000). *Adminstración*. Madrid: Mad L.S.
- Mogica, R. (5 de mayo de 2011). *Conceptos generales de la Administración*. Recuperado el 23 de Junio de 2014, de Conceptos Generales: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Conceptos-Generales-De-La-Administraci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica/2101172.html>

- Moreno, L. (16 de marzo de 2012). *El Presupuesto*. Recuperado el 23 de diciembre de 2014, de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/nlisboa/definicion-e-importancia-de-presupuesto>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit.
- Naranjo, O. A. (25 de marzo de 2012). *Superintendencia de Compañías y Seguros*. Recuperado el 17 de noviembre de 2013, de <http://www.sbs.gob.ec/>: [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT6\\_2012.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT6_2012.pdf)
- Navarrete, J. M. (2002). *Investigación Cualitativa Nuevos conceptos y Campos de Desarrollo*. Lima: Facultad de Ciencias Sociales, UNMSM.
- Newbold, P. (2008). *Introducción la Econometría* (6 ed.). (2. Pearson Educación, Ed.) Prentice-All.
- Niven R., P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. España: Liberdúplex.
- Ortiz Argomedo, M. (11 de septiembre de 2012). *PLan Operativo*. Recuperado el 25 de diciembre de 2014, de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/MariaRoOosa/plan-operativo-14173006>
- Paris Roche, F. (2005). *La Planificación Estratégica*. Barcelona: Paidotribo.
- Poch, R. (2000). *Manual de Control interno*. Ilustrada.
- Ramírez, L. (2004). *Paradigmas y modelos de Investigación:Guía Didáctica y Módulo*. Medellín.
- Rivera, L. (22 de noviembre de 2008). *Mejora de Gestión*. Recuperado el 14 de enero de 2014, de Objetivos Generales, Específicos: [http://gestio.support.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105%3Aque-es-el-pla-estrategic&catid=34%3Apmf-activitats&Itemid=44&lang=es](http://gestio.support.org/index.php?option=com_content&view=article&id=105%3Aque-es-el-pla-estrategic&catid=34%3Apmf-activitats&Itemid=44&lang=es)

- Rodriguez, M. (19 de enero de 2008). *Que es la Admnistración*. Recuperado el 29 de diciembre de 2013, de Tecnología y Administración:  
<http://www.xtrategy.com.mx/index.php/79-administracion-administracion/81-queeslaadministracion>
- Rojas, M. (1999). *Los bjetivos Estratégicos*. Mexico: mexicana.
- Ruano , S. (26 de septiembre de 2007). *Modelo de Plan Operativo Anual 2007 para la Gestión de las Municipalidades del Departamento del Progreso Según Ordenamiento Jurídico Vigente*. Guatemala: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos Guatemala.
- Russian, G. (23 de noviembre de 2008). *Plan Operativo Anual*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de Universidad Central de Venezuela:  
<http://es.scribd.com/doc/53027030/Plan-Operativo-Anual>
- Sandoval, F. (2007). *Investigación, Fundamentos y Metodología* (Vol. I). Barcelona: Bartolomeo.
- Sarmiento, M. (1997). *Paradigma Naturalista*. Mexico: Mexicana.
- Sedmal, M. (3 de marzo de 2000). *Recursos Economicos*. Recuperado el 11 de enero de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Recursos-Economicos/601787.html>
- Segobia, M. (17 de marzo de 2000). *Recursos Económicos*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de Zona Económica:  
<http://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales>
- Serna, H. (2000). *Geencia Estratégica,*. Mexico: Mexicana.
- Sisk, M. (23 de noviembre de 2009). *La Administración*. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de Definiciones de Administración:  
<http://definicion.de/administracion/>

Terry, R. (22 de junio de 1987). *La Planificación*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de Slideshare.com:

<http://www.slideshare.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#planif>

Villacís , A. (18 de julio de 2003). *Plan Operativo y Presupuestos del 2003*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato.

Illesca Y. (martes 1 de octubre de 2013). En Tungurahua hay cooperativas de ahorro como “piedras en el río”. *La Hora*, pág. A4.

Yuri, E. (25 de junio de 2013). *Zona Económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/control>

Zabala, H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias*. Colombia: EDUCC.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO OPERATIVO DE LA COAC SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.

Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Referente	Evaluación		Observaciones
					Positivo	Negativo	
Eficiencia en el Plan Estratégico y Operativo Anual 2014	Mide la eficiencia de la ejecución de las actividades planificadas en el POA 2014	$\frac{\text{Actividades Ejecutadas}}{\text{Actividades Planificadas}}$	5/18 = 27,78%	100%		-72,22	No se está dando un seguimiento adecuado para el cumplimiento de actividades
Eficiencia en la capacitación y motivación del personal	Mide la eficiencia con que se ha realizado las capacitaciones para el personal.	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Planificadas}}$	3/10 = 30%	100%		-70	No se está realizando capacitaciones planificadas
Eficiencia en la aplicación de la capacitación y motivación del personal.	Mide la eficiencia con la que el personal ha aplicado lo aprendido en la capacitación.	$\frac{\text{Capacitaciones Aplicadas}}{\text{Capacitaciones Realizadas}}$	1/3 = 33.33%	100%		-66,7	No se está poniendo e práctica lo aprendido en la capacitación
Cobertura de la capacitación	Mide la acogida que tuvo la capacitación	$\frac{\text{Total Personas Capacitadas}}{\text{Total Personas Programadas}}$	20/30 = 66%	100%		-33,3	No todas las personas asisten a las capacitaciones por falta de coordinación



Eficiencia en la dotación de recursos a cada departamento	Mide la eficiencia para determinar si el departamento recibió los materiales y equipos necesarios.	<u>Recursos entregados</u> Recursos requeridos	15/20 =75%	100%		-25	No se está tomando en cuenta el presupuesto para la entrega de recursos
Eficiencia en la fijación de montos, plazos y garantías esto en cuanto a créditos	Mide la eficiencia en la fijación de montos, plazos y garantías.	<u>N° Garantías Presentadas</u> N° Garantías Solicitadas	8/8 =100%	100%	-	-	
Eficiencia en la aprobación de las solicitudes de crédito	Mide la eficiencia en la aprobación de las solicitudes aplazadas con las recibidas	<u>N° de solicitudes aplazadas</u> N° de solicitudes recibidas	250/290 =86,21%	100%		-13,8	Existe falta de información en este departamento
Eficiencia en el seguimiento de la atención de quejas	Mide la eficiencia para realizar el seguimiento de la atención de quejas y sugerencias.	N° De quejas o reclamos <u>solucionados</u> N° De quejas o reclamos presentados	15/25 =60%	100%		-40	No se da completa atención a las quejas presentadas

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

**Conclusión:** luego de haber aplicado los correspondientes indicadores de gestión y observando los resultados de la columna de evaluación siendo estos en su mayoría negativos se puede deducir que la gestión operativa y el desempeño de los empleados de la cooperativa no se está desarrollando de una manera adecuada.

## ANEXO 2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.

### GUIA DE OBSERVACIÓN

#### PLAN OPERATIVO Y GESTIÓN OPERATIVA

#### Objetivos de la observación:

Identificar deficiencias en los procedimientos que limitan el cumplimiento de las actividades detalladas en el plan operativo afectando a la gestión operativa de la cooperativa en el año 2014.

#### Instrucciones:

- Revisar y observar los procedimientos y documentos realizados que intervienen en la ejecución de las actividades en la gestión operativa de la cooperativa.
- Tomar nota de las observaciones.

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
¿El plan operativo que utiliza la cooperativa permite detallar las actividades necesarias a desarrollarse?		x	El POA con el que cuenta no tiene un enfoque práctico de acuerdo a los objetivos institucionales, encontrando deficiente su estructura.
¿El personal de la cooperativa tiene conocimiento de los objetivos planteados por la institución?		x	No se realiza socialización de los objetivos planteados al personal ni de las competencias a alcanzar.
¿Actualmente la entidad está cumpliendo con los objetivos planteados?		x	No se cumplen en su totalidad pues no todos trabajan por un bien común

¿Se realiza una evaluación continua de las gestiones realizadas por los administradores?		x	No se aplica indicadores de gestión para realizar la evaluación correspondiente.
¿Cuenta la entidad con un presupuesto para cada departamento?		x	Se asigna esporádicamente el monto para cada actividad.
¿Los gastos se realizan tomando en cuenta lo presupuestado?		x	No se toma en cuenta lo establecido en el presupuesto.
¿Programa la entidad capacitaciones para sus empleados?	x		Pero no se realizan todas las capacitaciones programadas y por falta de comunicación no asiste todo el personal programado.
¿Existe una adecuada delegación de funciones?		x	Las ordenes se centran en la gerencia, por lo tanto el personal desarrolla actividades en repetitivos y en algunos casos innecesarias
¿Existe despilfarro de recursos materiales?	x		No se asigna a una persona responsable de controlar la utilización de los recursos materiales en cada departamento.
¿Se realizan campañas de publicidad para la comunicación de nuevos productos?	x		Las campañas se realizan en medios televisivos y radiales.
¿Cuenta la cooperativa con auditoria interna?	x		La auditoría interna ha iniciado hace poco tiempo con sus labores.
¿Cuenta la cooperativa con personal calificado para cada área de trabajo?	x		Se debe dar capacitación continua.
¿Cuenta la cooperativa con infraestructura propia?		x	La cooperativa requiere de un local amplio para brindar comodidad en la atención a sus socios.

