



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**“PLAN OPERATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO CHIBULEO DE LA CIUDAD DE AMBATO”.**

**Propuesta de Tesis, previo a la obtención del Título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría**

Autor: Grey Manuela Castro Gavilanes

Ambato – Ecuador

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de director de Tesis con el Tema “Plan Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato.” presentada por la estudiante Castro Gavilanes Grey Manuela, para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación el tribunal examinador que se designe.

Ambato, diciembre de 2011

Dr. Héctor Cáceres

AUTORÍA DE LA TESIS

Yo, GREY MANUELA CASTRO GAVILANES, portadora de la cédula de identidad N°. 180426904 de la Carrera de Contabilidad y Auditoría declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, expreso que el contenido, las conclusiones, los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ambato, diciembre de 2011

Grey M. Castro G.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Ambato, diciembre de 2011

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

f. _____

f. _____

f. _____

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Grey M. Castro G.

AGRADECIMIENTO

A Jehová Dios creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.

A mis padres, Grey Gavilanes y Manuel Castro por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera.

Al Doctor Héctor Cáceres por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

Grey M. Castro G.

	INDICE GENERAL	PAG.
Aprobación del tutor		ii
Autoría de la tesis		iii
Aprobación del tribunal de grado		iv
Dedicatoria		v
Agradecimiento		vi
Indice general		viii
Indice de tablas		xi
Indice de Gráficos		xii
Resumen ejecutivo		xiii
Introducción		xiv

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.	TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
	PLANTEAMIENTO DEL	
	PROBLEMA	1
1.2.1.	Contextualización	1
1.2.1.1.	Macro	1
1.2.1.2.	Meso	3
1.2.1.3.	Micro	3
1.2.2	Análisis Crítico	7
1.2.2.1	El Árbol de Problema	7
1.2.3	Prognosis	8
1.2.4.	Formulación del Problema	9
1.2.5.	Preguntas Directrices	9
	Delimitación del Objeto de	
	Investigación	10
1.2.6.1.	Delimitación de Contenido	10
1.2.6.2.	Delimitación Temporal	10
1.2.6.3.	Delimitación Espacial	10
1.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA	
	INVESTIGACIÓN	10
1.4.	OBJETIVOS	12
1.4.1.	General	12
1.4.2.	Específicos.	12

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	
2.4.1.	Visión dialectica de	
29 2.4.1.1. Variable Independiente	conceptualización	29
2.4.1.1.	Variable independiente	29
2.4.1.2	Variable dependiente	30
2.4.2.	Graficos de inclusión interrelacionados	33
2.5.	HIPOTESIS	35
2.6	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	

CAPÍTULO III METODOLOGIA

3.1.	ENFOQUE	36
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	42
3.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
3.7.	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.2	INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	65
4.3.1.	Planteamiento de la Hipótesis	65
4.3.1.1.	Modelo Lógico	65
4.3.2.	Estimador Estadístico	65
4.3.3.	Especificación del Modelo Estadístico	65
4.3.4	Zona de aceptación o rechazo	66
4.3.5	Cálculo Estadístico	67
4.3.6.	Frecuencias Observadas y Esperada	68
4.3.7.	Regla de Decisión	69

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	70
5.2.	Recomensaciones	71

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1.	TÍTULO	72
6.1.1	Introducción	72
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	74
6.3.	JUSTIFICACIÓN	74
6.4.	OBJETIVOS	76
6.4.1	Objetivo general	76
6.4.2	Objetivos específicos	76
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	76
6.6.	FUNDAMENTACIÓN	78
6.7.	METODOLOGIA	80
6.7.1.	Formulación PLAN OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	81
6.7.2.		84
6.7.2.1	Misión	84
6.7.2.2	Visión	84
6.7.2.3	Valores Institucionales	84
6.7.3.	Objetivos Estrategicos Objetivo Especifico 1 INCREMENTAR ANUALMENTE EL VOLUMEN	85
6.7.4.	DE LAS CAPTACIONES	86
6.7.4.1.	Estrategia 1 Elaborar y ejecutar un plan de marketing	87
6.7.4.2.	Estrategia 2 Desarrollar programas de capacitación. Estrategia 3 Incentivar a los inversionistas para lograr su fidelización.	88
6.7.4.3	Estrategia 4 Desarrollar nuevos productos.	89
6.7.4.4	Estrategia 5 Mejorar la calidad de servicios.	90
6.7.4.5.	Estrategia 6 Establecer un sistema de reconocimiento (premios)	91
6.7.4.6.	para el personal de captaciones. Estrategia 7 Generar proyectos para captar recursos de organismos	92
6.7.4.7	externos.	93
6.7.5.	Objetivos Especificos 2 INCREMENTAR ANUALMENTE LAS COLOCACIONES	94

6.7.5.1.	Estrategia 1 Elaborar y ejecutar el plan de marketing	95
6.7.5.2.	Estrategia 2 Mejorar la calidad de servicios.	96
6.7.5.3.	Estrategia 3 Desarrollar nuevos productos.	97
6.7.5.4.	Estrategia 4 Fortalecer y aplicar metodologías para las colocaciones.	98
6.7.5.5.	Estrategia 5 Crear incentivos para los clientes.	99
6.7.5.6	Estrategia 6 Establecer un sistema de reconocimiento al personal	
	de colocaciones	100
6.7.6.	Objetivos Específicos 3 AMPLIAR LA COBERTURA INCREMENTANDO EL NUMERO DE SUCURSALES – AGENCIAS.	101
6.7.6.1	Estrategia 1 Elaborar plan de crecimiento.	102
6.7.6.2	Estrategia 2 Elaborar plan de apertura nueva sucursal	103
6.7.7.	Objetivos Específicos 4 REDUCIR ANUALMENTE LOS COSTOS OPERATIVOS	104
6.7.7.1	Estrategia 1 Mejorar los procesos	105
6.7.7.2.	Estrategia 2 Desarrollar programas de concientización para optimizar el uso de los recursos	106
6.7.7.3.	Estrategia 3 Implantar en todo el personal la cultura de conocimiento de la estructura y funcionamiento de la entidad.	107
6.7.7.4.	Estrategia 4 Establecer políticas para la elaboración del presupuesto	
	por áreas y agencias	108
6.7.7.5	Estrategia 5 Controlar la ejecución y realizar la evaluación presupuestaria	109
6.7.8.	Objetivos Específicos 5 REDUCIR LA CARTERA VENCIDA EN LOS PROXIMOS AÑOS	110
6.7.8.1	Estrategia 1 Optimizar de manera permanente la recuperación de cartera	111
6.7.8.2	Estrategia 2 Elaborar plan de contingencias.	112
6.7.9.	Objetivos Específicos 6 MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	113
6.7.9.1.	Estrategia 1 Inventariar el Software y Hardware	114

6.7.9.2.		Estrategia 2 Realizar una auditoría informática	115
6.7.10.		Objetivos Específicos 7 FORTALECER LA CAPACIDAD DE	
		GESTION DE LA COOPERATIVA	116
6.7.10.1		Estrategia 1 Implantar un sistema de planificación y control de Gestión	117
6.7.10.2		Estrategia 2 Elaborar manual orgánico funcional	118
6.7.10.3		Estrategia 3 Establecer un sistema de comunicación organizacional	119
6.7.10.4.		Estrategia 4 Tomar decisiones adecuadas y retroalimentarlas	120
6.7.10.5.		Estrategia 5 Fortalecer la capacidad de liderazgo en todo el personal	121
6.7.10.6		Estrategia 6 Implantar un sistema de calidad para alcanzar la certificación internacional	122
6.7.10.7		Estrategia 7 Implantar un sistema técnico de Administración de Recursos Humanos	123
6.7.10.8		Estrategia 8 Participar y apoyar programas de responsabilidad social.	124
6.7.11.		Objetivos Específicos 8 INCREMENTAR MENSUALMENTE UN	
		PROMEDIO DE 150 SOCIOS	125
6.7.11.1.		Estrategia 1 Elaborar y ejecutar un plan de marketing	126
6.7.11.2.		Estrategia 2 Elaborar y ejecutar un plan de publicidad	127
6.7.11.3.		Estrategia 3 Participar y apoyar programas de vinculación con la comunidad	128
6.7.11.4.		Estrategia 4 Brindar servicios personalizados	129
6.7.11.5.		Estrategia 5 Seleccionar y ubicar a las personas idóneas que deben tener contacto con los clientes	130
6.7.12.	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	131
6.8.		ADMINISTRACIÓN	134
6.9.		PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	135
BIBLIOGRAFÍA			136
ANEXOS			137

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrollo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato, sociedad constituida con arreglo a la Ley, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

La necesidad de evitar el despilfarro de recursos humanos, materiales y económicos, llevó a analizar el punto más crítico dentro de la organización y se dedujo que es indispensable la implementación de una plan operativo.

En el Capítulo I, se expone y describe el problema que será objeto de la investigación, la justificación para plantearlo como tal y los objetivos que se espera cumplir una vez solucionado el mismo.

En el Capítulo II, se desarrolla el Marco Teórico de la investigación, los antecedentes investigativos del tema, los fundamentos filosóficos, teóricos y legales, se formula la hipótesis y se identifican las variables que se verán afectadas una vez desarrollada la propuesta.

En el Capítulo III, se expone la metodología de trabajo que se aplicará durante el desarrollo de la investigación y la aplicación del proyecto.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de la información obtenida en las encuestas, y las pruebas estadísticas de aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

En el Capítulo V, se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes de las encuestas, observación e investigación del tema en la entidad.

En el Capítulo VI, finalmente se presenta la propuesta y resultados de la aplicación, parte fundamental e imprescindible de toda investigación puesto que representa nuestra posible solución al problema o situación anómala que estudiamos y sobre la cual se investigó.

INTRODUCCIÓN

La estrategia para lograr el cambio y la modernización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se desarrolla a través de un proceso continuo de capacitación, lo que permitirá el mejoramiento de las competencias del personal, requisito para alcanzar los cambios reales en la estructura y dinámica de dichas Sucursales y Agencias.

Las actividades realizadas por la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO, poseen variaciones significativas, pero no se ven reflejadas en la utilidad neta de cada año, esto demuestra que la entidad se ha mantenido en el mercado sin una planificación que serviría de guía para resolver las diferentes operaciones, además de que no posee modernas herramientas de gestión, ni un adecuado control interno. Por ello es que considero sumamente importante la implementación de un "Plan Operativo" que ayude a cumplir con los objetivos establecidos en la entidad para un desarrollo armónico.

Con la elaboración del "Plan Operativo" se tendrá una mejor organización y control, de las actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...).

Con estas consideraciones, se ha desarrollado el presente trabajo de investigación para que sirva como guía de aplicación y permita aprovechar las bondades de esta herramienta a los Socios, Directivos y Ejecutivos de la Entidad.

Grey M. Castro G.

Ambato, diciembre de 2011

INDICE GENERAL

PAG.

Aprobación del tutor	ii
Autoría de la tesis	iii
Aprobación del tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Indice general	viii
Indice de tablas	xi
Indice de Gráficos	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.	TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1.	Contextualización	1
1.2.1.1.	Macro	1
1.2.1.2.	Meso	3
1.2.1.3.	Micro	3
1.2.2.	Análisis Crítico	7
1.2.2.1.	El Árbol de Problema	7
1.2.3.	Prognosis	8
1.2.4.	Formulación del Problema	9
1.2.5.	Preguntas Directrices	9
1.2.6.	Delimitación del Objeto de Investigación	10
1.2.6.1.	Delimitación de Contenido	10
1.2.6.2.	Delimitación Temporal	10
1.2.6.3.	Delimitación Espacial	10
1.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.	OBJETIVOS	12
1.4.1.	General	12
1.4.2.	Específicos.	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	
2.4.1.	Visión dialectica de conceptualización	29

2.4.1.1.	Variable independiente	29
2.4.1.2	Variable dependiente	30
2.4.2.	Graficos de inclusión interrelacionados	33
2.5.	HIPOTESIS	35
2.6	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	

CAPÍTULO III METODOLOGIA

3.1.	ENFOQUE	36
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIALES	42
3.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
3.7.	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.2	INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	65
4.3.1.	Planteamiento de la Hipótesis	65
4.3.1.1.	Modelo Lógico	65
4.3.2.	Estimador Estadístico	65
4.3.3.	Especificación del Modelo Estadístico	65
4.3.4	Zona de aceptación o rechazo	66
4.3.5	Cálculo Estadístico	67
4.3.6.	Frecuencias Observadas y Esperada	68
4.3.7.	Regla de Decisión	69

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	70
5.2.	Recomensaciones	71

CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1.	TÍTULO	72
6.1.1	Introducción	72
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	74
6.3.	JUSTIFICACIÓN	74
6.4.	OBJETIVOS	76
6.4.1	Objetivo general	76
6.4.2	Objetivos específicos	76
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	76
6.6.	FUNDAMENTACIÓN	78
6.7.	METODOLOGIA	80
6.7.1.	Formulación	81

6.7.2.	PLAN OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	84
6.7.2.1	Misión	84
6.7.2.2	Visión	84
6.7.2.3	Valores Institucionales	84
6.7.3.	Objetivos Estratégicos	85
6.7.4.	Objetivo Específico 1 INCREMENTAR ANUALMENTE EL VOLUMEN DE LAS CAPTACIONES	86
6.7.4.1.	Estrategia 1 Elaborar y ejecutar un plan de marketing	87
6.7.4.2.	Estrategia 2 Desarrollar programas de capacitación.	88
6.7.4.3	Estrategia 3 Incentivar a los inversionistas para lograr su fidelización.	89
6.7.4.4	Estrategia 4 Desarrollar nuevos productos.	90
6.7.4.5.	Estrategia 5 Mejorar la calidad de servicios.	91
6.7.4.6.	Estrategia 6 Establecer un sistema de reconocimiento (premios) para el personal de captaciones.	92
6.7.4.7	Estrategia 7 Generar proyectos para captar recursos de organismos externos.	93
6.7.5.	Objetivos Específicos 2 INCREMENTAR ANUALMENTE LAS COLOCACIONES	94
6.7.5.1.	Estrategia 1 Elaborar y ejecutar el plan de marketing	95
6.7.5.2.	Estrategia 2 Mejorar la calidad de servicios.	96
6.7.5.3.	Estrategia 3 Desarrollar nuevos productos.	97
6.7.5.4.	Estrategia 4 Fortalecer y aplicar metodologías para las colocaciones.	98
6.7.5.5.	Estrategia 5 Crear incentivos para los clientes.	99
6.7.5.6	Estrategia 6 Establecer un sistema de reconocimiento al personal de colocaciones	100
6.7.6.	Objetivos Específicos 3 AMPLIAR LA COBERTURA INCREMENTANDO EL NUMERO DE SUCURSALES – AGENCIAS.	101
6.7.6.1	Estrategia 1 Elaborar plan de crecimiento.	102
6.7.6.2	Estrategia 2 Elaborar plan de apertura nueva sucursal	103
6.7.7.	Objetivos Específicos 4 REDUCIR ANUALMENTE LOS COSTOS OPERATIVOS	104
6.7.7.1	Estrategia 1 Mejorar los procesos	105
6.7.7.2.	Estrategia 2 Desarrollar programas de concientización para optimizar el uso de los recursos	106
6.7.7.3.	Estrategia 3 Implantar en todo el personal la cultura de conocimiento de la estructura y funcionamiento de la entidad.	107
6.7.7.4.	Estrategia 4 Establecer políticas para la elaboración del presupuesto por áreas y agencias	108
6.7.7.5	Estrategia 5 Controlar la ejecución y realizar la evaluación presupuestaria	109
6.7.8.	Objetivos Específicos 5 REDUCIR LA CARTERA VENCIDA EN LOS PROXIMOS AÑOS	110
6.7.8.1	Estrategia 1 Optimizar de manera permanente la recuperación de cartera	111
6.7.8.2	Estrategia 2 Elaborar plan de contingencias.	112
6.7.9.	Objetivos Específicos 6 MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	113
6.7.9.1.	Estrategia 1 Inventariar el Software y Hardware	114

