

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

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

TEMA:

**“APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU
IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA
LTDA EN EL AÑO 2010”**

AUTOR: Antonia Ernestina Quinapanta Jerez

TUTOR: Dr. César Salazar

AMBATO – ECUADOR

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. César Salazar con C.I. 180259229-3 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA EN EL AÑO 2010”**, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la carrera Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como Científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, Modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajo de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Ambato, 04 de Agosto del 2011

Para constancia firma

.....

Dr. César Salazar

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Antonia Ernestina Quinapanta Jerez, con C.I. # 180430362-4 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de Graduación: **“APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA EN EL AÑO 2010”**., es original auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por o que autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad

Ambato, 19 de Octubre del 2011

AUTORA

.....

Antonia Ernestina Quinapanta Jerez

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de Graduación, sobre el tema: **“APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA EN EL AÑO 2010”**, Elaborado por Antonia Ernestina Quinapanta Jerez estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 19 de Octubre del 2011

Para constancia firma

Dr. José Villacis

PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Santiago Flores

PROFESOR CALIFICADOR

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A MIS PADRES:

Por ser el ejemplo latente de sacrificio y superación, forjadores de mi niñez y juventud quienes me dieron el don más preciado la VIDA, y que con abnegación y cariño supieron guiar mis pasos para llegar a ser una persona de bien.

AL Dr. César Salazar.

Por su comprensión y apoyo en cada momento.

AGRADECIMIENTO

A DIOS.- Por no abandonarme, por demostrarme que soy uno de sus hijos preferidos. Gracias por ayudarme a levantarme en mis fracasos, por aprender de ellos y principalmente por permitirme realizar el sueño más importante de mi vida.

Es mi deber llegar con un agradecimiento muy sincero a Cooperativa Salasaca y a todo su personal que de una u otra manera colaboraron con todo entusiasmo, especialmente al señor Jorge Jerez, quien no escatimo esfuerzo alguno con ayudas desinteresadas para la ejecución de este trabajo.

Es menester agradecer a la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a todos los profesores por la educación y formación profesional recibida dentro de sus aulas.

INDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación por el tutor	ii
Autoridad de la tesis	iii
Aprobación del tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de contenidos	viii
Cuadros y Gráficos	xi - xii
Resumen ejecutivo	xiv -xvi

Introducción

CAPÍTULO I

1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis Crítico	7
1.2.3. Prognosis	8
1.2.4. Formulación del Problema	8
1.2.5. Preguntas directrices de Investigación	9
1.2.6. Delimitación del Problema	9
1.3. Justificación	10

1.4.	Observación	11
1.4.1.	Objetivo General	11
1.4.2.	Objetivo Especifico	11
CAPITULO II		
2.1.	Antecedentes	12
2.2.	Fundamentos Filosófica	13
2.3.	Fundamentos Legal	22
2.4.	Categorías Fundamentales	23
2.4.1.	Visión dialéctica de conceptualización	23
2.4.1.1.	Marco Conceptual de la variable independiente (Indicadores de Gestión)	23-36
2.4.1.2.	Marco Conceptual de la variable independiente (Toma de Decisiones)	37-48
2.4.2.1	Gráficos de inclusiones interrelacionados	49
2.4.3.	Subordinación conceptual	50
2.4.3.1.	Variable Independiente	50
2.4.3.2.	Variable Dependiente	51
2.5.	Hipótesis	52
2.6.	Señalamiento de variables de la hipótesis	52
2.6.1.	Variables independientes	52
2.6.2.	Variable dependiente	52

CAPITAL III

3.1 Modalidad básica de la investigación	53
3.1.1. De campo	53-54
3.1.2. Bibliografía o documental	55
3.2. Nivel o tipo de investigación	56
3.2.1. Exploratorio	56
3.2.2 Descriptiva	56
3.2.3. Asociación de variables correlacional	57
3.3. Población y Muestra	57
3.3.1. Población	57
3.3.2. Muestra	58-59
3.4. Operacionalización de las variables	60
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente	60
3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente	61
3.5. Plan de recolección de la información	62
3.6. Plan para el procesamiento de la información	63
3.6.1 Plan de análisis e interpretación de resultados	64

CAPITULO IV

4.1/4.2. Análisis e interpretación de resultados	65-79
4.3. Verificación de hipótesis	80

4.3.1. Frecuencia Observación	80
4.3.2. Frecuencia Esperadas	81
4.3.3. Modelo lógica	81
4.3.4. Nivel de Significación	81
4.3.5. Nivel de significación y regla de decisión	82
4.3.5.1 Grado de libertad	82
4.3.6. Calculo del Chi-Cuadrado	83
4.3.7. Interpretación grafica	84

CAPITULO V

5.1. Conclusión y recomendación	85
5.1.1. Conclusiones	85-86
5.1.2. Recomendaciones	86

CAPITULO VI

6.1. Datos informativos	87
6.2. Antecedentes de la propuesta	88
6.3. Justificación	89
6.4. Objetivos	90
6.4.1. Objetivos Gerencial	90
6.4.2. Objetivos Específico	90
6.5. Análisis de factibilidad	90

6.6. Fundamentos científicos y técnica	91
6.7. Modelo operativo	93-106
6.8. Administración de la propuesta	107
6.8.1. Organigrama Estructural	107
6.8.2. Organigrama funcional	108
6.9. Evaluación	109
Materiales de Referencia	
1. Bibliografía	110
2. Anexos	111

Índice de Cuadro y Gráficos

Cuadro N: 01 Indicadores Genéricos De Eficiencia	27
Cuadro N: 02 Indicadores Genéricos De Eficacia	28
Cuadro N: 03 Indicadores Genéricos De Economía	30
Cuadro N: 04 Perspectiva De Recursos	33
Cuadro N: 05 Perspectiva De Usuario/Beneficiario	34
Cuadro N: 06 Perspectiva De Procesos Internos	35
Cuadro N: 07 Perspectiva De Formación y Crecimiento	36
Cuadro N: 08 Las cinco características	44
Cuadro N: 09 Población	58
Cuadro N: 10 Operacionalización de la Variable Independiente: Inexistencia de indicadores de Gestión	60
Cuadro N: 11 Operacionalización de la Variable Dependiente: Inadecuada toma de decisiones	61
Cuadro N: 12 Preguntas básicas para la recolección de la Información de la Cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca	63
Cuadro N: 13 Modelo Operativo	93
Cuadro N: 14 Ficha Técnica # 01 Indicadores De Eficiencia	94
Cuadro N: 15 Ficha Técnica # 02 Indicadores De Economía	95
Cuadro N: 16 Ficha técnica # 03 indicador de eficacia	96
Cuadro N: 17 Ficha técnica # 04 indicador de eficacia	97
Cuadro N: 18 Ficha técnica # 05 indicador de eficacia	98
Cuadro N: 19 Ficha técnica # 06 indicador de eficacia	99