¿Se encuentra la cooperativa inmersa en eventos sociales para ampliar su posición en el mercado?	x		La cooperativa debe incluir estos gastos en el presupuesto
¿Cuenta la cooperativa con un programa de capacitaciones para el personal?		x	Las capacitaciones están establecidas pero no realizan en su totalidad porque no se encuentran dentro de un cronograma adecuado.
¿Los recursos solicitados en cada departamento se entregan en su totalidad?		x	No se toma en cuenta lo presupuestado para esta actividad.
¿Existe rapidez en la aprobación de los créditos requeridos por el socio?		x	No existe rapidez en la aprobación porque no se cuenta con un proceso adecuado para el mismo.
¿Se proporciona una adecuada atención al cliente?	x		Se debe evaluar la satisfacción de los socios en cuanto a la atención brindada.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

### ANEXO 3

## PLAN OPERATIVO DE LA COAC SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS POA 2014			
OBJETIVOS	ACTIVIDAD PRINCIPAL	FECHA	REPOSABLE
1. Diseño y Rediseño de soluciones financieras	Implementar el crédito sin interés y sin base hasta 1.000 dólares	Enero	Gerente (a)- Asesores de crédito- Personal de Apoyo Gerente y personal de apoyo Personal de Apoyo
2. Fomentar el acercamiento con instituciones públicas y privadas	Gestionar capacitación con las diferentes instituciones públicas y privadas encargadas de dar apoyo a las instituciones cooperativas	Enero	Gerencia y Consejos
3. Maximizar fuentes de ingreso	Elaborar un Presupuesto que mantenga el equilibrio entre ingresos y egresos	Enero	Gerente y equipo financiero Personal de cobranzas

## ANEXO 4

### CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.

FECHA	HORAS DE DURACIÓN	CAPACITACIÓN	PERSONAL A CAPACITAR
<b>Enero</b>	8	Gestión de Calidad en Atención al Socio	Cajeras, encargado de información,
<b>Enero</b>	16	Cobranza Efectiva	Oficiales de crédito
<b>Febrero</b>	16	Formación Integral de Cajeros	Cajeros(as)
<b>Abril</b>	8	control interno y Auditoría	Auditor Interno
<b>Junio</b>	16	Manejo de Fraudes operativos	Gerente General
<b>Junio</b>	8	Análisis y Habilidades gerenciales	Gerente General
<b>Junio</b>	8	Presupuestos e índices de Gestión	Gerente General, Contador, Jefe de Talento Humano
<b>Julio</b>	8	Seguridad Informática	Jefe de Sistemas
<b>Julio</b>	8	Inteligencia Emocional y liderazgo	Gerente General, Jefe de Talento Humanos
<b>Agosto</b>	16	Solvencia y Prudencia Financiera	Gerente General, Contadora
<b>Noviembre</b>	16	Cierre del Año Fiscal	Gerente General, Contadora

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Sandra Guato (2014)

## ANEXO 5

### CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

#### FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO SEMBRANDO UN NUEVO PAÍS LTDA.

**OBJETIVO:** Determinar si el plan operativo y la gestión operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda. se lleva a cabo correctamente

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente y marque con una (x) la respuesta que usted considere sea la correcta.

LAS ENCUESTA SERÁ CONSIDERADAS Estrictamente CONFIDENCIAL

---

1. ¿La situación económica y los resultados obtenidos han permitido cumplir los objetivos establecidos por la cooperativa?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

2. ¿Las decisiones tomadas son de ayuda para el buen funcionamiento de la empresa?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

3. ¿Conoce usted si alguno de los objetivos específicos mencionados a continuación han sido planteados por la cooperativa?

- a. Fortalecimiento del programa de gestión y control institucional
- b. Diseño y rediseño de soluciones financieras
- c. Maximizar fuentes de ingreso
- d. Crecimiento de la imagen corporativa
- e. Mejorar la metodología de administración integral de riesgos y control de lavados de activos

4. ¿Se cumplen los objetivos señalados en el plan operativo de la cooperativa?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

5. ¿Se realiza el seguimiento y evaluación de la gestión realizada por los administradores?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

6. ¿Realiza la empresa un análisis económico al final de cada período?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca



7. ¿Cuenta La cooperativa con un plan operativo detallado para el cumplimiento de actividades?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

8. El plan operativo que maneja la institución está diseñado para:

a. Satisfacer necesidades prioritarias

b. Cumplimiento legal

c. Verificar cumplimiento de objetivos

d. Ayudar a mejorar los procedimientos internos

e. No se maneja un plan operativo

9. ¿Cuenta la cooperativa con un presupuesto para cada uno de sus departamentos?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

10. ¿Los gastos se realizan respetando lo establecido en el presupuesto?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

11. ¿Se utilizan los recursos materiales con eficiencia, eficacia y economía?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

12. ¿Cuenta la cooperativa con personal calificado en cada uno de sus departamentos?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

13. ¿Se ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

14. ¿Existe una adecuada delegación de funciones?

Siempre

A veces

Casi Siempre

Nunca

## ANEXO 6

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País Ltda.