6.7.9.2.	Estrategia 2 Realizar una auditoría informática	115
6.7.10.	Objetivos Específicos 7 FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTION DE LA COOPERATIVA	116
6.7.10.1	Estrategia 1 Implantar un sistema de planificación y control de Gestión	117
6.7.10.2	Estrategia 2 Elaborar manual orgánico funcional	118
6.7.10.3	Estrategia 3 Establecer un sistema de comunicación organizacional	119
6.7.10.4.	Estrategia 4 Tomar decisiones adecuadas y retroalimentarlas	120
6.7.10.5.	Estrategia 5 Fortalecer la capacidad de liderazgo en todo el personal	121
6.7.10.6	Estrategia 6 Implantar un sistema de calidad para alcanzar la certificación internacional	122
6.7.10.7	Estrategia 7 Implantar un sistema técnico de Administración de Recursos Humanos	123
6.7.10.8	Estrategia 8 Participar y apoyar programas de responsabilidad social.	124
6.7.11.	Objetivos Específicos 8 INCREMENTAR MENSUALMENTE UN PROMEDIO DE 150 SOCIOS	125
6.7.11.1.	Estrategia 1 Elaborar y ejecutar un plan de marketing	126
6.7.11.2.	Estrategia 2 Elaborar y ejecutar un plan de publicidad	127
6.7.11.3.	Estrategia 3 Participar y apoyar programas de vinculación con la comunidad	128
6.7.11.4.	Estrategia 4 Brindar servicios personalizados	129
6.7.11.5.	Estrategia 5 Seleccionar y ubicar a las personas idóneas que deben tener contacto con los clientes	130
6.7.12.	PRESUPUESTO	131
6.8.	ADMINISTRACIÓN	134
6.9.	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	135
	BIBLIOGRAFÍA	136
	ANEXOS	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la Variable Independiente	42
Tabla 2	Operacionalización de la Variable Dependiente	43
Tabla 3	Plan de recolección de Información	45
Tabla 4	Tabulación de Encuestas	66
Tabla 5	Frecuencias Observadas, Esperadas y Chi Cuadrado	68

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICOS DE INCLUSIÓN RELACIONADOS	33
Superordinación Conceptual	34
Subordinación Conceptual	35
Análisis e Interpretación de Resultados	47
Gráfico 1A Pregunta 1A	47
Gráfico 2A Pregunta 2A	48
Gráfico 3A Pregunta 3A	49
Gráfico 4A Pregunta 4A	50
Gráfico 5A Pregunta 5A	51
Gráfico 6A Pregunta 6A	52
Gráfico 7A Pregunta 7A	53
Gráfico 1B Pregunta 1B	54
Gráfico 2B Pregunta 2B	55
Gráfico 3B Pregunta 3B	56
Gráfico 4B Pregunta 4B	57
Gráfico 5A Pregunta 5B	58
Gráfico 1C Pregunta 1C	59
Gráfico 2C Pregunta 2C	60
Gráfico 3C Pregunta 3C	61
Gráfico 4C Pregunta 4C	62
Gráfico 5C Pregunta 5C	63
Gráfico 6C Pregunta 6C	64

ÍNDICE DE TABLAS

01 Población	44
02 Operacionalización de la Variable Independiente	42
03 Operacionalización de la Variable Dependiente	43
04 Plan de Recolección de la Información	45
04 Pregunta 1A	47
05 Pregunta 2A	48
06 Pregunta 3A	49
07 Pregunta 4A	50
08 Pregunta 5A	51
09 Pregunta 6A	52
10Pregunta 7A	53
13 Pregunta 1B	54
14 Pregunta 2B	55
15 Pregunta 3B	56
16 Pregunta 4B	57
17 Pregunta 5B	58
21 Pregunta 1C	59
22 Pregunta 2C	60
23 Pregunta 3C	61
24 Pregunta 4C	62
25 Pregunta 5C	63
26 Pregunta 6C	64
27 Tabulación de Encuestas	66
28 Frecuencias Observadas, Esperadas y Chi Cuadrado	68

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“Plan Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

- **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 Ecuador toma auge luego del terremoto de Ambato de (5 de Agosto de 1945), para ayudar a la gente pobre a la reconstrucción de las viviendas. La primera

cooperativa se fundó con el nombre de “Cooperativa de la Vivienda Gloria Estera de Ambato”.

Posteriormente se fundan cooperativas agrícolas, transporte, agroindustriales, ahorro y crédito, etc.; pero el presente estudio se relacionará solamente con las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Actualmente en el Ecuador existen 1.300 cooperativas de ahorro y crédito, 40; superan los 10 millones de dólares en activos por lo tanto de conformidad con lo que dispone la ley de entidades financieras se hace bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); y las 1260 restantes están bajo control de la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC).

Entre enero del 2006 y diciembre del 2009, las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador registraron en conjunto un crecimiento de 23,3 por ciento de sus activos, un 24,5 por ciento de sus pasivos y un 18,1 por ciento de su patrimonio. Obtuvieron un repunte de 19 por ciento de sus ingresos y de 18,3 por ciento de sus resultados.

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, pero las entidades gubernamentales no se han preocupado de establecer controles adecuados para su estructuración y funcionamiento, poniendo en riesgo la confianza del sistema, la Cooperativa San Francisco la más grande del país en su época quebró perjudicando la economía de los sectores que mantenían sus ahorros en la entidad.

- **Contexto meso**

En la provincia de Tungurahua las cooperativas son uno de los principales vehículos de penetración financiera entre los segmentos poblacionales de menores 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 Compañías y Seguros.

La falta de organización, el incumplimiento de los objetivos propuestos, el inadecuado control interno, entre otros son los principales problemas que afectan la rentabilidad y dificultan el desarrollo armónico de las mismas.

- **Contexto micro**

En el 2003 un grupo de indígenas pertenecientes a la comunidad Chibuleo San Alfonso, Parroquia: Juan Benigno Vela, por iniciativa del Ingeniero Santos Chango y la familia Yucailla se fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, iniciando un proceso organizativo social y económico con el objeto de mejorar las condiciones económicas de la comunidad en base al principal postulado cooperativa, “esfuerzo propio y ayuda mutua” para ayudar a solucionar las necesidades de los asociado.

Uno de los problemas fundamentales que enfrenta dicha cooperativa es la inadecuada gestión administrativa y financiera, esto ha ocasionado una gran preocupación para los socios de la entidad debido a que no se está cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados en la institución y el desarrollo de las actividades no se las cumple a cabalidad.

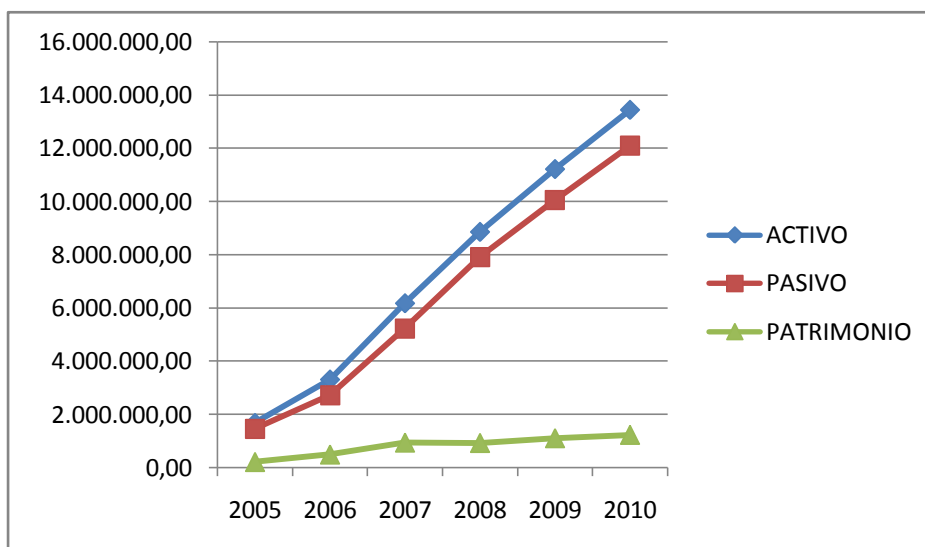
A pesar del crecimiento aparente de esta cooperativa, con la apertura de algunas sucursales: Machachi, Latacunga, Quito, Riobamba y Sangolquí; presenta graves falencias en la gestión administrativa y financiera que de no corregirse a tiempo puede ocasionar serios inconvenientes en el futuro.

Del análisis de los balances correspondientes al periodo 2005-2010 se puede determinar un crecimiento irregular e incoherente, según se puede observar en el siguiente cuadro y gráficos.

**MOVIMIENTO DE ACTIVO, PASIVO, PATRIMONIO, INGRESOS Y GASTOS
DEL 2005 AL 2010**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVO	1.680.851,33	3.312.764,38	6.175.462,40	8.854.412,67	11.212.610,85	13.435.167,56
PASIVO	1.462.069,60	2.732.768,47	5.226.725,79	7.921.363,43	10.049.108,12	12.101.253,95
PATRIMONIO	218.781,73	500.446,32	948.736,61	933.049,24	1.112.371,36	1.238.554,17
INGRESOS	326.989,40	949.879,46	1.609.642,88	2.259.222,47	2.131.063,53	1.114.044,96
GASTOS	296.521,91	870.329,87	1.567.068,43	2.229.492,30	2.079.932,56	1.018.685,52
UTILIDAD	30.467,49	79.549,59	42.574,45	29.730,17	51.130,97	95.359,44

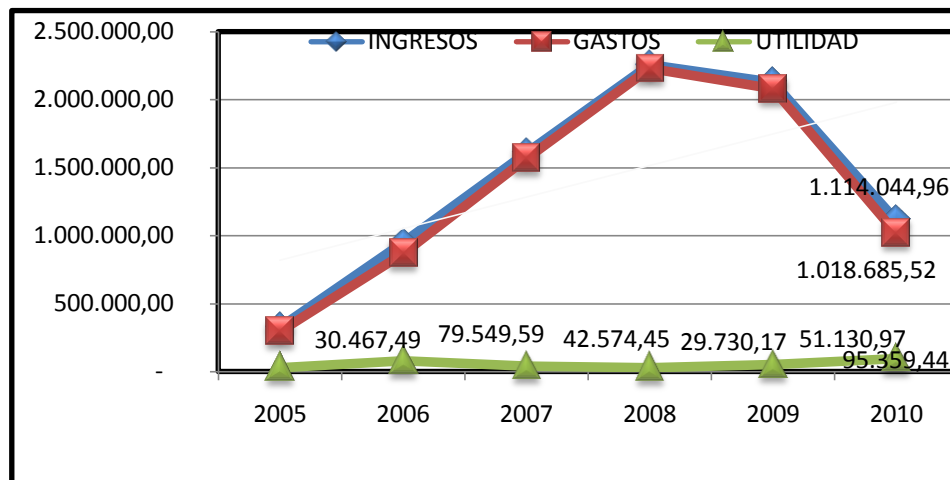
**MOVIMIENTO DE ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO
DEL 2005 AL 2010**



En el gráfico anterior se observa que la tendencia entre Activos y Pasivos es casi la misma. La brecha no tiene mayor diferencia. Por lo tanto el crecimiento de Activo, implica un crecimiento similar en el Pasivo, lo cual no es lógico puesto que significa que el crecimiento de los Activos se realiza por endeudamiento y no por recapitalización.

El crecimiento del patrimonio es insignificante por lo tanto no tiene incidencia en el costo de Activo.

MOVIMIENTO DE INGRESOS, GASTOS Y UTILIDAD BRUTA DEL 2005 AL 2010



En el gráfico anterior se puede observar que los ingresos y gastos tienen una misma tendencia, la brecha es imperceptible, situación que nos parece atípica.

Lo deseable es que los ingresos crezcan en mayor proporción que los gastos para que se produzca una rentabilidad adecuada con la inversión.

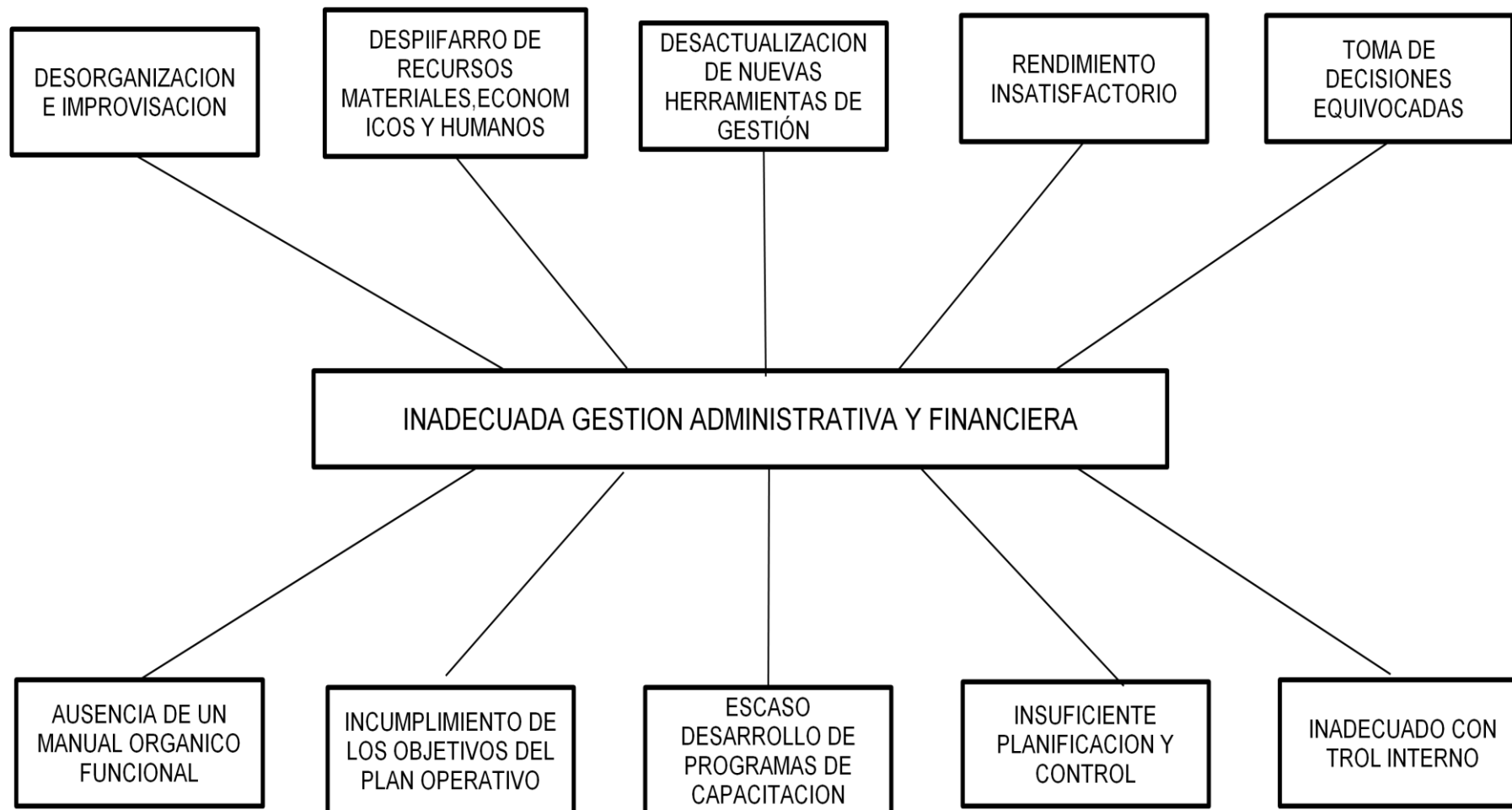
A continuación señalaremos los principales inconvenientes observados:

- El control interno es inadecuado, posibilitando que se produzcan desviaciones.
- No se ha establecido un plan de contingencia para situaciones que involucren el manejo de los recursos económicos en forma adecuada y oportuna.
- No existe un adecuado organigrama estructural y funcional (no se ha actualizado).
- No existen mecanismos de evaluación de las actividades emprendidas en la organización.