Cuadro N: 20 Ficha técnica # 07 indicador de eficacia	100
Cuadro N: 21 Ficha técnica # 08 indicador de eficacia	101
Cuadro N: 22 Ficha técnica # 09 indicador de eficiencia	102
Cuadro N: 23 Ficha técnica # 10 perspectiva de recursos	103
Cuadro N: 24 Ficha técnica # 11 perspectiva de cliente	104
Cuadro N: 25 Ficha técnica # 12 perspectiva de procesos internos	105
Cuadro N: 26 Ficha técnica # 13 indicador de formación y crecimiento	106
Cuadro N: 27 Evaluación	109
Gráfico N: 01 Árbol de problemas	7
Gráfico N: 02 Perspectivas de Cuadro de Mando integral	32
Gráfico N: 03 Etapas Toma De Decisiones	37
Gráfico N: 04 Técnicas de Apoyo	46
Gráfico N: 05 Los 4 Diferencias individuales	48
Gráfico N: 06 Súper – Ordinación Conceptual	49
Gráfico N: 07 Subordinación conceptual Variable Independiente	50
Gráfico N: 08 Subordinación conceptual Variable Dependiente	51
Gráfico N: 09 Análisis e Interpretación De Los Resultados	65
Gráfico N: 10 Análisis e Interpretación De Los Resultados	67
Gráfico N: 11 Análisis e Interpretación De Los Resultados	68
Gráfico N: 12 Análisis e Interpretación De Los Resultados	70
Gráfico N: 13 Análisis e Interpretación De Los Resultados	71
Gráfico N: 14 Análisis e Interpretación De Los Resultados	73
Gráfico N: 15 Análisis e Interpretación De Los Resultados	74

Gráfico N: 16 Análisis e Interpretación De Los Resultados	76
Gráfico N: 17 Análisis e Interpretación De Los Resultados	77
Gráfico N: 18 Análisis e Interpretación De Los Resultados	79
Gráfico N: 19 Interpretación Grafica	84
Gráfico N: 20 Perspectivas de Cuadro de Mando Integral	92
Gráfico N: 21 Organigrama Estructural	107
Gráfico N: 22 Organigrama Funcional	108

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente investigación se ha realizado un estudio acerca de los indicadores de gestión, que le permitirán realizar adecuadamente las gestiones administrativas y financieras con el propósito de medir el desempeño y obtener resultados positivos en la cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca.

Debido a las empresas se desarrollan en un ambiente competitivo requieren que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos, para el efecto la herramienta valida son los indicadores de gestión los mismos que están siendo orientados a la eficiencia al uso de los recursos, eficacia consecución en de sus metas y objetivos y en calidad en cuanto a sus servicios prestados a los clientes

Este trabajo de investigación pretende servir de apoyo a la institución desde un punto de vista teórico y práctico; cuyo contenido consta de 6 capítulos los mismos que se destacan a continuación en forma resumida.

En el primer capítulo se realiza una investigación profunda con los antecedentes de la empresa, donde hacemos constar una breve descripción de la Cooperativa, las causas que provocan al resultado obtenido.

En el segundo capítulo abordamos el marco teórico de la investigación donde de mencionamos que los indicadores de gestión son herramientas utilizadas por una organización para determinar el éxito de un proyecto. Se menciona las siguientes importancias, características, ventajas, clasificación, cuadro me mando integral, etapas de toma de decisiones y tipos de las variable Independiente y Dependiente.

Los indicadores de gestión deben ser importantes porque son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

La información para este capítulo fue en base a diferentes citas bibliográficas que la exponemos al final de la investigación, también se investigó en varios web donde encontramos información precisa para el desarrollo de las variables expuestos anteriormente.

En el tercer capítulo nos centramos a estudiar la metodología de la investigación a conceptualizar a las dos variables como son la Toma de Decisiones y los Indicadores de Gestión además el cálculo de la población y muestra.

En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de datos obtenidos una vez planteado la encuesta para determinar si en realidad existía el problema a investigar y que la hipótesis trazada sea afirmativa utilizando el tipo de muestra.

En el quinto capítulo se manifiesta las conclusiones y recomendaciones en beneficio de la Cooperativa para que tomen en cuenta la importancia de la aplicación de los indicadores de gestión.

En el sexto capítulo nos centramos al diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión siendo el objetivo fundamental de la investigación en donde se identifico como área relevante a la Gerencia General.

El análisis de indicadores de gestión se ha realizado de acuerdo a la realidad institucional para lo cual se ha planteado propuestas que se considera que es vital importancia desarrollar a fin de dotar a la Gerencia General sugerencias suficientes, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones posteriores que en el futuro sea tomados como guía y apoyo para prestar un servicio de calidad, y así garantizar la utilización más efectiva de sus recursos.

Una vez planteado el uso de los indicadores de Gestión se ha logrado observar que la gestión administrativa es débil, por lo tanto se debe fortalecer realizando evaluaciones mensuales para mejorar en beneficio de la institución, para la observar las rendimientos se solicito información al departamento administrativo y créditos, también se trabajo con los estados financieros año 2010, presupuesto 2010 Informe de Auditoría año 2010 y plan de trabajo.

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario revisar aspectos importantes como la constitución, organigrama estructural, Reglamentos de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca

Además de ellos cabe mencionar que se han utilizado técnicas y metodologías para llegar a los objetivos planteados en la presente investigación, dando a comprobar que es una herramienta elemental en la organización

INTRODUCCIÓN

Los valores, los principios, la ética y la competencia financiera son las ventajas que ofrecen las cooperativas tanto a sus miembros como a las comunidades en que operan.

Las cooperativas dan importancia primordial a las personas; las rigen principios democráticos; y como empresas competitivas son eficientes en sus operaciones financieras y en el uso del capital, sin perseguir ánimo de lucro para atender las necesidades.

Estas características importantes distinguen de las empresas tradicionales y les permitirán competir en el nuevo milenio.

Como cualquier empresa se esmeran en ir a la vanguardia en la oferta de productos mejorados y actualizados con las nuevas exigencias de los usuarios. La

contaminación ambiental, las dificultades de movilización urbana, la inseguridad, la amplia oferta de productos, genera en los clientes y en este caso los socios expectativas que constituyen en nuevas oportunidades de nuevos productos y servicios.

En los actuales momentos en que el mundo está constante cambio, y nos encontramos en una economía abierta, en la que todas las empresas quieren ser más competitivas para asegurar y tener más participación en el mercado, las cooperativas de ahorro y crédito como parte del sistema financiero nacional no puede quedarse ajenas a las actuales cambios y perspectivas de un mundo competitivo.

Es necesario crear áreas de investigación para el diseño de nuevos productos, la necesaria creatividad, surge espontáneamente, pero solo si existe un contacto permanente con los socios para conocer sus realidades.

El presente trabajo de investigación se analiza la Gestión de la cooperativa para obtener mejores resultados aplicando indicadores de Gestión con la finalidad de medir el desempeño para la correcta toma de decisiones futuras por la parte administración institucional.

El proyecto de investigación está organizado en seis unidades temáticas:

En el capítulo I se desarrolla el problema o tema de investigación, el ámbito o la trascendencia del tema a nivel macro, meso y micro, Delimitación, Justificación y objetivos del problema a investigar.

Dentro del Capítulo II, el Marco Teórico, se desarrolló los antecedentes de la entidad, la Fundamentación Filosófica, Legal y Conceptual, Formulación del Hipótesis e Identificación de Variables.

En el capítulo III la metodología comprende los tipos, técnicas y métodos de investigación científica, la población y muestra objeto del estudio, Operacionalización de variables, Plan de Recolección y procesamiento de la información.

El capítulo IV se realiza el análisis e interpretación de los resultados, Verificación de la hipótesis e interpretación gráfica de los resultados obtenidos.

En el capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones de la institución

Finalmente el capítulo VI contiene los datos informativos de la propuesta, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos general y específico, análisis de factibilidad, fundamentación científica y técnica, Modelo Operativo, Ejecución de la propuesta, Administración de la propuesta y por último la evaluación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. en el Año 2010

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

✓ Contexto macro.

En la Provincia de Tungurahua existen numerosas Cooperativas de Ahorro y Crédito medianos y pequeños las que no evalúan la Gestión financiera y administrativa razón por la cual les dificulta tomar decisiones al momento de planificar y solicitar créditos externos de las entidades Públicas como es en la Programa Nacional de Finanzas Populares cuyo objetivo principal de esta entidad pública es ampliar la base de intermediación financiera rural mediante el fortalecimiento de las Instituciones Financieras.

La población económicamente activa de la Provincia de Tungurahua está compuesta por el sector familiar, sector empresarial, sector artesanal, sector indígena y campesina que son considerados como un sector informal y marginado.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación administrativa y financiera; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Según, afirmaciones del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la década de los ochenta, la principal causa de la falta de dinamismo del movimiento cooperativo fueron los escasos recursos de los que dispuso la Dirección Nacional de Cooperativas, pues que la grave crisis económica que sacudió al país a partir de 1981, surgieron nuevas y más acuciantes prioridades para el gobierno. Además, obstáculos estructurales y burocráticas desmotivaron a muchos potenciales cooperados.

La aplicación de un Sistema de Indicadores de Gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen a todos los socios, los procesos internos y los empleados, y un sistema de desempeño que garantice el éxito institucional a largo plazo.

✓ **Contexto meso.**

Conscientes de que el cooperativismo constituye en la actualidad a nivel local y cantonal uno de los medios más importantes para mejorar los niveles de vida de sus asociados, y frente a la globalización, los indicadores Gestión juegan un rol muy importante en el desarrollo y administración de las instituciones Financieras.

En el Cantón Pelileo hoy en la actualidad se ha congestionado de cooperativas de ahorro y crédito quienes se han impulsado ingresar al Cantón porque ha visto la necesidad de apoyar al sector urbano y rural, con sus servicios crediticios y otros beneficios adicionales, dichas instituciones han tenido la aceptación necesaria por tal razón siguen progresando oportunamente.

Los socios a más de acceder a créditos confían en dichas instituciones realizando sus depósitos a plazo fijo de manera anual, semestral y trimestral para lo cual la parte administrativa de dichas cooperativas deben estar capacitadas en la gestión administrativa para que los fondos de los socios sean debidamente invertidos y no tener conflictos posteriores.

Para aplicar los indicadores se deberá establecer todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores de gestión expresarán cuantitativamente el comportamiento y desempeño de una actividad, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso

✓ **Contexto micro.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. Pretende promulgar el desarrollo del sector informal marginado a través de la entrega de servicios crediticios, fomentar el ahorro e impulsar a la micro empresa, artesanía, agricultura llegando a todas las personas naturales y jurídicas mediante los promotores de la cooperativa, dando a conocer los múltiples servicios y beneficios que brinda la institución, así promover la micro empresa comunitaria y por ende mejorar los niveles de ingresos familiares y condiciones de vida.

Al igual que la gran mayoría de Cooperativas se ha creado también con el propósito de enfrentar a un reto, como lo es sobrevivir a grandes cambios, y, canalizando sus requerimientos para responder de mejor manera todas sus operaciones inspiradas en los principios universales del cooperativismo sustentada en la solidaridad, igualdad, democracia participativa, apoyo mutuo humanismo y justicia social.

La cooperativa fue constituida por líderes de la parroquia quienes se enfocaron en la necesidad que tenía la población, una vez organizada decidieron administrar netamente indígenas conformado su directorio pero encontraron la debilidad administrativa en el análisis de gestión lo que les ha conllevado a una inadecuada toma de decisiones, la principal causa es porque no existe una capacitación adecuada por el ente controlador que es Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIESS) de Tungurahua.