- Las políticas y objetivos planteadas por los administrativos no tienen una adecuada identificación y adhesión por parte de los empleados de la cooperativa.
- Falta de capacitación permanente del personal que labora, así como de los directivos, no contribuye en el desarrollo administrativo y financiero de la institución.
- Muchos empleados de la institución no cumplen con el perfil necesario para ocupar el cargo, ya que solo se contrata a los socios fundadores y sus familiares.

1.2.2. Análisis crítico

- Árbol de problemas



- **Relación causa efecto**

Para el análisis crítico se partió del árbol de problema.

La inadecuada Gestión Administrativa y Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo ha causado por la ausencia de un manual orgánico funcional, incumplimiento de los objetivos, escaso desarrollo de programas de capacitación, insuficiente planificación y control, inadecuado control interno, mismas que han surtido los siguientes efectos: desorganización e improvisaciones, despilfarro de recursos materiales, económicos y humanos, des actualización de nuevas herramientas de gestión, rendimiento insatisfactorio y toma de decisiones equivocadas.

1.2.3. Prognosis

En este contexto, es necesario también analizar los efectos del problema para que permita comprender su lógica y estructura general. Uno de los graves efectos que se producen por la falta de evaluaciones al sistema de control interno es la inadecuada gestión administrativa y financiera de la entidad que no asegura el cumplimiento de objetivos, lo que provoca que los socios de la Cooperativa tengan desconfianza sobre la gestión de la entidad y esta vaya perdiendo credibilidad.

La falta de un plan operativo básico no ha permitido que la Cooperativa siga creciendo como lo esperaban los socios, y directivos además no ha permitido que se efectuó una toma de decisiones correctas orientadas al mejoramiento del accionar de la cooperativa para así lograr el desarrollo esperado. De mantenerse estos problemas la cooperativa sufrirá pérdidas económicas muy significativas ya que los socios al considerar que el servicio no es adecuado dejaran de concurrir a esta entidad.

La propuesta 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 ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo institucional.

La desorganización que mantiene la entidad promueve la presión e inconformidad en la presentación de información de la cooperativa tanto en su parte interna y externa.

1.2.4. Formulación del problema

¿La inadecuada gestión administrativa y financiera es el principal problema, causado por el incumplimiento de los objetivos del plan estratégico lo que conlleva al despilfarro de recursos materiales, económicos y humanos?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Se han cumplido con los objetivos del Plan Estratégico?

¿Se han establecido estrategias para implementar?

¿Se ha elaborado algún plan operativo?

¿Se han establecido sistemas de planificación y control?

¿Qué ventajas ofrece un Plan Operativo?

¿Obtendrá resultados a corto plazo con la implementación del Plan Operativo?

¿Cómo son considerados en la comunidad?

¿La entidad cuenta con un manual orgánico de funciones?

¿Cree que con un Plan Operativo se cumpla con todos los objetivos estratégicos?

¿Se llevara a cabo las actualizaciones de nuevas herramientas de gestión dentro de la cooperativa, si cuentan con un plan operativo?

1.2.6. Delimitaciones

- **Campo**

El aspecto que se investigara en la problemática será en cuanto a la gestión administrativa y financiera.

- **Área**

Estará enfocado en el área de auditoría administrativa.

- **Aspecto**

Plan Operativo

- **Temporal**

Febrero/ Junio 2011

- **Espacial**

La problemática expuesta se presentara en la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo ubicada en la Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Pishilata, Calle Av. El cóndor, Numero 611, intersección Av. Bolivariana, Referencia Interior del mercado América. (Ver anexo 2 Registro Único de Contribuyentes).

1.3. JUSTIFICACION

La implementación de un Plan Operativo en la entidad ayudará a conocer las metas y objetivos de la cooperativa en beneficios de sus habitantes.

Las grandes cooperativas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito.

Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en las nuevos enfoques gerenciales, gestión estratégica y modelos de medición de gestión, en las teorías de calidad y de gestión del servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el

alcance de los planes estratégicos del negocio, enfocados al cumplimiento de la visión, misión, valores, etc., elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como supervisores a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La necesidad de evaluar los procesos de la cooperativa incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a descripción de cargos y movimientos de personal, requeridos para el logro de los objetivos de la cooperativa y a su plan estratégico de negocio, esto con el fin de que esta entidad pueda continuar siendo una de las cooperativas pioneras en su ramo.

Por lo tanto, generara beneficios expresados en la optimización de los procesos de los departamentos administrativos y contables, repercutirá en la calidad de asesoría y servicio de la gerencia corporativa de recursos humanos mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la satisfacción y la respuesta a los clientes internos y externos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la Cooperativa y mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno.

Esta investigación también se justificara desde el punto de vista práctico, ya que la misma propondrá al problema planteado una estrategia de acción que se aplicara en el capítulo cuarto de esta investigación que contribuirá a resolverlo.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un nuevo método de investigación para forjar conocimiento válido y confiable dentro del área de la gerencia de recursos humanos en particular y del cumplimiento administrativas en general.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para Cooperativas de Ahorro y Crédito que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

De esta forma se requiere ayudar a la cooperativa en entornos cambiantes, un plan operativo provee estabilidad y minimiza riesgos, al mismo tiempo que el diseño del futuro provee de sentido a la gestión. En consecuencia, la investigación ofrece

estudios estratégicos y prospectivos que permiten el cumplimiento del plan estratégico, operativo y financiero de la cooperativa para así adelantarse al cambio y no ser sorprendidos por el futuro dando esto un mejor servicio a todos sus clientes que han confiado plenamente en la labor emprendida por la entidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Implementar el Plan Operativo que contribuya de manera eficiente y eficaz al desarrollo de las actividades y objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, en el año 2012

1.4.2. Objetivo específico

- Analizar los recursos económicos que la Cooperativa ha venido obteniendo desde el año 2005 al 2010.
- Realizar un análisis del Plan Operativo institucional que la entidad posee.
- Diseñar un Plan Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo para el periodo 2012.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para **Gerrit Burgwal Juan Carlos Cuéllar, Planificación Estratégica y Operativa (215)** “el Plan Operativo: Instrumento de monitoreo y evaluación. No se puede llevar a cabo un proyecto o un programa de acciones inmediatas sin un control del mismo. El Plan operativo Anual es un instrumento fácil y muy práctico de gestión: cada uno sabe exactamente QUIEN debe hacer QUE, CUANDO y con QUE, igualmente para quien asume tareas de coordinación o dirección”.

El párrafo anterior nos da a entender que un plan operativo ayudara a la Cooperativa a un adecuado monitoreo del plan estratégico, operativo y financiero.

Disponible en **<http://www.bizPlanEasy.com> (2010)** El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual.

Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

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 evaluarla la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo tiene las siguientes partes:

- **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.
- **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso
- **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
- **Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- **Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio, además nos ayuda a cumplir con los objetivos del Plan Estratégico.

Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen esperado de ventas para cada mes del año (teniendo en cuenta la estacionalidad del producto o las oscilaciones que ha experimentado el mercado en años anteriores).

Por tanto, es común en un plan operativo anual (POA) disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

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. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a

monitorizar un plan estratégico u operativo son el cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.
Plan operativo anual (POA)

Para **Ana Villacís Arcos, Plan Operativo y Presupuestos del 2003 de la Facultad de Ciencias e Ingeniería en Alimentos de La Uta. (2003; 9)** 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.

Es el paso final, consiste en fijar prioridades en las estrategias vitales con el propósito de determinar sobre cuales se enfocaran los esfuerzos y recursos para avanzar en el corto plazo por lo general en los próximos doce meses, hacia el logro del objetivo vital.

Esto conduce a la definición de las acciones, tareas y proyectos específicos por desarrollar.

Fanny Patricia Masaquiza (2003; 4) la planificación operativa de un proyecto de desarrollo es un proceso mediante el cual se define por codificación el conjunto de actividades y tareas relacionadas secuencialmente que es necesario ejecutar para conseguir los resultados previstos para conseguir los resultados previstos.

Elementos del Plan Operativo

1. Objetivos Operativos del área estratégica
2. Identificación de proyectos de desarrollo de servicios generales
3. Priorización y aprobación de proyecto
4. Diseño del proyecto
5. Definición de recursos

6. Presupuesto operativo

En www.sba.gov/.../Transferencia_de_la_Gerencia_del_Negocio_Familiar/es-junta_directiva.html (1995; internet).

PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE ACCIÓN

Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo, un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino. Es recomendable revisarlo con tu jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

Primero tenemos que definir cuáles son las actividades fundamentales o tareas principales después las vamos a desglosar por tareas más pequeñas ya que todas implican tiempo.

La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Mientras que El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana de la del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

Este autor nos da a conocer que los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

IMPLEMENTACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planificación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planificación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planificación del siguiente ciclo.

Según el autor mencionado anteriormente, un plan operativo es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con los ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se construye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto

Dentro de una empresa un plan operativo puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quienes serán los responsables que se encargaran de su cumplimiento en el tiempo y forma. Por lo general, también incluye algunos mecanismos y métodos de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan operativo propone una forma de alcanzar los objetivos del plan estratégico que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea propuesta. Estos planes no solo deben incluir que cosas quieren hacerse y cómo: también deben considerar las posibilidades restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan operativo tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como el final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado.

Según **Gregory G. Dess G.T. Lumpkin (2003; 354)** los objetivos a corto plazo son los planes de acción proporcionan beneficios similares. Es decir, se convierten en límites que ayudan a asignar recursos de forma óptima y a canalizar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles a través de toda la organización. Los objetivos a corto plazo pueden verse como los cimientos o bloque de construcción a partir de los cuales se alcanza finalmente los objetivos estratégicos de la empresa.

Para el autor **Luis Tomaselli Salinas, Administración Estratégica de la “A a la Z” (2005; 28)** “posteriormente se realiza un plan de acción para implementar todas las acciones estratégicas puntuales que se realizan para todas y cada una de las áreas de organización según el esquema de las áreas de la cadena de valor de Porter, en este plan de acción se asigna recursos, responsabilidades y tiempos; una forma de presentación utilizada es el cronograma de barras”.

Disponible en **gabriel_duronarrobayahoo.com (2009)** En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

No obstante, lo anterior, podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

- a. Presentación Ejecutiva del Plan
- b. Definición de Objetivos del Plan
- c. Definición de líneas Principales de Acción
- d. Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales.
- e. Cronograma de Actividades
- f. Responsabilidades y Apoyos
- g. Supervisiones
- h. Decisiones Estratégicas
- i. Divulgación
- j. Actualizaciones

Presentación Ejecutiva del Plan

Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de Gestión y medición de resultados.

Definición de Objetivos del Plan

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores.

En otras palabras, los objetivos del plan, buscan “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de Acción.

Definición de líneas Principales de Acción

Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.

Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa.

Por ejemplo, una dependencia del Estado como ser la Secretaria de Agricultura y Ganadería, establecerá estas líneas de acción, orientada a su entorno de influencia en consonancia con sus objetivos superiores: a saber:

- Seguridad Alimentaria
- Micro y Pequeña Empresa Agrícola
- Cadenas de Comercialización
- Seguros Agrícola
- Y otros muchos más que sean previamente reconocidos en su plan Estratégico.

Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan.

Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

Un plan de acción, que defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto, a) Disminuye severamente las posibilidades de éxito y b) no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.

Cronograma de Actividades

Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento.

El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.

Responsabilidades y Apoyos

Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de la actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializaran.

Los recursos pueden ser: Materiales, económicos, humanos, legales etc.

Supervisiones

La palabra más apropiada aquí es “Seguimiento”, el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento.

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesiones la capacidad económica de la empresa o institución.

Decisiones Estratégicas

Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones.

Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previo a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como ser Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

Divulgación

El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucradas en la ejecución del Plan.

Actualizaciones

También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se fundamenta en el PARADIGMA NATURALISTA.

Según **Miguel Gonzales SARMIENTO (1997:21-23)** "Algunos afirman que el auge del paradigma 'naturalista' constituye una reacción ante la hegemonía que durante mucho tiempo mantuvo el paradigma positivista, sobre todo en el campo de las ciencias sociales.

Se considera que esto es cierto, pero no se debe olvidar que el paradigma 'naturalista' no es sólo una 'reacción', pues hunde sus raíces en otras tradiciones filosóficas tan antiguas como las que sirvieron de base al positivismo. Hay al menos

tres fuentes en la historia de la filosofía el paradigma llamado naturalismo. La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Los objetivos de la investigación y el proceso de seguir son conocidos tanto por los encuestadores y técnicos como por la población.

El proceso de investigación es realizado en forma conjunta entre la población y los técnicos.

La comunidad es parte activa, se le reconocen sus potencialidades. La investigación no es un proceso estático, sino una acción; es una oportunidad de formación para la población. Cualquier investigación, intervención o acción donde se busque el desarrollo del medio para tener éxito tiene que suscitar la participación activa de la población.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según la **Ley De Cooperativas**

LEY Nº 1.031

Naturaleza y fines

Artículo 1

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de

una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Artículo 2

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Artículo 3

Las cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.

Artículo 4

Las cooperativas en formación podrán denominarse pre cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización. Pero, una vez que se estructuren de conformidad con la presente Ley y su Reglamentación General, adquirirán personería jurídica.

Estructura interna y administrativa

Artículo 30

El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

Artículo 31

La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida a la Asamblea tendrá voto dirimente.

Artículo 32

Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

Artículo 33

El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse, excepto en el caso de cooperativas numerosas o de socios que vivan en lugar distantes del domicilio de la cooperativa, de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento General y en el estatuto.

Artículo 34

La Asamblea General podrá sesionar con la concurrencia de la mayoría de los socios efectivos de la cooperativa. En tratándose de la segunda convocatoria, podrá hacerlo con el número de socios asistentes.

Artículo 35

El Consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.

Artículo 36

El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General.

Artículo 37

En caso de faltar el Presidente, lo reemplazarán en sus funciones los Vocales del Consejo de Administración, en el orden en que hayan sido elegidos.

Artículo 38

Cuando haya conflictos entre socios y el Presidente de la Cooperativa, la Asamblea General, de creerlo conveniente, designará a un socio para que la presida, el cual ejercerá sus funciones sin intervención del titular.

Artículo 39

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

Artículo 40

El número de miembros que deban tener los Consejos de Administración y de Vigilancia estará determinado por la cantidad de socios con que cuente la cooperativa, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General.

Artículo 41

Tanto el Presidente del Consejo de Administración como el del Consejo de Vigilancia serán designados por los respectivos Consejos, de entre sus miembros.

Artículo 42

Las dificultades y controversias surgidas entre el Consejo de Vigilancia y cualquiera de los socios o entre los socios, serán resueltos por el Consejo de Administración. Si los conflictos surgieren entre los socios y el Consejo de Administración, serán resueltos por el Consejo de Vigilancia. Tanto los fallos del Consejo de Administración como los del Consejo de Vigilancia serán susceptibles de apelación ante la Asamblea General.

Artículo 43

El Gerente es el representante legal de la cooperativa y su administración responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del estatuto.

Artículo 44

El Gerente será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General.

Artículo 45

El Gerente no sólo podrá garantizar las obligaciones autorizadas por el Estatuto o la Asamblea General, en negocios propios de la cooperativa, y, por ningún concepto,

podrá comprometer a la entidad con garantías bancarias o de cualquier otra índole dada en favor personal de un miembro de la institución, de extraños o de sí mismo.

Artículo 47

Las Comisiones Especiales pueden ser designadas por la Asamblea General o por el Consejo de Administración; pero en todas las cooperativas y organizaciones de integración del movimiento habrá obligatoriamente la Comisión de Educación y la de Asuntos Sociales.

Artículo 48

Las atribuciones, limitaciones y deberes específicos, tanto de los organismos como de los dirigentes de las cooperativas, se determina en el Reglamento General, además de los que pueden constar en el estatuto de la institución, que no podrán estar en conflicto con las disposiciones de esta Ley o del indicado Reglamento.

Régimen económico

Artículo 49

El capital social de las cooperativas será variable, ilimitado e indivisible.