La gestión realizada tanto financiera como administrativa según auditorias de periodos anteriores, no reflejan resultados positivos que son esperados por la asamblea general de socios puesto que no se han realizado evaluaciones, controles y monitoreo pertinentes a la gestión administrativa y operativa, también cabe mencionar que los estudios para la apertura de agencias son realizadas sin base ni fundamentos que permitan surgir a la organización por ello se ha

considerado que es una herramienta elemental el análisis de estas variables ya que es un valioso aporte para la institución donde se espera que los servicios financieros que ofrecen, tengan mejor calidad para el beneficio de sus socios, mayor presencia y competitividad dentro del mercado financiero.

Árbol de Problemas

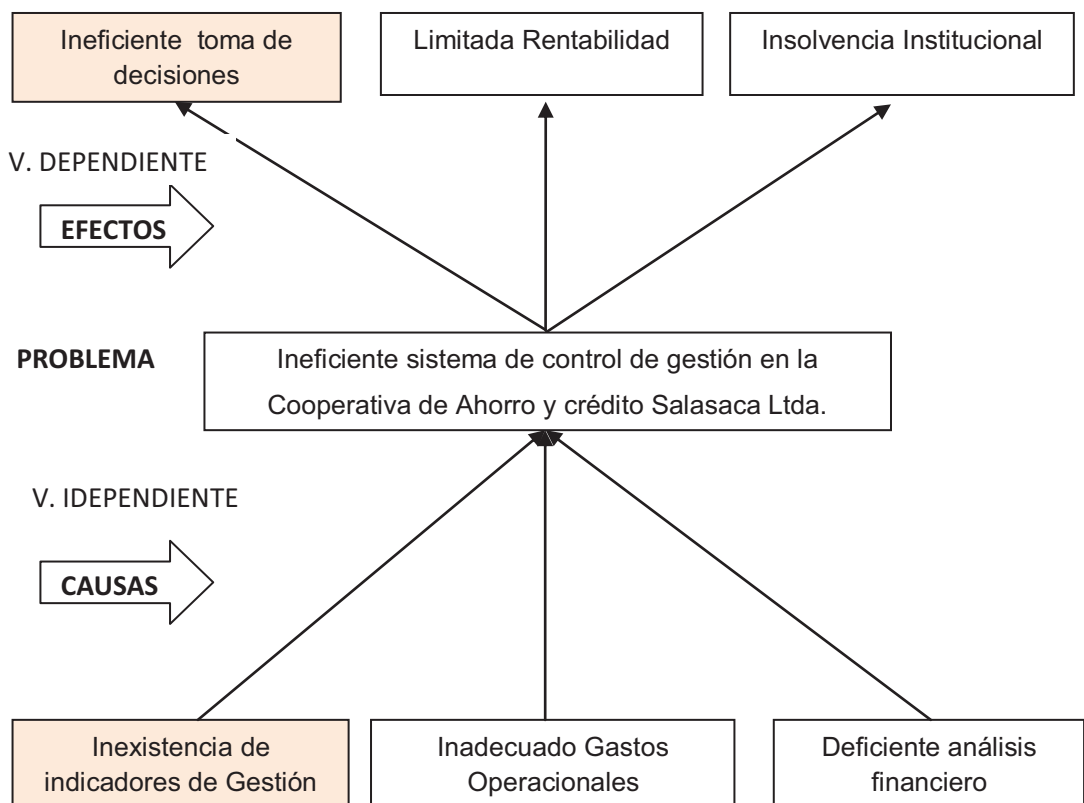


Gráfico N: 01

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

1.2.2. Análisis crítico.

La aplicación de los indicadores de gestión frente a la toma de decisiones permite aportar criterios, comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, valores que coadyuvan al cumplimiento efectivo de sus objetivos.

El adecuado control interno institucional conllevaría a mantener una rentabilidad positiva y se podría cumplir con todas los objetivos planteados en la institución, eficiente análisis financiero mejoraría a llevar correctamente los indicadores financieros aplicados a los estados financieros y con la solvencia institucional mejoraría el nivel de vida de sus asociados con créditos otorgados a la vez esto nos permite controlar el retiro en exceso de ahorros disponibles con el objetivo de tener resultados eficaces.

1.2.3. Prognosis

La inexistencia de los indicadores de gestión llevaría a una quiebra institucional porque no se están siendo aplicados los controles pertinentes mensuales o diarios en el aspecto administrativo y eso implica a una ineficiente toma de decisiones a la vez en caso de accederse a un crédito de las instituciones públicas como

privadas tendrían un sobre endeudamiento con un límite de rentabilidad puesto que están realizando las gestiones empíricamente con los estados financieros.

La ineficiente toma de decisiones implica costos ya que se invertirían recursos humanos como económicos en proyectos sin resultados positivos que apoyen al crecimiento institucional, a la vez el análisis de desempeño aplicado a la parte administrativa sería ineficiente motivo para el despido de la institución porque no demostró responsabilidad a las gestiones realizadas dichos conflictos no permite que la cooperativa siga creciendo en forma adecuada como esperan el asamblea General de socios.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo los indicadores de Gestión inciden en la toma de decisiones en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.?

1.2.5. Preguntas Directrices de Investigación

- ✓ ¿Cómo afecta la inexistencia de los Indicadores de Gestión en el desempeño administrativo de la Coac Salasaca Ltda.?
- ✓ ¿Cuál es el impacto en la cooperativa Salasaca la incorrecta toma de decisiones?
- ✓ ¿Cómo plantear alternativa de solución con la aplicación de los Indicadores de Gestión en el desarrollo de la cooperativa?

1.2.6. Delimitación del Problema

La investigación se encuentra marcada en la siguiente delimitación que contiene:

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Indicadores de Gestión

Delimitación Espacial: La investigación será llevada a cabo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. Perteneciente a la Parroquia Salasaca, Cantón Pelileo, Provincia Tungurahua.

Delimitación Temporal: Esta previsto realizar el trabajo de investigación de Enero a Diciembre año 2010.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se basa en la implantación de sistemas de indicadores de Gestión que le permitirá evaluar el desarrollo de gestión administrativas para la correcta toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. Unidad económica, jurídica y social al sector micro empresario.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca tiene exactamente 5 años en el mercado financiero, luego de haber sido registrada con un acuerdo Ministerial # 0034-SDRCC-2005, es administrado por el Licdo. Jorge Jerez como Gerente General actualmente cuenta con tres sucursales que están ubicados en el Cantón Pelileo, Cañar y Galápagos, siendo su Matriz en la Parroquia Salasaca además

cabe indicar que hasta la presente laboran con más de 2800 socios y 20 empleados.

La principal motivación para llevar a cabo este estudio es la influencia que existe por la parte administrativa manejar eficientemente a la cooperativa aplicando los indicadores gestión analizando oportunamente la gestión administrativa de cada uno de los departamentos para optimizar a lo máximo los recursos económicos y financieros también se investigará alternativas tendientes a mantener la cultura de ahorro a los socios con implementación de nuevos servicios, que no solo es importante si no que es necesaria, ya que fomenta buenas bases para el desarrollo de la sociedad y el mejoramiento de la economía del país a la vez la liquidez ayuda a mantener la liquidez requerida para acceder a créditos de Instituciones Públicas que apoyan al sistema financiero nacional.

La investigación será factible de desarrollarse en primera instancia gracias a la total apertura que brinda la Coac Salasaca Ltda. En la dotación de la información financiera y administrativa para aplicar los indicadores Gestión previa verificación si están siendo utilizados correctamente los fondos disponibles, deberían utilizar de manera diaria o mensual como a bien creyere conveniente por el departamento administrativo a todos los departamentos y sucursales para la correcta toma de decisiones y en base a que son tomados, se puede tener una idea de cuan efectiva, eficiente, eficaz, económica, ecológicamente está manejada una entidad

Los indicadores Gestión son como una herramienta de control que dará lugar a evaluar la gestión administrativa y financiera, La optimización de recursos económicos, humanos y tecnológicos se verá reflejada con veracidad con la aplicación y análisis realizado, obtendrá a la vez mejores resultados para el año 2011 en relación con el año 2010.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- ✓ Estudiar la aplicación de los indicadores de Gestión con la finalidad de establecer la incidencia en la toma de decisiones adecuadas que mejore la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

1.4.2 Objetivo Especifico

- ✓ Analizar la importancia de los Indicadores de Gestión con el propósito de detectar puntos críticos en la Coac Salasaca Ltda.
- ✓ Evaluar el impacto de control interno para tomar de decisiones adecuadas en la gestión administrativa y financiera de la cooperativa Salasaca.
- ✓ Proponer la aplicación de un sistema de indicadores de Gestión para medir el desempeño de eficiencia y eficacia en la Coac Salasaca Ltda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo de la investigación existen temas que se relacionan al tema propuesto por lo tanto se tomarán como guía la bibliografía de las variables en estudio, también se considera el problema que afecta al desarrollo de la Cooperativa.

Según, **Pablo Torres (2007:133,135) “Diseño de Indicadores de Gestión Aplicables herramienta para la toma de decisiones”** en su trabajo de investigación concluye que: “la gobernabilidad de la COAC es un cuello de botella, ya que en muchas de la veces se manejan intereses personales y grupales, impidiendo consensuar positivamente a favor de la institución” ante esta situación recomienda: “revisar dentro de los estatutos de las COACs que se debe definirse claramente el campo de acción de cada organismo directivo, con la finalidad de evitar pugnas y disputas entre directivos”.

El proyecto tomado ayudará a diseñar adecuadamente los indicadores de gestión para el mejor desempeño administrativo y por ende tomar decisiones adecuadas.

Según, **José Luis Viteri (2009: 64,65) “Los Indicadores de Gestión como Herramienta para la toma de decisiones”** en su trabajo de investigación concluye nos manifiesta que: “el manejo empresarial en la actualidad no utiliza indicadores de gestión” para lo cual recomienda “diseñar un control de gestión en base a la utilización de indicadores para poder tener una eficiente orientación empresarial”.

El trabajo antes mencionada se relaciona con el proyecto de investigación de los indicadores de Gestión a la entidad para una correcta toma de decisiones con los administradores de la institución a través de este método se evalúa la gestión operativa y administrativa.

Según, **Sylvia Janeth Vascones Pérez (2009: 54-55) “Implementación de indicadores de gestión para facilitar la toma de decisiones administrativas”** concluye que: “No hay evaluaciones preestablecidas en las que se realicen mediciones de resultados a través de indicadores, No existen apreciaciones de las diferentes actividades comerciales, en los que exista la aplicación de indicadores de gestión”. “Aplicar medidas evaluativas que determinen el éxito o fracaso

obtenido por la empresa con el cumplimiento de los objetivos preestablecidos para llegar el alcance de las metas propuestas en AVIPZA y así mismo los recursos de la empresa”.

La investigación antes señalada de los indicadores de gestión promoverá a la investigación sea eficiente en la toma de decisiones además cumplirá de sus metas y objetivos propuestos.

2.2. Fundamentación Filosófica

El presente trabajo investigativo tiene un enfoque u orientación naturalista crítico-propositivo, propuesto como herramienta operativa en la solución de la problemática, que se constituye uno de los principales recursos metodológicos para adiestrarse en la misma y en la lógica sistémica de la investigación a realizar.

Mediante la metodología determinada se pretende realizar un análisis administrativo en la Cooperativa, ya que como investigador se podrá observar la realidad y tomar las medidas necesarias que permita mejorar las decisiones administrativas y gerenciales en la institución.

Para esta investigación la metodología planteada es adecuada y factible, por lo que se llevará a cabo el estudio buscando contribuir al desarrollo económico y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca.

2.3. Fundamentación Legal

Según la **Ley de Cooperativas (2009)** en el 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.

Actualmente con la nueva ley de economía popular y solidaria en artículo 1 se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relación de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano con sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, e armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

La cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. Es una entidad controlada actualmente por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, posteriormente su ente de control será basado de acuerdo a la **LEY ORGANICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO** que entrará en vigencia a partir de la emisión de su presente reglamento en agosto.

Las leyes y reglamentos que rigen la vida jurídica de la cooperativa son:

- ✓ Constitución Política del estado
- ✓ Leyes Generales
- ✓ Ley de Cooperativas y su reglamento
- ✓ Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario
- ✓ Ley del Régimen Tributario Interno
- ✓ Estatutos
- ✓ Reglamento Interno

- ✓ Resoluciones de la Asamblea de Representantes
- ✓ Resoluciones del Consejo de Administración

La Cooperativa propenderá el desarrollo socioeconómico de sus socios y clientes de la zona de influencia mediante la prestación de los servicios financieros sociales con que los estableciera en el futuro.

Basado en la nueva Constitución vigente en el país en el 2008, con el tema de investigación.