Artículo 50

El capital social de una cooperativa se compondrá:

- a) De las aportaciones de los socios;
- b) De las cuotas de ingreso y multas que se impusiere;
- c) Del fondo irrepatriable de reserva y de los destinados a educación, previsión y asistencia social;
- d) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que ella reciba, debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario, y
- e) En general, de todos los bienes muebles o inmuebles que, por cualquier otro concepto, adquiera la cooperativa.

Clasificación de las cooperativas

Artículo 80

Instituciones de Crédito Cooperativo son las que tienen por objeto establecer y facilitar el crédito a las organizaciones cooperativas, para el mejor cumplimiento de sus fines. Dichas instituciones son : las Cajas de Crédito Cooperativo, los Bancos Cooperativos y los Bancos Populares.

Según la Ley **General De Instituciones Del Sistema Financiero**

Del Ámbito de la Ley

Art. 1.- (Reformado por la disposición reformativa primera de la Ley 2001-55, R.O. 465-S, 30-XI-2001).- Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta ley la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, se llamará abreviadamente “la Superintendencia”.

Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.

Art. 2.- Para los propósitos de esta ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de

manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

Según **Art. 73.- (Reformado por el Art. 1 de la Ley 2002-57, R.O. 494-S, 15-I-2002)** Se prohíbe efectuar operaciones con personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero, de sus subsidiarias o de su sociedad controladora.

Para las cooperativas de ahorro y crédito y Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, se establece un cupo de crédito de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia, los administradores, empleados y las personas naturales y jurídicas vinculadas a éstos, así como se establece un límite individual de crédito para aquellas personas vinculadas por propiedad o administración. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%), ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Art. 212.- La constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público serán reglamentadas mediante decreto ejecutivo.

La personería jurídica de estas instituciones financieras será conferida por la Superintendencia.

Art. 213.- Las cooperativas de ahorro y crédito sometidas a esta ley podrán realizar operaciones activas y pasivas con sus socios y con terceros, si su Estatuto Social así lo permite.

El Acuerdo **No. 09-03 de la Contraloría General de Cuentas, Normas Generales de Control Interno Gubernamental, Norma 4.2**, establece que: La máxima autoridad de cada ente público, debe promover la elaboración técnica y objetiva de los planes operativos anuales.

2.4. CATEGORIA FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualización

2.4.1.1.1 Marco conceptual de la variable independiente

Plan Operativo

Según **Océano-Diccionario Enciclopédico Ilustrado (1994)**, el término Plan significa; m. Actitud o nivel. Intento, proyecto, estructura. Extracto o escrito en que por mayor se aporta una cosa. Eco. Determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado. Conjunto de medidas tomadas a escala gubernamental, nacional o regional, para conseguir determinados objetivos económicos y sociales. Programa de estudios o de actividades que engloba una carrera una obra etc.

El General **Ernesto Che Guevara**, manifiesta; **Plan.**- "El plan es profundamente democrático en su realización porque un plan hecho sin la participación del pueblo sería un plan frío, burocrático. Un plan seriamente amenazado". En el criterio aportado por el Guerrillero Heroico se puede apreciar la importancia que le da a la participación de los trabajadores en el proceso de dirección.

Henry Mintzberg (Internet) en su libro **five Ps for strategy**, cinco definiciones con "p".

- **Plan.** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
- **Ploy.** (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor.
- **Patrón,** de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
- **Posición,** identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
- **Perspectiva:** relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

En el **Océano-Diccionario Enciclopédico Ilustrado (1994)** El término **Operativo** significa.- Ejercicio de una potencia, impresión de cualquier agente. Postura movimiento para reforzar lo que se dice. Posibilidad de hacer algo. Com. Cada una de las partes en que está dividido el capital de una empresa. Lit. sucesos determinados por el objeto de la obra.

2.4.1.2 Marco conceptual de la variable dependiente

Despilfarro de recursos.

Para el **Diccionario Aristos** la palabra **Despilfarro** significa m. Gasto excesivo y superfluo; derroche.

Recursos.- m. Acción de recurrir. Vuelta de una cosa al sitio de donde salió. Memorial petición por escrito. for. Acción que queda a quien resulta condenada en juicio para poder reclamar, ante alguna autoridad, contra las resoluciones dictadas. pl. bienes medios de vida. fig. Expedientes arbitrios, medios especiales para triunfar en una empresa.

Recursos Materiales.- 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:

- Maquinarias
- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. 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. 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.

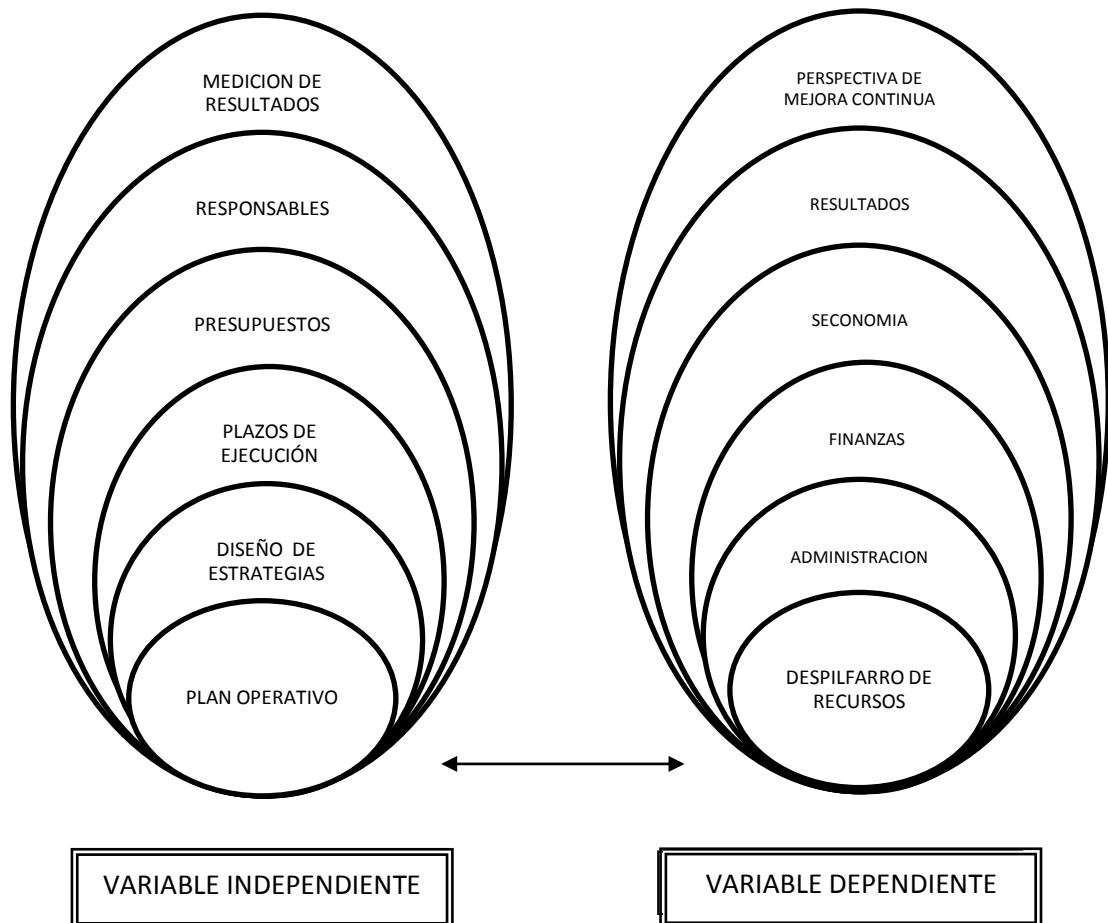
Recursos Económicos.- Un recurso económico es toda cosa, material o inmaterial, tangible o intangible, que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad de una persona o de una comunidad de personas. Como por ejemplo el agua, es un recurso económico vital para el funcionamiento de empresas, los conocimientos de los seres humanos también lo son, para el avance científico de los países y el mejoramiento de tecnologías involucradas en economía. Algunos recursos tienen más facilidad de convertirse en liquidez, o sea en dinero que es el recurso económico más codiciado por el beneficio de empresarial. Pero los recursos económicos más valiosos son los naturales, ya que la mayoría son irrenovables, como por ejemplo la tierra misma, el agua, los combustibles petroléos.

Recursos Humanos.- al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la 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. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. 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.

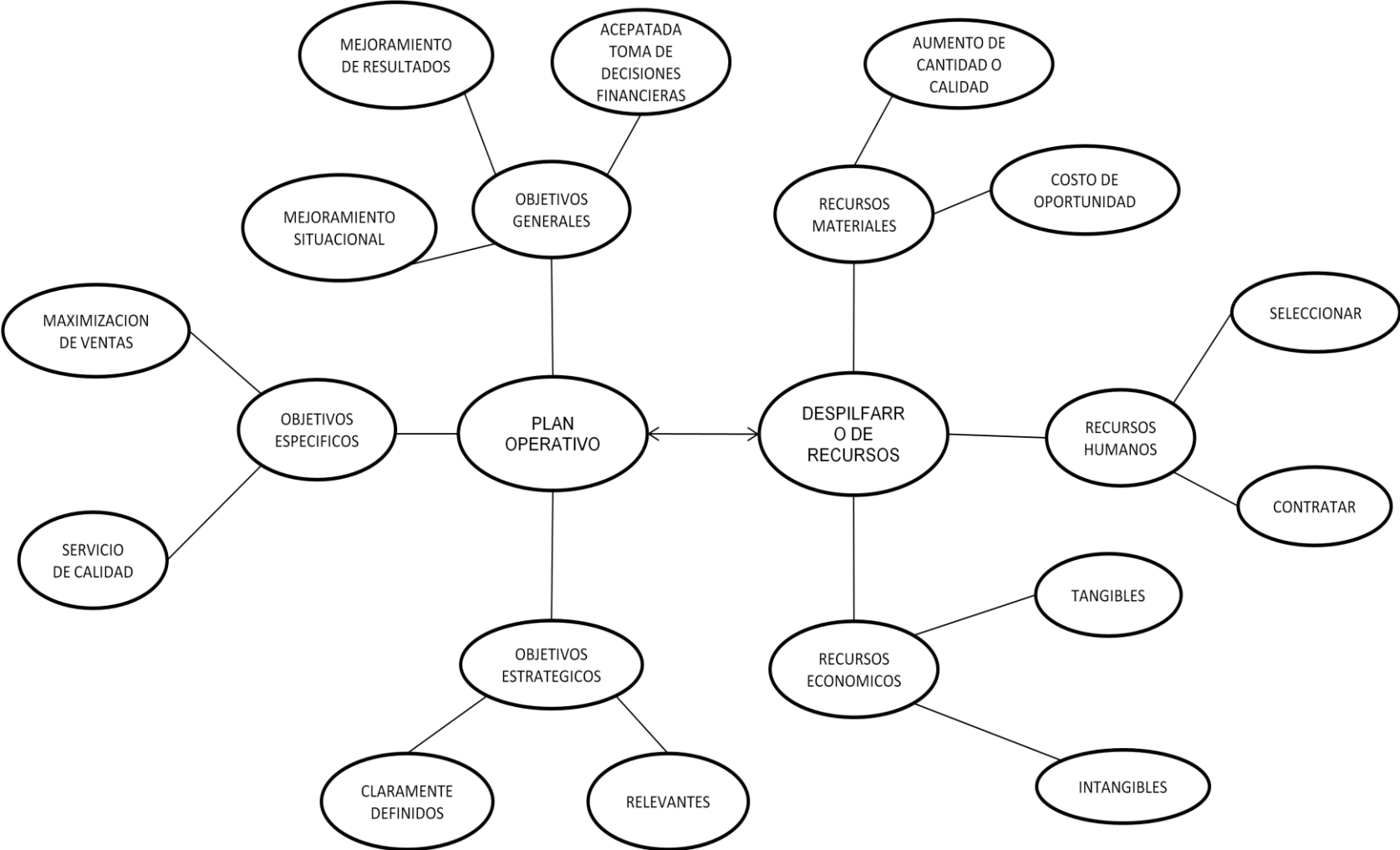
Disponible en <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-30.htm>

2.4.2 Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.2.1 Súper ordenación conceptual



2.4.2.2. Subordinación conceptual



2.5. HIPÓTESIS

El plan operativo evitará el despilfarro de recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

2.6. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable independiente: Plan Operativo

Variable dependiente: Despilfarro de recursos.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. ENFOQUE

Es una investigación cualitativa ya que la estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo, es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto plazo, integra los planes funcionales en su esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.

La **investigación cualitativa** evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

La utilidad de este trabajo es para comprobar si se han conseguido los objetivos planteados, para determinar conclusiones y mejorar determinados aspectos, valorar el impacto de los diferentes componentes estratégicos puede ser periódico cada 6 meses, 1, 3 ó bien cada 5 años mediante el logro de resultados y la demostración de los mismos, además del fortalecimiento de la capacidad organizativa para realizar esta función trascendental ya que forma parte del cambio estratégico hacia una gestión basada en los resultados, una mayor atención al aprendizaje institucional y una rendición de cuentas más estricta.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 De campo

Según **Alma del Cid y otros, (2007:15)**, consiste en ir a empresas o lugares 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.

El campo de Acción donde se desarrollara la presente investigación es la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo.

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

confirman 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

Utilidad.- Permite identificar el problema dentro de la entidad a investigar logrando recopilar la futura información para la investigación.

El problema detectado en la Cooperativa de ahorro y crédito es la inadecuada gestión administrativa y financiera.

3.2.2 Bibliográfica-Documental

Según **Alma del Cid y otros, (2007:15)**, También se le denomina investigación documental o 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, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación definición del tema.

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).

Utilidad

Permite la elaboración del marco teórico obteniendo información de parte de los propietarios de la institución., es decir este tipo de investigación permitirá al investigador conocer los conceptos, características, metodologías para diseñar un Plan Operativo.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Descriptiva

Según **Alma del Cid y otros, (2007:29)**, “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.

Características

Para que la investigación descriptiva se justifique de “describirse hasta la saciedad” los objetos en estudio, escudriñando 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 la(s) variable(s)

Utilidad

A través de esta investigación se lograra obtener información por parte de los directivos y clientes de la Cooperativa Chibuleo., 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 empresarial.

3.3.2 Exploratoria

Según, **Iván Pazmiño Cruzatti (1997- 23,24)** La práctica de este tipo de investigación nos introduce al conocimiento de las características globales de la(s) unidad(s) de análisis en estudio. A través de la investigación exploratoria el investigador evidencia conceptos y definiciones y se aclimata con el sujeto u objeto de estudio.

Características

En realidad podríamos aseverar que toda investigación empieza siendo exploratoria, debido al necesario e ineludible primer contacto con la realidad a través del cual, el investigador calara su pensamiento, ajusta la idea de investigación inicial y de consecuencia formula con mayor precisión el problema de estudio.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según **Paul Newbold y otros, (2008:3)** Una población es el conjunto completo de todos los objetos que interesa a un investigador. En estadística, se identifica el término población al de variable aleatoria, o magnitud numérica de naturaleza aleatoria, X , asociada a los objetos (individuos) 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, \dots, X_n , réplicas de X .

Población sujeta de estudio.

En esta investigación se trabajara con la totalidad de la población investigada, por lo tanto no hace falta el tamaño de la muestra.

Directivos	10
Ejecutivos	6
Operativos	34
Total	50

3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Plan Operativo

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
<p>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.</p>	<p>Estrategias</p> <p>Implementación de estrategias</p> <p>Planificar acciones</p> <p>Orientar procesos</p> <p>Medición de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos generales - Objetivos específicos - Largo y corto plazo - Mayor o menor eficiencia - Mejoramiento situacional 	<p>¿Los objetivos generales y específicos son a largo o corto plazo?</p> <p>¿Existe una mayor o menor eficiencia los resultados de la cooperativa?</p> <p>¿Existe un mejoramiento institucional en la entidad?</p>	<p>Cuestionarios al Consejo administrativo, Gerente y empleados de la institución.</p>

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Despilfarro de recursos

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
<p>El despilfarro se define como: el derroche de dinero, invertir ilícitamente los caudales públicos, o equiparados a ellos, en usos distintos a de aquellos para que están destinados.</p> <p>Son los gastos considerables, por lo general innecesarios.</p>	<p>Despilfarro</p> <p>Recursos materiales</p> <p>Recursos económicos</p> <p>Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero - Maquinarias - Inmuebles - Insumos - Productos terminados - Elementos de oficina - Conocimiento de los seres humanos - Selección - Contratación - Formación - Remuneración 	<p>¿Qué clase de despilfarros existe en la entidad?</p> <p>¿Existe despilfarro de recursos materiales?</p> <p>¿A que se debe el despilfarro de los recursos económicos?</p> <p>¿Hay una buena segregación de personal?</p>	<p>Cuestionarios a los empleados y clientes de la Cooperativa Chibuleo.</p>

3.6 RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Luis Herrera E. y otros (2002:174-178 y 183-185), la construcción de información se opera en dos fases: 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: Directivos, Ejecutivos y empleados.