Capítulo cuarto

Soberanía económica

Sección primera

Sistema económico y política económica

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Sección Sexta

Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera

Art. 302.- Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivo y activo que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Sección octava

Sistema financiero

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia.

Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Según la ley de cooperativas vigente da a conocer que:

Art. 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.

Art. 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 autorizadas para operar con el público.

Estructura de la Administración

Art. 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.

Art. 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 la Asamblea tendrá voto dirimente.

Art. 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.

Art. 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.

Régimen Económico

Art. 49.- El capital social de las cooperativas será variable, ilimitado e indivisible.

Art. 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 ir repartible 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.

Art. 62.- Las pérdidas que sufrieren las cooperativas se prorratarán entre los socios.

Clasificación de las Cooperativas

Art. 63.- Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito o servicios.

Art. 64.- Cooperativas de producción son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

Art. 65.- Cooperativas de consumo son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

**ESTATUTO REFORMADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SALASACA LTADA**

CAPITULO I

CONSTITUCIÓN DOMICILIO Y FINES

Art. 1.- Constitúyase la cooperativa de Ahorro Y Crédito “ **SALASACA** ” Ltda., como persona jurídica de derecho privado, que se registrá por las disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General el presente Estatuto, el Reglamento Interno, y por otras leyes que le fueren aplicables.

Art. 2.- El domicilio será en la Parroquia Salasaca, Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

ART. 3.- La Responsabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “**SALASACA**“Ltda., se encuentra limitada al Capital Social y, por tanto es de Responsabilidad Limitada.

Art. 4.- La duración de la cooperativa será indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse de acuerdo a lo que determina el presente estatuto, o conforme establece la Ley de Cooperativas.

CAPITULO VI

RÉGIMEN ECONÓMICO

Art. 65.- El capital inicial suscrito será en certificados de aportación nominal e indivisible. De igual forma los certificados de aportación emitidos y firmados por los socios que a futuro se adhieran a la cooperativa.

Art. 66.- Los certificados de aportación serán emitidos de acuerdo a lo que está establecido en el Art. 56 de la Ley de Cooperativas.

Art. 70.- El año económico comenzará el primero de enero y terminará el 31 de Diciembre, pero el balance será semestral, el original se entregará a los organismos competentes.

Art. 71.- La información financiera y el inventario acompañados de los documentos correspondientes se pondrá a disposición del Consejo de Vigilancia, por lo menos quince días antes de la fecha en que habrá de efectuarse la Asamblea general con objeto de que los examine y haga las comprobaciones que juzgue necesarias.

Art. 74.- La cooperativa tiene la obligación de enviar las memorias y Balances semestrales a la Dirección Provincial de Inclusión Económica y Social y/o organismo competente.

REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA” LTDA.

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. aplicado lo estipulado en la ley de Cooperativas y su Reglamento General y el Estatuto de la Cooperativa, emite el presente REGLAMENTO INTERNO, el mismo que regirá por igual a todos los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

DE LOS REPORTES E INFORMACIÓN DE LAS IFIPS.-

Artículo 18.-DE LA INFORMACIÓN QUE LAS IFIPS DEBERÁN REPORTAR.-Las IFIPS deberán presentar a la Superintendencia o al organismo autorizado por la Superintendencia, para realizar actividades de control auxiliar o delegada, según corresponda, la información financiera, de gestión y balance social que la Junta de Regulación determine, con la periodicidad, contenido y formatos que aquella establezca, que atenderá a las características propias de cada clase de organización.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones

2.4.1.1. Marco Conceptual de la variable independiente (Indicadores de Gestión)

IMPORTANCIA

Los indicadores de gestión deben ser importantes porque son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores deben ser importantes para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea importante, no se tomarán la molestia de reunirla adecuadamente. La importancia del Indicador de Gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una posibilidad, es tener una reunión con ciudadanos para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Características

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar

- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.
- **Ventajas de contar con Indicadores de Gestión:**

Las principales ventajas derivadas del uso de indicadores de gestión son:

- Reducción de la incertidumbre y de la subjetividad.
- Motivar a los miembros de la organización para alcanzar metas y generar un proceso de mejoramiento continuo.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento, tanto personal como de equipo, dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de la organización.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que, por comportamiento, requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, de tal forma que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos: de corto, mediano y largo plazos.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades, de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de la organización con respecto al cumplimiento de las metas; y,
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

CLASIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION

✓ Eficiencia

Normalmente la consigna de las empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el

cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

Es el grado de cumplimiento de los objetivos sociales previamente marcados por la organización para cada uno de los servicios o programas y, por tanto, habrá que buscar indicadores que nos evalúen este objetivo. Sin embargo, también podemos entender la eficacia como el nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios de los servicios o bienes suministrados por la entidad y, por ende, el indicador debe evaluar hasta qué punto las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas han servido para dar cobertura a las necesidades concretas de los usuarios o beneficiarios para la que fue creada.

“la producción máxima de productos en base a una determinada cantidad de insumos o la utilización mínima de recursos para la cantidad y calidad requeridas del servicio prestado”.

INDICADORES GENÉRICOS DE EFICIENCIA

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Eficiencia global	Nº de usuarios o beneficiarios en el ejercicio en la actividad / Coste total de la actividad
Eficiencia global del trabajo	Nº de usuarios de la actividad o servicio / Horas-hombre aplicadas a la actividad o servicio
	Nº de usuarios de la actividad / Coste de personal de la actividad
	Nº de usuarios de la actividad / Nº de trabajadores asignados a la actividad

Cuadro: 01

Fuente: Gonzales Quintana, María José y Cañadas Molina, Encarnación

Elaborado por: Antonia Quinapanta

✓ **Eficacia**

Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.