Directivos.- es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima, 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 de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos.(Ver anexo 3,4)

Tabla.1.1 Plan de recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	PREGUNTAS BÁSICAS
1. Para Qué?	Para cumplir con los objetivos formulados en la investigación.
2. De que personas u objetos?	Sujetos: <ul style="list-style-type: none">• Directivos• Ejecutivos• Operativos
3. Sobre qué aspectos?	Aspectos administrativos y financieros.
4. Quién? Quiénes?	El investigador
5. Cuándo?	A partir del mes de Abril hasta Junio de 2011
6. Dónde?	En las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
7. Cuántas veces?	El cuestionario se aplicará una vez
8. Qué técnica de recolección?	El cuestionario
9. Con qué?	Formato de cuestionario.

3.7 PROCESAMIENTOS Y ANALISIS

3.7.1. Plan de procesamientos de información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis

El mecanismo a ser utilizado para la investigación es el de Poisson ya que la población es menor a 100.

Según **Paul Newbold (2008:173)**, la distribución de Poisson es una importante distribución de probabilidad discreta. Expresa la probabilidad de un número k de eventos ocurriendo en un tiempo fijo si estos eventos ocurren con una frecuencia media conocida y son independientes del tiempo discurrido desde el último evento.

Aplicaciones

Se pueden modelar muchos fenómenos como un proceso de Poisson. El número de sucesos en un intervalo de tiempo dado es una variable aleatoria de distribución de Poisson donde λ es la media de números de sucesos en este intervalo. El tiempo hasta que ocurre el suceso número k en un Proceso de Poisson de intensidad λ es una variable aleatoria con distribución gamma o (lo mismo) con distribución de Erlang con $\theta = 1 / \lambda$.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Para entender de mejor manera los resultados de la encuesta realizada a los directivos, ejecutivos y operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, se analizarán las respuestas obtenidas, por cada una de las preguntas.

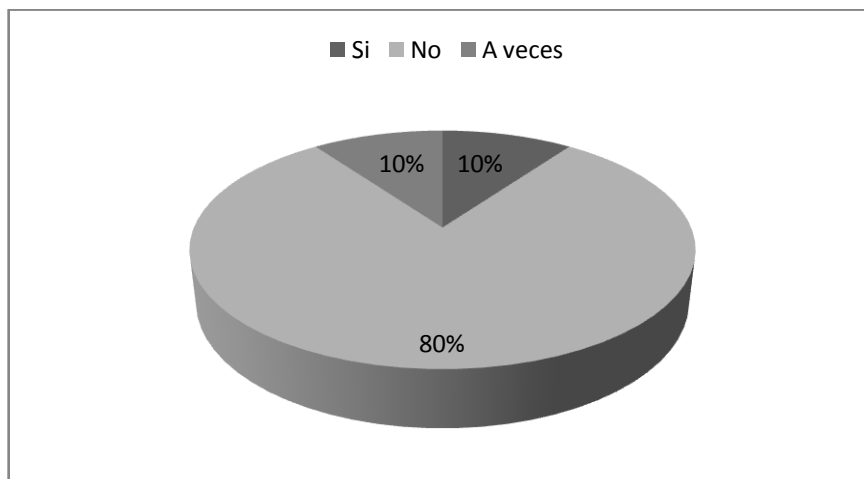
4.2 INTERPRETACION DE DATOS

Pregunta No.1 (A)

¿Considera que se han cumplido los objetivos señalados en el Plan Estratégico de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	8	80%
A veces	1	10%

Gráfico No. 01



Análisis e interpretación

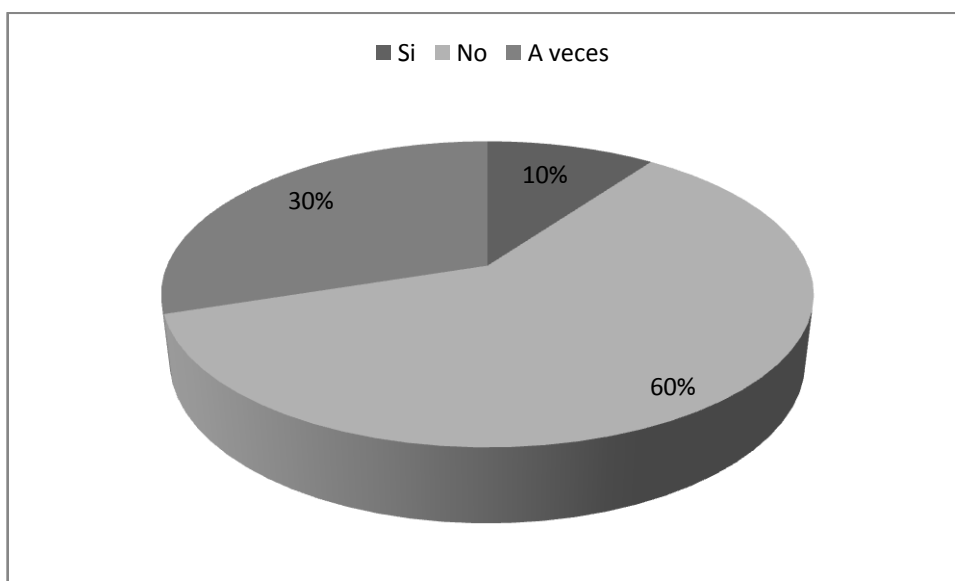
Las respuestas determinan que el 80% de los encuestados consideran que los objetivos del Plan estratégico no se cumplen a cabalidad; pero el 20% determina que no o a veces.

Pregunta N°2 (A)

Considera que la Cooperativa tiene un buen funcionamiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	6	60%
A veces	3	30%

Gráfico No. 02 (A)



Análisis e interpretación

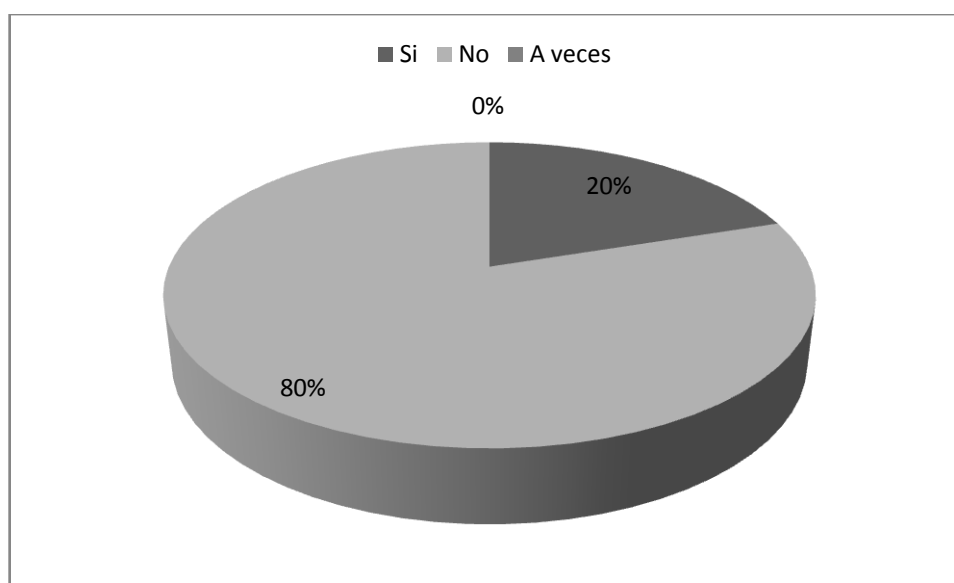
Se puede observar que el 60% considera que la Cooperativa no tiene un buen funcionamiento; el 40% respondió si o a veces.

Pregunta N°3 (A)

¿Considera que la situación económica y los resultados obtenidos son los adecuados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
A veces	0	0%

Gráfico No. 03 (A)



Análisis e interpretación

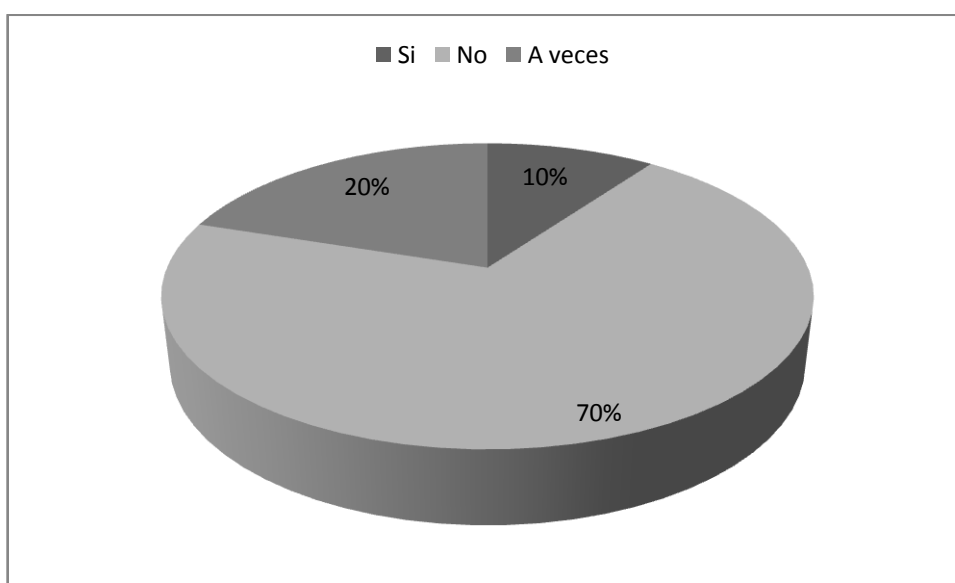
El 80% de los encuestados respondió que la situación económica y los resultados obtenidos por la Cooperativa no son los adecuados y apenas 20% contestó afirmativamente.

Pregunta N°4 (A)

¿Se respetan las políticas y procesos establecidos para las diferentes áreas de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
A veces	2	20%

Gráfico No. 04 (A)



Análisis e interpretación

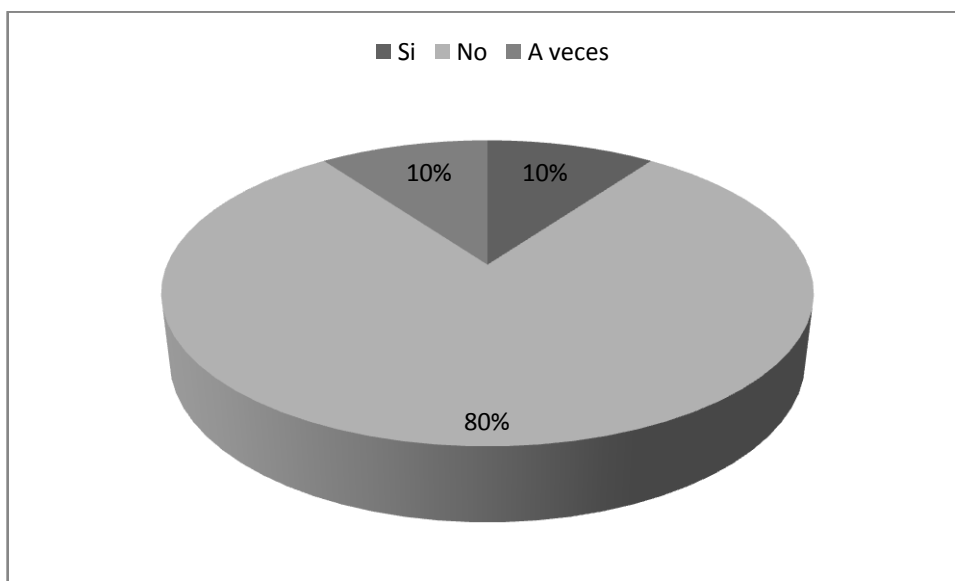
Las respuestas son contundentes, el 70% manifestó que no se respetan las políticas y procesos establecidos para las diferentes áreas de la Cooperativa; solamente el 30% respondió afirmativamente.

Pregunta N°5 (A)

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	8	80%
A veces	1	10%

Gráfico No. 05 (A)



Análisis e interpretación

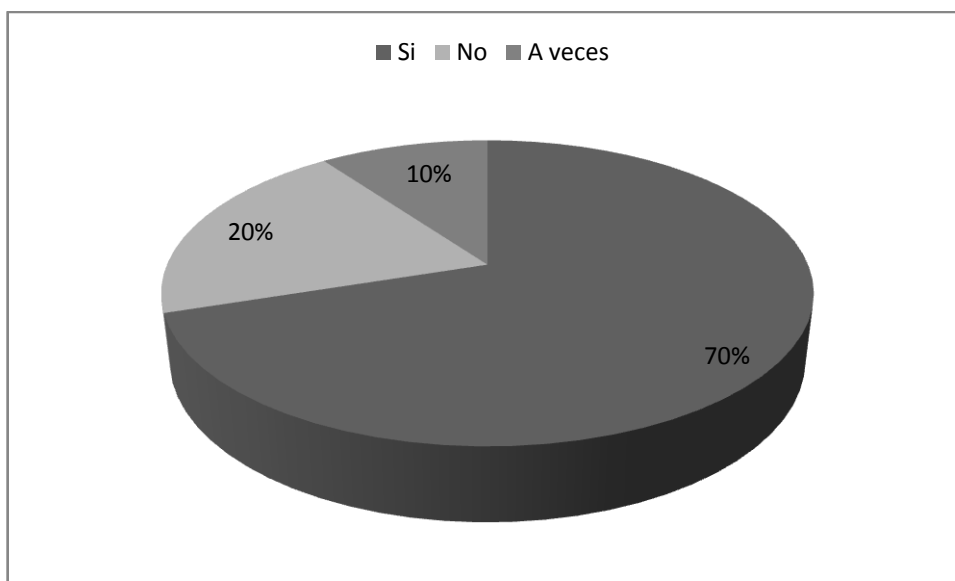
El 20% de los encuestados respondió que realizan un seguimiento y evaluación de la gestión de los administradores; el 80% respondió no.

Pregunta N°6 (A)

¿Cree que el diseño de un Plan Operativo ayude a mejorar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	2	20%
A veces	1	10%

Gráfico No. 06 (A)



Análisis e interpretación

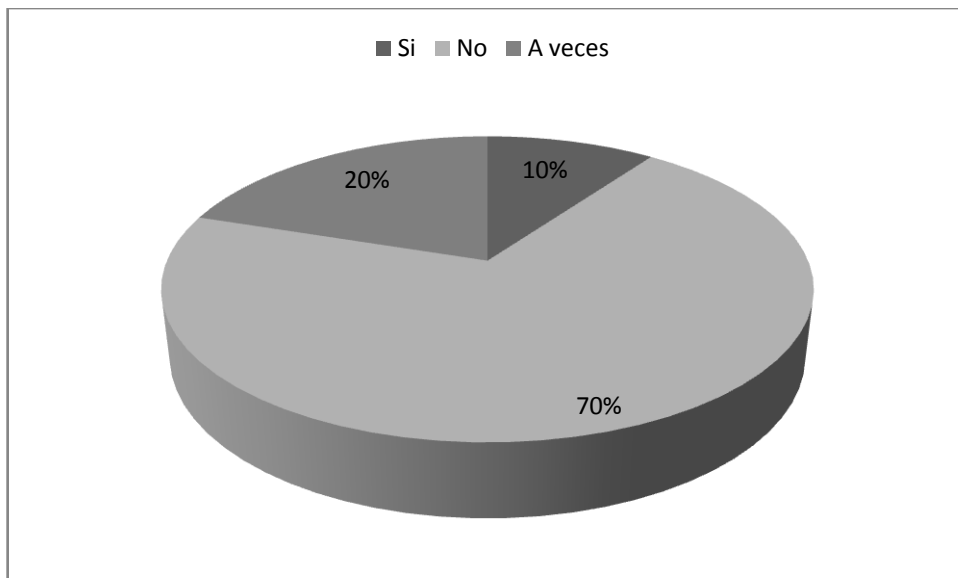
Se observa que el 70% de los encuestados están de acuerdo con un diseño de nuevas estrategias para mejorar la gestión administrativa y financiera; 30% respondió no.

Pregunta N°7 (A)

¿Considera que las sucursales han respondido a la expectativa financiera y económica?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	7	70%
A veces	2	20%

Gráfico No. 07 (A)



Análisis e interpretación

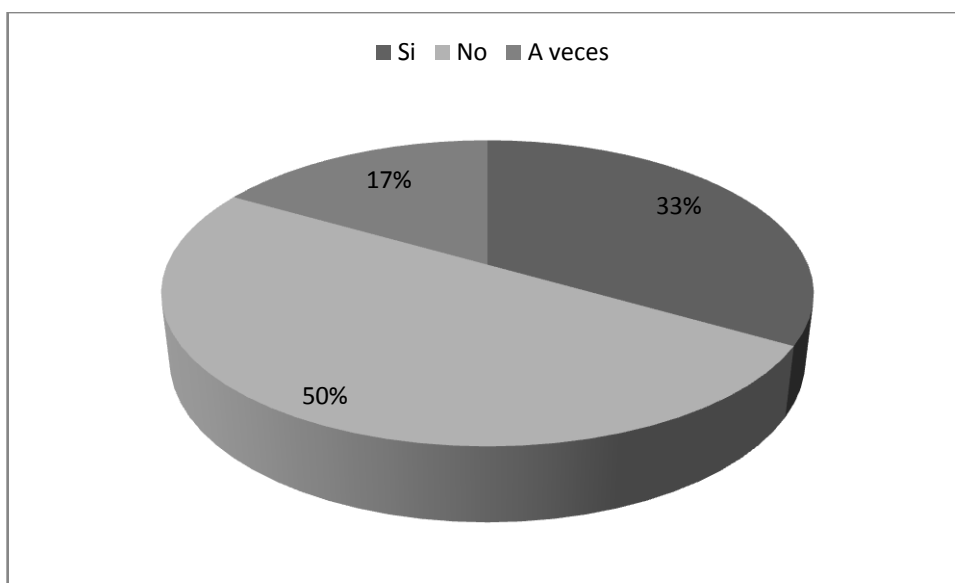
El 70% de los encuestados consideran que la rentabilidad de las diversas sucursales no son examinadas; 30% respondió si o a veces.

Pregunta N°1 (B)

¿Cree que el sistema de información financiera responde a las necesidades financieras?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	3	50%
A veces	1	17%

Gráfico No. 01 (B)



Análisis e interpretación

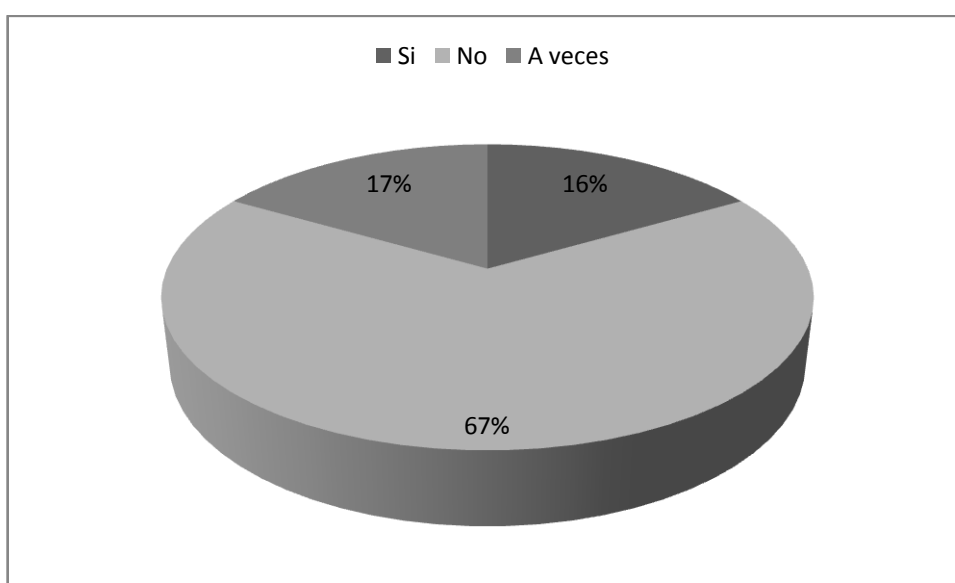
El 50% han respondido que no responde a las necesidades de la Cooperativa, que mas de 33% están de acuerdo y el 17% manifestó que a veces.

Pregunta N°2 (B)

¿Se ha tomado decisiones para corregir o mejorar la situación económica y los resultados después de cada periodo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	4	67%
A veces	1	16%

Gráfico No. 2 (B)



Análisis e interpretación

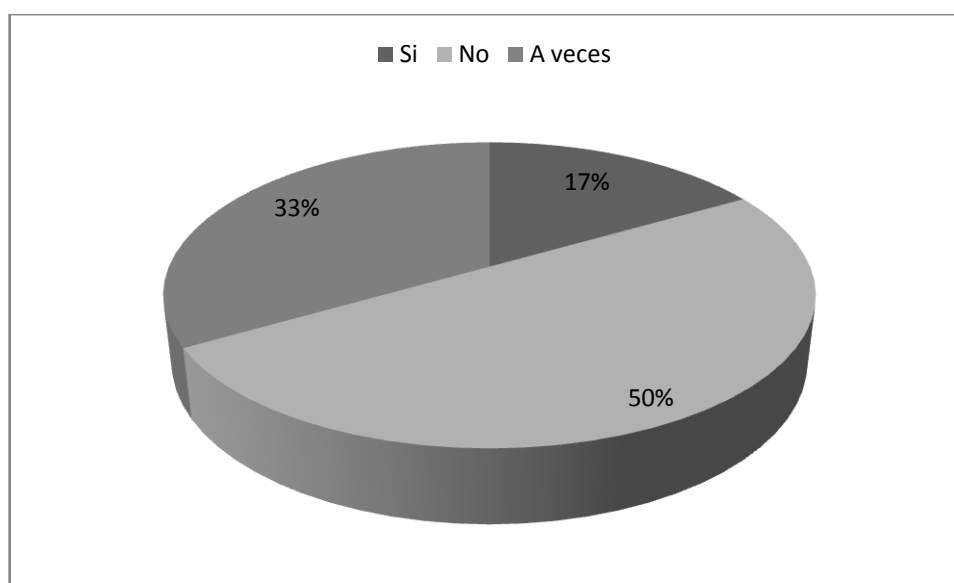
Las respuestas obtenidas demuestran que el 67% consideran que no se ha realizado ningún tipo de análisis financiero; 33% respondió si o a veces.

Pregunta N°3 (B)

¿Existen mecanismos o procedimientos para lograr la mejora continua en las diferentes áreas de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	3	50%
A veces	2	33%

Gráfico No. 3 (B)



Análisis e interpretación

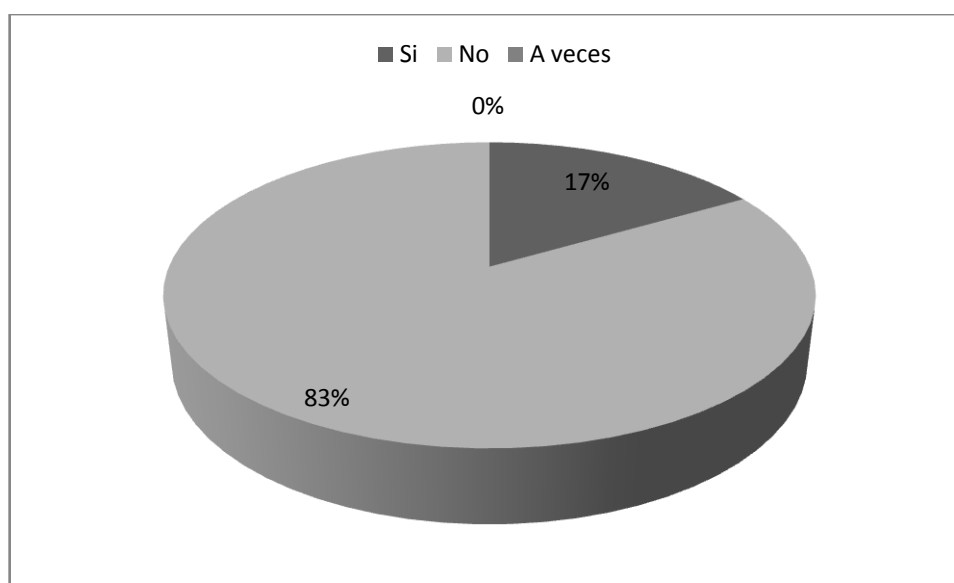
El 50% de los encuestados respondió que no existe mecanismos y procedimientos para lograr la mejora continua de las diferentes áreas de la Cooperativa, el 17% manifestó si y el 33% manifestó que a veces.

Pregunta N°4 (B)

¿Se han diseñado y puesto en práctica las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos del plan estratégico?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
A veces	0	0%

Gráfico No. 4 (B)



Análisis e interpretación

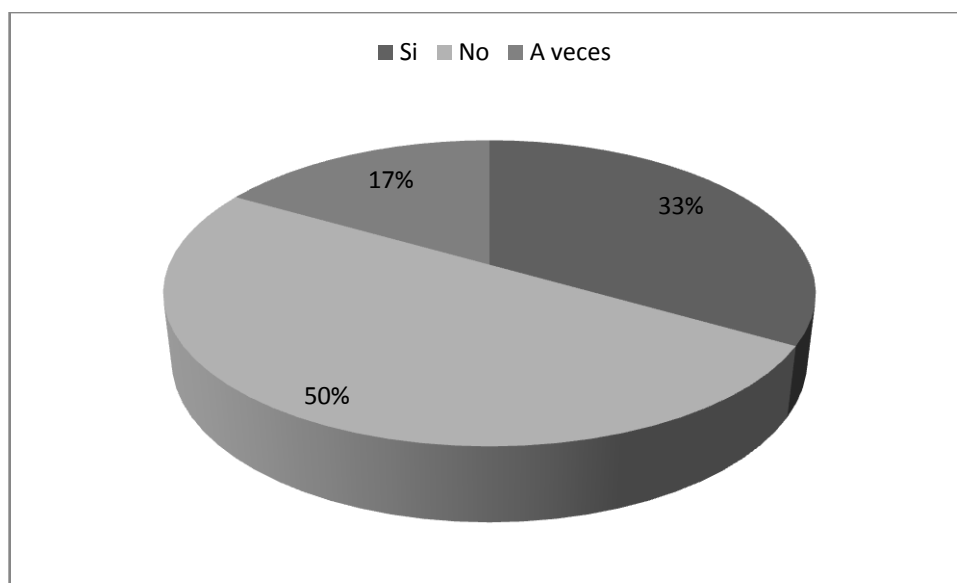
Se observa que el 83% de los encuestados determinan que no se ha diseñado y puesto en práctica las estrategias para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico; 17% respondió si

Pregunta N°5 (B)

¿Considera que un plan operativo ayudaría a mejorar los procesos administrativos y financieros de la entidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	3	50%
A veces	1	17%

Gráfico No. 5 (B)



Análisis e interpretación

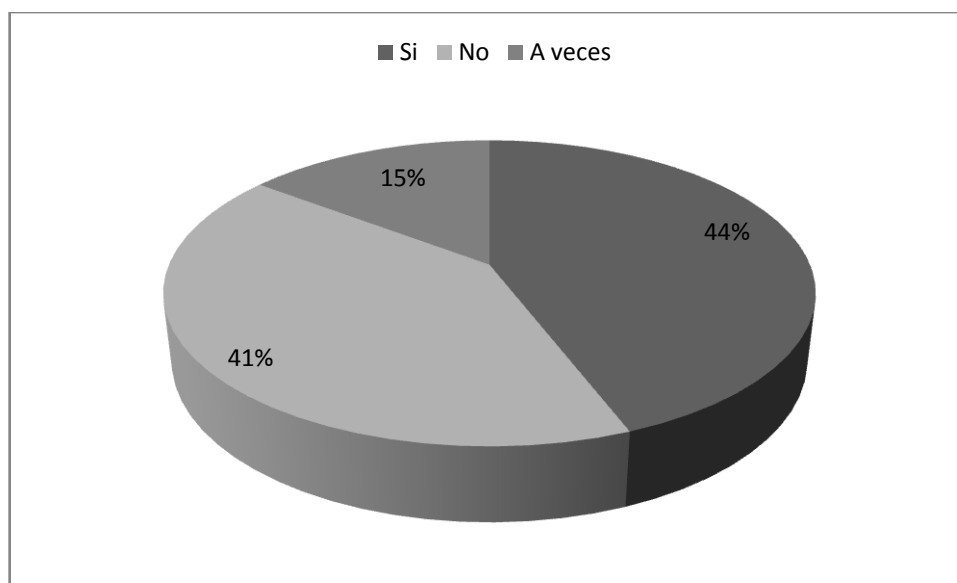
El 50% de los encuestados determinan que un plan operativo no ayudara a la mejora de los procesos administrativos y financieros; el 33% respondió si y el 17% respondo a veces

Pregunta N°1 (C)

¿Considera que las actividades que realiza contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	44%
No	14	41%
A veces	5	15%

Gráfico No. 1 (C)



Análisis e interpretación

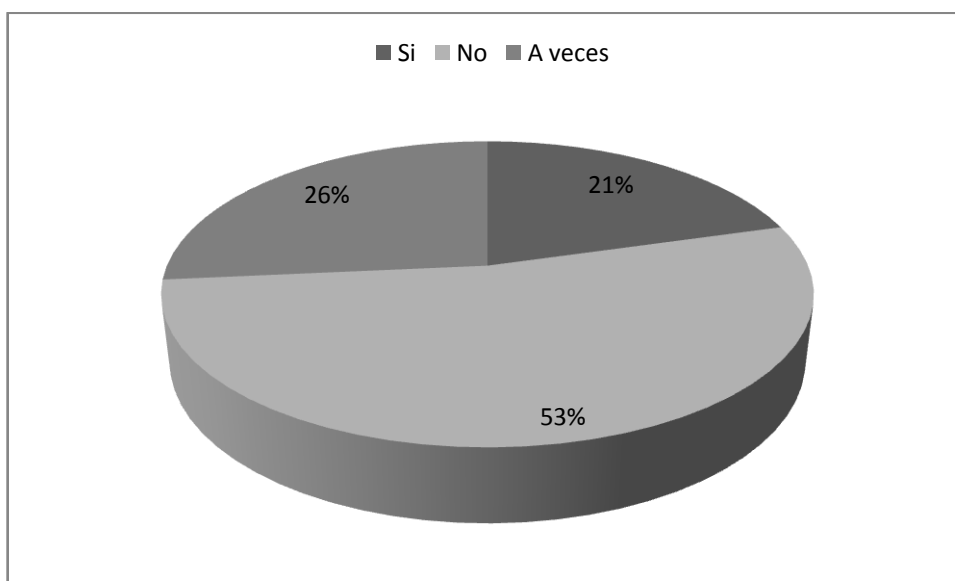
Las respuestas nos demuestran que el 41% de encuestados determinan que las actividades que realizan no conlleva al cumplimiento de los objetivos; el 59% respondieron si o a veces.