INDICADORES GENÉRICOS DE EFICACIA

INDICADOR	OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Actividad realizada	Cumplir con los objetivos fijado de usuarios o servicios prestados	$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios en el ejercicio en la actividad o servicio} / \text{N}^\circ \text{ de usuarios previstos durante ejercicio en la actividad o servicio}) \times 100$
Crecimiento de la actividad	Aumentar el número de usuarios	$(\text{Número de usuarios en el ejercicio en la actividad} - \text{N}^\circ \text{ de usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"} / \text{N}^\circ \text{ usuarios del ejercicio anterior en la actividad "n"}) \times 100$
Grado de ocupación	Maximizar el número de servicios	$(\text{N}^\circ \text{ de servicios o usuarios} / \text{N}^\circ \text{ de estancias u usuarios máximo}) \times 100$
Promedio de tiempo en lista de espera	Reducción de lista de espera	$\text{N}^\circ \text{ de días de los solicitantes en lista de espera} / \text{N}^\circ \text{ total de solicitantes del periodo}$
Cuota de mercado	Maximizar el número de usuarios cubiertos por el servicio en función de la población	$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios o beneficiarios en el servicio} / \text{N}^\circ \text{ de usuarios potenciales de la zona para el servicio}) \times 100$
Grado de cobertura de la	Incrementar la satisfacción de la	$(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes aceptadas en el periodo} / \text{N}^\circ \text{ total de solicitudes del periodo}) \times 100$

demanda	demanda	
Grado de consecución de los objetivos con los usuarios o beneficiarios	Maximizar el número de usuarios con los que se han cumplido el objetivo	$(\text{N}^\circ \text{ de usuarios con los que se ha cumplido el objetivo} / \text{Número total de usuarios}) \times 100$
Satisfacción de los usuarios sobre una determinada actividad o servicios	Maximizar el número de usuarios satisfechos, así como conocer la percepción de la calidad del servicio por los usuarios o familiares	$\text{N}^\circ \text{ de usuarios satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ de usuarios del servicio}) \times 100$
Crecimiento de los ingresos	Crecimiento de los ingresos	$(\text{Importe de los ingresos del ejercicio en la actividad} - \text{Importe de los ingresos del ejercicio anterior en la actividad})$
Reducción de los gastos	Minimizar los gastos	$(\text{Importe de los gastos del ejercicio en la actividad} - \text{Importe de los gastos del ejercicio anterior en la actividad} / \text{Importe de los gastos del ejercicio anterior en la actividad}) \times 100$
Grado de autonomía	Incrementar la autonomía con respecto al año anterior	$(\text{Ingresos o rentas propias} / \text{Ingresos totales}) \times 100$

Cuadro N: 02

Fuente: Gonzales Quintana, María José y Cañadas Molina, Encarnación

Elaborado por: Antonia Quinapanta

El concepto de economía está relacionado con el proceso presupuestario, dado que en el mismo se lleva a cabo una previsión de costes que se deberá comparar con los costes reales en los que finalmente se han incurrido. No obstante, debemos tener cuidado puesto que en la elaboración del presupuesto puede haber elementos sesgados en su preparación, como puede ser la tendencia habitual a aumentar el presupuesto con la idea de que es mejor que excedan los recursos a que carezcan y, de este modo, se asegura el cumplimiento de los objetivos.

Además, cuando se busca financiación es habitual que se aumenten los presupuestos dado que se presupone que la financiación obtenida será de menor cuantía que la solicitada. Al margen de comparar los costes previstos con los

costes reales, se hace necesario conocer si los bienes o inputs han sido adquiridos a un precio adecuado, en una cuantía precisa, en la calidad técnica deseada y en el momento adecuado de tiempo, es decir, en condiciones óptimas de adquisición los indicadores de economía son los encargados de proporcionar información que haga posible comparar tales aspectos óptimos para las adquisiciones de recursos con los valores que esos mismos atributos han tomado en la realidad.

INDICADORES GENÉRICOS DE ECONOMÍA

INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Indicador global de economía	Coste real del personal / Coste presupuestado del personal
Indicador de economía del precio de adquisición	Coste de personal del ejercicio / Promedio de personal empleado en el ejercicio
	Coste de personal del ejercicio / N° de horas de trabajo empleadas en el ejercicio
Indicador de economía de cantidad física	N° de horas reales de personal en la actividad / N° de horas previstas en la actividad
	N° de horas en la realización de la actividad / N° de horas de realización de la misma actividad por una organización similar

	Horas de presencia (sin incluir las extraordinarias) / Horas posibles (nº de trabajadores X días laborables X horas al día)
Indicador de economía sobre temporalidad de la inversión	Día, mes y año en los que se realizaron la contratación del personal comparado con el día, mes y año en los que debieron realizarse, en función de la organización

Cuadro N: 03

Fuente: Gonzales Quintana, María José y Cañadas Molina, Encarnación

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Cuadro de Mando Integral

A más de los indicadores antes mencionados existen los indicadores del Cuadro de Mando integral que le ayudan a mejorar la gestión de la entidad.

El Cuadro de Mando Integral pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, dado que es más que un conjunto de indicadores, puesto que pretende traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto coherente de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y, además, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión, un instrumento que contiene la información precisa y oportuna, que permite comprender los objetivos y métodos de la organización para competir en entornos complejos favoreciendo el cambio. Traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

Perspectivas de Cuadro de Mando integral:

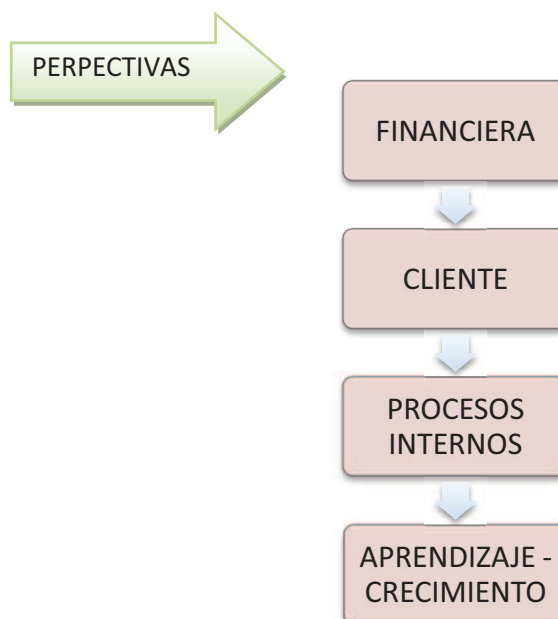


Gráfico N: 02**Fuente:** Antonia Quinapanta**Elaborado por:** Antonia Quinapanta**✓ Perspectiva Financiera**