Pregunta N°2 (C)

¿Ha recibido capacitación para el desempeño de sus actividades?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	26%
No	18	53%
A veces	9	21%

Gráfico No. 2(C)



Análisis e interpretación

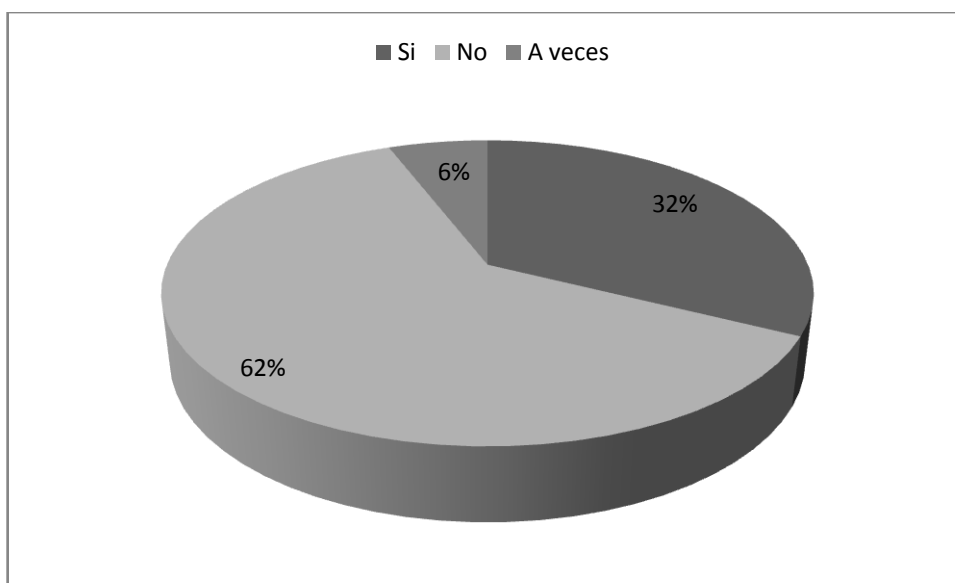
Se observa que el 53% de los encuestados no han recibido capacitación para el desempeño de sus actividades; 47% respondió si o a veces.

Pregunta N°3 (C)

¿El trabajo que realiza, permite desarrollar al máximo todas sus habilidades y destrezas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	32%
No	21	62%
A veces	2	6%

Gráfico No. 3(C)



Análisis e interpretación

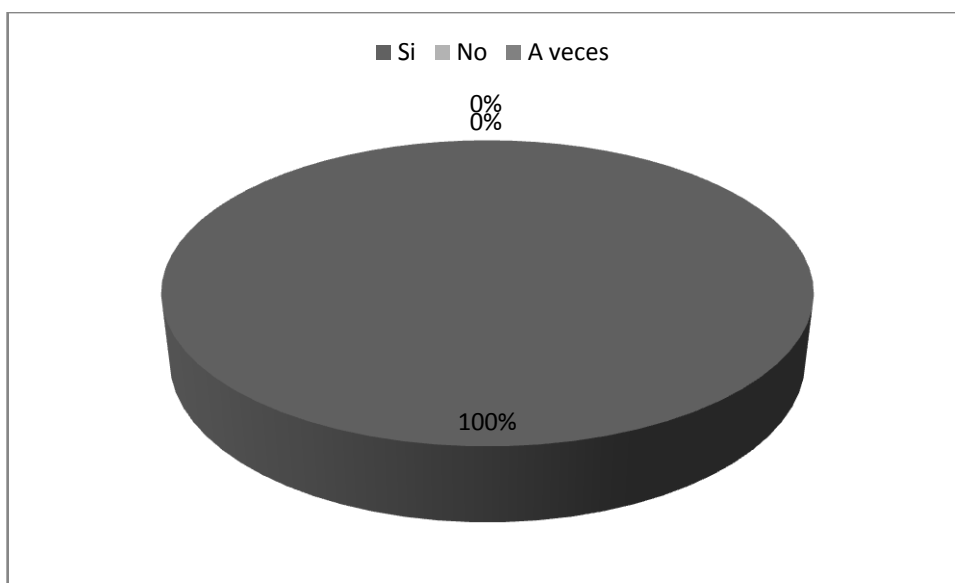
El 62% de los encuestados respondió que no; 38% respondió que si o a veces.

Pregunta N°4 (C)

¿Considera Ud. Que un plan operativo ayudara a mejorar los procesos administrativo y financiero?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	
No	0	
A veces	0	

Gráfico No. 4 (C)



Análisis e interpretación

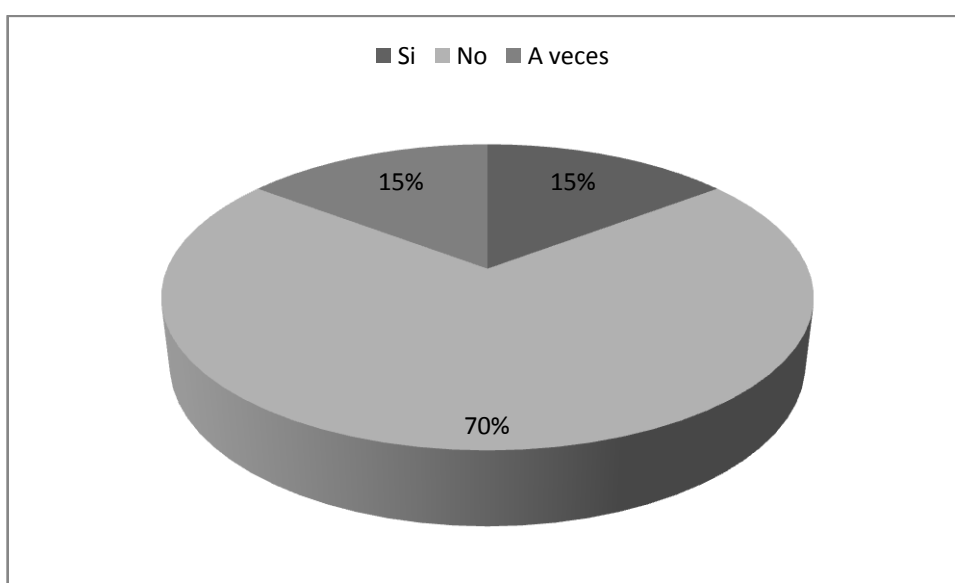
El 100% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de un plan operativo dentro de la Cooperativa.

Pregunta N°5 (C)

¿Hay receptividad de los administradores para escuchar las sugerencias del personal relacionada con el mejoramiento de los procesos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	15%
No	24	70%
A veces	5	15%

Gráfico No. 5 (C)



Análisis e interpretación

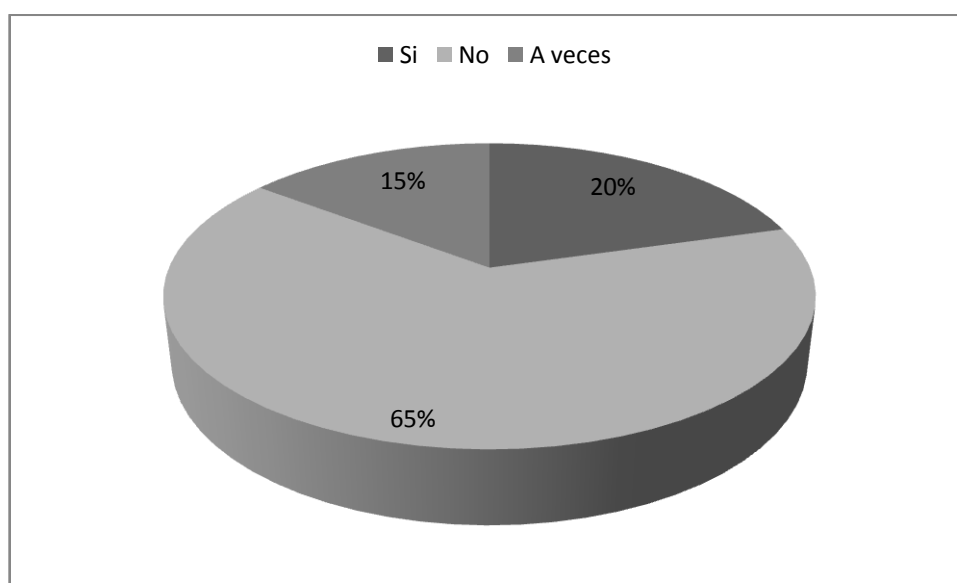
Las repuestas determinan que 70% de los encuestados consideran que no son tomadas en cuenta sus sugerencias: 30% respondió si o a veces.

Pregunta N°6 (C)

¿Se han implementado estrategias para el uso eficiente de los recursos financieros que gestiona la Cooperativa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	20%
No	22	65%
A veces	5	15%

Gráfico No. 7 (C)



Análisis e interpretación

Se determina que el 65% de los encuestados consideran que no se desarrollan mecanismos para el uso eficiente de los recursos; 35% respondió si o a veces.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez determinado el problema, se plantea la hipótesis con la correspondiente operacionalización de las variables. La hipótesis será verificada mediante la utilización del estimador estadístico Chi-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de la frecuencia obtenida en las respuestas y registradas en la tabla de doble entrada son representativos.

4.3.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

La hipótesis a verificarse es la siguiente:

El plan operativo evitará el despilfarro de recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

a. Modelo Lógico

H0: El plan operativo NO evitará el despilfarro de recurso en la Cooperativa.

H1: El plan operativo SI evitará el despilfarro de recurso en la Cooperativa.

H0 = Hi

H0 ≠ Hi

b. Estimador estadístico

Se trabajará un nivel de significación del 5%

c. Especificación del modelo estadístico

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

La construcción de la tabla se ha realizado con la totalidad de las frecuencias observadas.

Tabla 2 Tabulación de encuestas

Preguntas	Si	No	A veces	Total
1A	1	8	1	10
2A	1	6	3	10
3A	2	8	0	10
4A	1	6	3	10
5A	1	8	1	10
6A	7	2	1	10
7A	1	7	2	10
1B	2	3	1	6
2B	1	4	1	6
3B	1	3	2	6
4B	1	5	0	6
5B	2	3	1	6
1C	15	14	5	34
2C	7	18	9	34
3C	11	21	2	34
4C	34	0	0	34
5C	5	24	5	34
6C	7	22	5	34
	100	162	42	304

Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo
Elaborado por: Grey Castro

Zona de aceptación o rechazo

GL = Grado de libertad

$$gl = (18-1) (3-1)$$

$$gl = 17 * 2$$

$$gl = 34$$

Probabilidad

$$a = 0.05$$

$$X^2_t = (gl ; a)$$

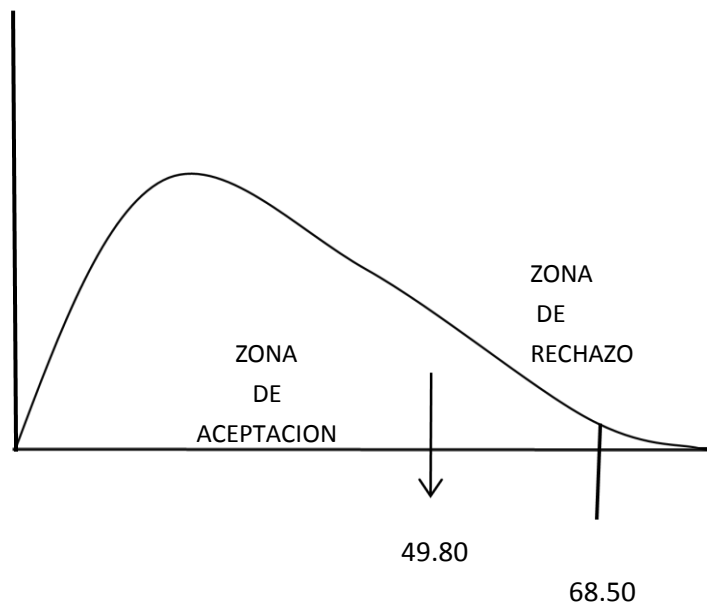
$$X^2_t = (34 ; 0,05)$$

$$X^2_t = 49.80$$

El valor 49.80 se obtiene de la intersección de la fila 35 y columna 0.05 de la tabla Distribución Chi Cuadrado.

Representación estadística

Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis



Frecuencias Observadas y Esperadas

Se procede a calcular el Chi cuadrado, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3 Frecuencias observadas, esperadas y Chi cuadrado

O	E			
Frecuencia Observada	Frecuencia Esperada	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	3,29	-2,29	5,24	1,59
1	3,29	-2,29	5,24	1,59
2	3,29	-1,29	1,66	0,51
1	3,29	-2,29	5,24	1,59
1	3,29	-2,29	5,24	1,59
7	3,29	3,71	13,77	4,19
1	3,29	-2,29	5,24	1,59
2	1,97	0,03	0,00	0,00
1	1,97	-0,97	0,95	0,48
1	1,97	-0,97	0,95	0,48
1	1,97	-0,97	0,95	0,48
2	1,97	0,03	0,00	0,00
15	11,18	3,82	14,56	1,30
7	11,18	-4,18	17,51	1,57
11	11,18	-0,18	0,03	0,00
34	11,18	22,82	520,56	46,54
5	11,18	-6,18	38,24	3,42
7	11,18	-4,18	17,51	1,57
100	100,00		X² =	68,50

Fuente: Encuesta realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo

Elaborado por: Grey Castro

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Con las frecuencias observadas se procede a calcular las frecuencias esperadas.

Decisión

El valor de $X^2_c = 68.50$ éste es mayor que $X^2_d = 49.80$

Conforme a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_i).

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La gestión administrativa y financiera presenta graves falencias que pueden ocasionar serios inconvenientes en el futuro. Del análisis de los balances presentados en los años 2005-2011 se determina un crecimiento irregular e incoherente. La rentabilidad presenta variaciones insignificantes y no genera relación con ingresos y la inversión realizada.
- No hay una planificación acorde a las necesidades de la Cooperativa, por lo tanto el control interno es débil lo que de hecho ocasiona la desviación de recursos.
- No existe un proceso de mejora continua que integre a directivos, ejecutivos y al personal, provocando la desactualización del conocimiento y la pérdida de competitividad.
- No guardan relación los objetivos del plan estratégico, ocasionando el despilfarro de recursos materiales, económicos y humanos, afectando a los intereses de los socios y a la imagen económica de la organización.

5.2 Recomendaciones

- Revisar o reestructurar políticas y procedimientos de gestión utilizando modernas herramientas administrativas y financieras para lograr la eficiencia y eficacia en las actividades que realiza la cooperativa lo que permitirá la mejora de la situación y los resultados de las entidades.
- Elaborar el manual orgánico funcional y diseñar los procesos del control interno de acuerdo a los requerimientos de las diferentes áreas de la Cooperativa.
- Elaborar el programa de mejora continua que involucre a los directivos, ejecutivos y empleados; así como también realizar cursos de capacitación para actualizar y mejorar los conocimientos.
- Elaborar el plan operativo emergente, estableciendo las estrategias y la logística necesaria financiera, administrativa y económica para cumplir con los objetivos.

CAPITULO VI

6.1. PROPUESTA

“Plan Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato”.

6.1.1 Introducción

El Plan Operativo Anual es el documento de trabajo en el cual se concretiza y define de manera específica los programas, proyectos, acciones y actividades prioritarias, que ejecutarán las Direcciones Generales, Nacionales, Comandos Provinciales, Servicios, Unidades y Dependencias Policiales en el período de un año, en relación directa con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convirtiéndolos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos, acciones y actividades, a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año y a los cambios no previstos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo es una entidad de propiedad conjunta, autónoma frente al Estado democráticamente administradas. Se constituyen en forma libre y voluntaria, por medio de la asociación de personas, con la finalidad de atender las necesidades financieras, sociales y culturales de sus miembros.

La cooperativa fomenta el ahorro en sus diversas modalidades, además de brindar otros servicios financieros a sus socios. Son una verdadera opción de apoyo mutuo y solidario frente a la crisis, porque agrupan a personas comunes que están al margen

del sistema financiero tradicional. Los socios forman un fondo común destinado a otorgar créditos que alivien sus necesidades urgentes o de inversión.

El carácter solidario de las cooperativas de ahorro y crédito, contrapuesto al fin lucrativo de las entidades bancarias, determina que gran cantidad de personas opten por sus servicios.

Los resultados obtenidos por la cooperativa en los últimos 5 años no son satisfactorios y demuestran que los objetivos establecidos en el plan estratégico no se han cumplido a cabalidad ya que existe el despilfarro de recursos materiales, económicos y humanos. Además no se ha realizado una evaluación periódica de la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa y financiera ocasionando una rentabilidad insignificante y no genera relación con los ingresos e inversión realizada.

El Plan Operativo 2012, tiene su sustento en el Plan Estratégico y se ha realizado con la finalidad de articular y armonizar con los objetivos y metas a corto y largo plazo, que permita su adecuado cumplimiento de las actividades que se requieran para su implementación.

Se ha elaborado el presente plan para el año fiscal 2012, a fin de orientar el desarrollo de las actividades y su posterior evaluación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.

En su elaboración se debe propiciar la participación activa de todo el personal de la cooperativa, de esta manera las ideas y propuestas para la construcción del plan operativo se verán enriquecidas por las diferentes maneras de ver la gestión administrativa y financiera.

Esta propuesta permite un cambio dentro de la entidad, tomando en cuentas los objetivos establecidos en el plan estratégico para la consecución y mejoramiento en los resultados a través de la aplicación de nuevas herramientas de gestión administrativa y financiera.

6.2. Antecedentes de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., creada mediante Acuerdo Ministerial N.-003 del 17 de enero de 2003, abrió sus puertas al público el 10 de marzo del mismo año, ha venido desarrollando una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de los socios y mejorar su calidad de vida.

En el año 2008 se constituye como la segunda Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena más grande del país, regulada por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Con más de ocho años de vigencia en la región sierra centro del país, ha mantenido un crecimiento sostenido que supera ampliamente el 100% anual, lo que le permite contar con 75.000 socios y clientes a lo largo y ancho de nuestras oficinas en Ambato, Quito, Riobamba, Latacunga, Machachi, Salcedo y Salgolqui

La iniciativa de 23 jóvenes que conformaron el proyecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo registra frutos resultados positivos y negativos. En la provincia de Tungurahua.

Son Siete años de incesante trabajo para atender cada vez mejor a los 75,000 mil socios que confían sus recursos en las siete oficinas que mantiene la entidad en la Sierra central. Del país.

Entre sus objetivos básicos de la entidad: es hacer crecer sus inversiones de forma segura a través de sus tasas, solvencia y rentabilidad

6.3 Justificación

Para solucionar este problema se ha desarrollado un plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año.

La utilización de modernas herramientas de gestión administrativa y financiera servirá para el desarrollo armónico de la entidad.

La existencia y aplicación del Plan Operativo de la Cooperativa, permitirá conocer, entre otros: cuanto se empieza y cuando termina cada actividad a realizar, cual es el resultado que se pretende lograr, quien es el responsable de su ejecución, para que la máxima instancia de nuestra institución, adopte la decisión mas adecuada en forma oportuna.

Además el plan operativo ayudará para la obtención de una buena rentabilidad sin tener que desperdiciar sus recursos materiales, económicos y humanos

Facilitara las condiciones para que el personal y las dependencias de la entidad respondan adecuadamente a las exigencias propias de los procesos de la Cooperativa, de manera organizada, sincronizada y evitando superposiciones, para elevar la calidad, eficiencia y efectividad de la gestión de las dependencias.

6.4 Objetivos

6.4.1. Objetivo general

Elaborar el Plan Operativo de tal manera se contribuya en la principal herramienta de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, en el año 2012

6.4.2. Objetivos específico

- Incrementar anualmente el volumen de captaciones.
- Incrementar anualmente el volumen de colocaciones.
- Ampliar la cobertura incrementando el número de sucursales – agencias y socios.
- Reducir anualmente los costos operativos
- Reducir la cartera vencida en los próximos años.
- Implantar un sistema de información para la gestión institucional.
- Fortalecer la capacidad de gestión de la Cooperativa.

6.5 Análisis de factibilidad

Se ha realizado un estudio de factibilidad del tema propuesto previo al que se va a desarrollar, dentro del proceso de investigación se ha podido determinar que la Cooperativa con la cual se ha realizado el cuestionamiento no cuentan con un estudio organizado para el desarrollo de la aplicación del tema propuesto, por el contrario han planteado la necesidad de realizar un análisis, consultas e investigación, del cual se pueda establecer la idea central del documento.

Los estudios de factibilidad consideran la factibilidad técnica, económica y operacional de cada alternativa, así como si el proyecto es o no apropiado dados los factores sociales, laborales y otros del contexto institucional.

El diseño del plan operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito es totalmente viable para que los objetivos del plan estratégico sean cumplidos a cabalidad para la toma de decisiones que permitan una rentabilidad acorde a su inversión.

Después de definir la problemática presente y establecer las causas que ameritan del diseño de un Plan Operativo, es pertinente realizar un estudio de factibilidad para determinar la infraestructura y la capacidad que implica la implementación del plan operativo, así como los costos , beneficios y el grado de de aceptación que la propuesta genera en la Cooperativa. Este análisis permitió determinar las posibilidades de diseñar el Plan Operativo propuesto y su puesta en marcha los aspectos tomados en cuenta fueron clasificados en dos áreas las cuales se describen a continuación.

Factibilidad económica

A continuación se presenta un estudio que dio como resultado la factibilidad económica del diseño del plan operativo, se determinaron los recursos para desarrollar, implantar y mantener en operación el Plan Operativo, haciendo una evaluación en donde se puso de manifiesto el equilibrio existente entre los costos intrínsecos del sistema y los beneficios que se derivaron de este, lo cual permitió observar de una manera mas precisa las bondades del Plan Operativo.

Factibilidad operativa

La factibilidad operativa permite predecir, si se pondrá en marcha el Plan Operativo, aprovechando los beneficios que ofrece, a todos los usuarios involucrados con el mismo, ya sean los que interactúan en forma directa con este, como aquellos que reciben información producida por el sistema. Por otra parte el correcto funcionamiento del sistema en cuestión siempre estará supeditado a la capacidad de los empleados.

La necesidad de diseñar un plan operativo, expresada por los usuarios y el personal involucrado con el mismo llevo a la aceptación de la implementación del Plan Operativo que de una manera sencilla y amigable, cubra todos los requerimientos de

la Cooperativa de Ahorro y crédito de forma oportuna y confiable. Basándose en los cuestionarios realizados a los ejecutivos, administrativos y operarios se demostró que estos no representan ninguna oposición al cambio por lo que el diseño del Plan Operativo es factible operacionalmente.

Con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento del plan operativo y este impactará en forma positiva a los usuarios, ya que ayudara para el desarrollo armónico de la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo.

6.6 Fundamentación

El **plan operativo** es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un **plan operativo** se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como **plan operativo anual** o **POA**.

El **plan operativo** es la culminación 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.

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. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

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 objetivos congruentes con el bien, servicio u obra requerido con su costo o precios. Los requerimiento sobre características técnicas de los bienes, servicios u ejecución de obras, tendrán en cuenta las condiciones de mercado.

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 (ej. Subgerencias) 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.

Los Resultados, al igual que las Apuestas Estratégicas, son formulados por la Alta Dirección.

Resulta conveniente que estos resultados sean medibles y verificables, lo cual no obliga a que estén expresados 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 deben incluirse dentro del plan anual productos, resultados esperados, operaciones y acciones que tiendan al logro de dicho objetivo.

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, y a modo de ejemplo pueden considerarse resultados relacionados con: mayor eficiencia, mayor eficacia, mejorar los servicios de atención, aumentar la calidad de la producción, disminuir las tasas

de mortalidad, mejorar el nivel de las prestaciones, disminuir los plazos de entrega, mejorar los sistemas de control, u otros, los cuales deberán tener parámetros que permitan dimensionarlos.

El proceso que se pone en marcha en esta etapa considera que la Alta Dirección conoce el margen de gobernabilidad que posee, básicamente en lo que respecta a la posibilidad de alcanzar sus resultados considerando el entorno, tanto político como normativo y/o presupuestario. Este es un aspecto fundamental ya que le permite a la organización establecer sus compromisos de resultados en un contexto de mayor viabilidad, evitando formulaciones que presenten dificultades en su concreción, conociendo previamente la imposibilidad de su realización.

El plan operativo genera el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación de los servicios de la Cooperativa.

Es un plan de acción para la utilización productiva de los recursos económicos de que dispone una institución, que son sometidos a un análisis y evaluación para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo.

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten saber si la idea es viable y se puede realizar.

6.7 Metodología, modelo operativo

El plan operativo es una herramienta de gestión institucional que consolida las actividades y sus respectivas metas, permitiendo controlar el rendimiento económico de la entidad e involucrando a las diversas unidades operativas y orgánicas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de mediano plazo.

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, diagnostico, objetivos e indicadores

6.7.1 Formulación

El Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo fue aprobado en al año 2008, en este documento se han definido la misión, visión y objetivos. Conjuntamente han definido las grandes áreas de interés a partir de las cuales construir el conjunto del escenario de la Cooperativa. Estas áreas son; Gestión de Recursos Humanos, Gestión Administrativa y Financiera, prestación de servicios e Informatización.

Los objetivos de dicho Plan Estratégico no han sido cumplidos a cabalidad ya que no existe un crecimiento armónico de la entidad.

Además la Cooperativa cuenta con un Plan Operativo inactivo, ya que se encuentra desarrollado en borrador con solo algunos de los objetivos que piensan ponerlos en práctica dentro de la entidad.

La elaboración del Plan Operativo Anual debe ser participativo 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.

En resumen, el Plan Operativo Anual 2012 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 los programas, proyectos y actividades que desarrollarán en sus dependencias.

Para formular el Plan Operativo Anual 2012, previamente, se debe desarrollar las siguientes acciones:

- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos del año precedente
- Analizar y proponer programas, proyectos y actividades concordantes 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.

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 deben incluirse dentro del plan anual productos, resultados esperados, operaciones y acciones que tiendan al logro de dicho objetivo.

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.

El proceso que se pone en marcha en esta etapa considera que la Alta Dirección conoce el margen de gobernabilidad que posee, básicamente en lo que respecta a la posibilidad de alcanzar sus resultados considerando el entorno, tanto político como normativo y/o presupuestario. Este es un aspecto fundamental ya que le permite a la organización establecer sus compromisos de resultados en un contexto de mayor viabilidad, evitando formulaciones que presenten dificultades en su concreción, conociendo previamente la imposibilidad de su realización.

6.7.2 PLAN OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO

MISIÓN

Con vocación social brindar servicios financieros y complementarios de calidad para satisfacer las expectativas de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, será una institución financiera competitiva, de alta productividad y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio - económico del país.

VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Equidad
- ✓ Liderazgo efectivo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Lealtad

Objetivos Estratégicos

Se ha planteado dos objetivos estratégicos fundamentales.

1° Incrementar anualmente la participación en el mercado en un 10%

Consideramos que es factible incrementar las captaciones en el mercado Nacional, Provincial y local en un 10%, tomando en cuenta que la competencia es muy fuerte. Por lo tanto esta factibilidad dependerá de los objetivos específicos y estrategias que se desarrollen a futuro.

2° Incrementar anualmente la rentabilidad en un 20%

Si se incrementa la participación en el mercado, el efecto se reflejara en el aumento de la rentabilidad, consideramos que un 20% es un incremento razonable el cual permitirá un crecimiento sostenido y sostenible en los próximos 5 años.

Para cumplir con los objetivos institucionales se plantean los siguiente objetivos específicos.

1. Incrementar anualmente el volumen de captaciones.
2. Incrementar anualmente el volumen de colocaciones.
3. Ampliar la cobertura incrementando el número de sucursales y agencias.
4. Reducir anualmente los costos operativos.
5. Reducir la cartera vencida en los próximos años.
6. Mejorar el sistema de información para la gestión institucional.
7. Fortalecer la capacidad de gestión de la Cooperativa.
8. Incrementar mensualmente el número de socios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. INCREMENTAR ANUALMENTE EL VOLUMEN DE LAS CAPTACIONES.

Para cumplir con este objetivo es necesario desarrollar la siguiente estrategia:

1. Elaborar y ejecutar un plan de marketing.
2. Desarrollar programas de capacitación.
3. Incentivar a los inversionistas para lograr su fidelización.
4. Desarrollar nuevos productos.
5. Mejorar la calidad de servicios.
6. Establecer un sistema de reconocimiento (premios) para el personal de captaciones.
7. Generar proyectos para captar recursos de organismos externos.

2. INCREMENTAR ANUALMENTE LAS COLOCACIONES

1. Elaborar y ejecutar el plan de marketing.
2. Mejorar la calidad de servicios.
3. Desarrollar nuevos productos.
4. Fortalecer y aplicar metodologías para las colocaciones.
5. Crear incentivos para los clientes.
6. Establecer un sistema de reconocimiento al personal de colocaciones.

3. AMPLIAR LA COBERTURA INCREMENTANDO EL NUMERO DE SUCURSALES – AGENCIAS.

1. Elaborar plan de crecimiento.
2. Elaborar plan de apertura nueva sucursal.

4. REDUCIR ANUALMENTE LOS COSTOS OPERATIVOS

1. Mejorar los procesos.
2. Desarrollar programas de concientización para optimizar el uso de los recursos.
3. Implantar en todo el personal la cultura de conocimiento de la estructura y funcionamiento de la entidad.
4. Establecer políticas para la elaboración del presupuesto por áreas y agencias.
5. Controlar la ejecución y realizar la evaluación presupuestaria.

5. REDUCIR LA CARTERA VENCIDA EN LOS PROXIMOS AÑOS

1. Optimizar de manera permanente la recuperación de cartera.
2. Elaborar plan de contingencias.

6. MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. Inventariar el Software y Hardware.
2. Realizar una auditoría informática.

7. FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTION DE LA COOPERATIVA

1. Implantar un sistema de planificación y control de Gestión
2. Elaborar manual orgánico funcional
3. Establecer un sistema de comunicación organizacional
4. Tomar decisiones adecuadas y retroalimentarlas
5. Fortalecer la capacidad de liderazgo en todo el personal
6. Implantar un sistema de calidad para alcanzar la certificación internacional
7. Implantar un sistema técnico de Administración de Recursos Humanos
8. Participar y apoyar programas de responsabilidad social.

8. INCREMENTAR MENSUALMENTE EL NUMERO DE SOCIOS

1. Elaborar y ejecutar un plan de marketing
2. Elaborar y ejecutar un plan de publicidad
3. Participar y apoyar programas de vinculación con la comunidad
4. Brindar servicios personalizados
5. Seleccionar y ubicar a las personas idóneas que deben tener contacto con los clientes

6.8. ADMINISTRACIÓN

Son responsables directos de la Administración del Plan Operativo, Gerente General, Jefes de Agencia y Jefes Departamentales.

La supervisión y el control lo realizan los Consejos de Administración.

Sin embargo es importante aclarar que siendo unos de los objetivos fundamentales mejorar la productividad y competitividad, indirectamente participan todos los funcionarios y empleados.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación será realizada por la Junta General de Socios, directivos y ejecutivos de la entidad quienes establecerán las correspondientes conclusiones y recomendaciones sobre su ejecución y cumplimiento; las mismas que servirán de retroalimentación para mejorar el plan del próximo ejercicio económico.

Consejo de Administración.- El Consejo Administrativo por su naturaleza, es el máximo organismo de identidad por lo tanto, es el que toma las resoluciones, por mayoría de votos, los cuales tienen que cumplirse a través del nivel Ejecutivo y Operativo.

Consejo de Vigilancia.- Es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento interno de la asociación y de vigilar la actuación de los integrantes del consejo directivo.

Gerente General.- Se encargará de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos emanados del Consejo de Administración, así como también analizar y proponer las reformas necesarias de acuerdo a la exigencias del mercado global para mejorar la productividad y competitividad.

Jefe Financiero.- Controlará y verificará las políticas y requerimientos de toda la organización que tengan relación con los aspectos económico-financieros: caja, compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gastos operacionales, estadísticos, costos, etc.

Jefes Departamentales.- Se encargara de cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos establecidos, así como también presentar alternativas y sugerencia para la mejora continua.