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

PERSPECTIVA DE RECURSOS

OBJETIVOS	INDICADOR
Aumentar o maximizar los recursos obtenidos o ingresos	$[(\text{Importe de los recursos obtenidos en el periodo} - \text{Importe de los recursos obtenidos en el periodo anterior}) / \text{Importe de los recursos obtenidos en el periodo anterior}] \times 100$
Reducir los costes	$[(\text{Coste del servicios en el periodo} - \text{Coste del servicio en el periodo anterior}) / \text{Coste del servicio en el periodo anterior}] \times 100$
Incrementar la autonomía financiera	Recursos propios del periodo/ Total Financiación o recursos allegados en el periodo

Cuadro N: 04**Fuente:** Gonzales Quintana, María José y Cañadas Molina, Encarnación**Elaborado por:** Antonia Quinapanta**✓ Perspectiva del Cliente**

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

PERSPECTIVA DE USUARIO/BENEFICIARIO

OBJETIVO	INDICADOR
Mejorar la satisfacción de los usuarios	Encuesta de satisfacción de los usuarios. Nº de quejas de los usuarios.
Cubrir las necesidades sociales de la zona	Nº de usuarios atendidos en el periodo / números de usuarios potenciales en la zona.
Cubrir las necesidades de los usuarios atendidos	(Nº de servicios ofrecidos / nº de servicios demandados)
Aumentar el grado de consecución de objetivo	Nº de usuarios con los que se ha cumplido la inserción en el ejercicio / Nº total de usuarios del ejercicio
Potenciar la imagen y relaciones de la organización con la comunidad	Nº de eventos a los que ha asistido o ha colaborado la organización

Cuadro N: 05**Fuente:** Gonzales Quintana, María José y Cañadas Molina, Encarnación**Elaborado por:** Antonia Quinapanta**✓ Perspectiva de Procesos Interno**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio post venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Por lo que respecta a la perspectiva financiera, es necesario señalar que siendo esta la perspectiva más observada por parte de las empresas privadas no lo es tanto en el caso de las organizaciones que nos ocupan, razón por la cual como ya hemos comentado los indicadores financieros se incluyen en la perspectiva de recursos, dado que aunque las medidas de tipo financiero son necesarias e importantes porque limitan la capacidad de actuación en estas organizaciones, tienen que completarse con otras.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADOR
Aumentar la actividad realizada	Nº de usuarios o servicios realizados en el ejercicio - Nº de usuarios o servicios realizados en el ejercicio anterior / Nº de usuarios o servicios del ejercicio anterior
Aumentar la productividad por empleado	Nº de usuarios / Nº de trabajadores
	Nº de usuarios / Coste de personal
Reducir el tiempo de espera del usuario	Nº de días de los solicitantes en lista de espera/ Nº total de solicitantes
Mejorar y mantener el equipamiento	Importe invertido en equipamiento/ Recursos obtenidos en el ejercicio.

Cuadro N: 06

Fuente: Gonzales Quintana, María José y Cañadas Molina, Encarnación

Elaborado por: Antonia Quinapanta

✓ **Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento**

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

OBJETIVO	INDICADOR
Fomentar y desarrollar la formación de los empleados	Horas de formación / Promedio de empleados Gasto de formación / Gasto de personal
Aumentar la satisfacción de los empleados	Encuesta de clima social
Crecimiento del voluntariado o dedicación	(Horas de dedicación del voluntariado en el periodo – N° de horas de dedicación del voluntariado en el periodo anterior) / N° de horas de dedicación del voluntariado en el periodo anterior)] X 100
Disminución del absentismo	Horas no trabajadas / Horas laborables
Mejorar la comunicación e información interna	N° de sugerencias aplicadas / N° de sugerencias totales

Cuadro N: 07

Fuente: Gonzales Quintana, María José y Cañadas Molina, Encarnación

Elaborado por: Antonia Quinapanta

2.4.1.2. Marco conceptual de la variable dependiente (Toma de decisiones)

Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa. En función de las consecuencias previsibles para cada alternativa se tomará la decisión. Así, los elementos que constituyen la estructura de la decisión son: los objetivos de quién decide y las restricciones para conseguirlos; las alternativas posibles y potenciales; las consecuencias de cada alternativa; el escenario en el que se toma la decisión y las preferencias de quien decide.

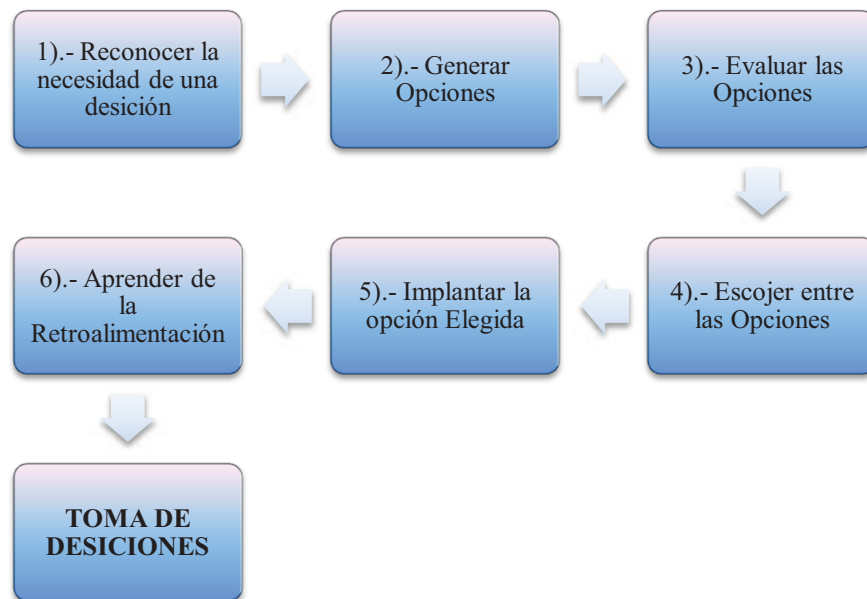


Gráfico N: 03

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

✓ **Reconocer la necesidad de una decisión**

En la primera etapa del proceso de una toma de decisiones, se reconoce la necesidad de una decisión.

Una organización posee un cúmulo de habilidades, competencias y recursos en sus empleados y en departamentos como mercadotecnia, manufactura e investigación y desarrollo. Los administradores que buscan activamente las oportunidades de aplicar estas capacidades generan la necesidad de tomar decisiones. Así los administradores adoptan una postura activa o una pasiva al reconocer la necesidad de tomar una decisión, pero lo importante es que deben reconocer esta necesidad y responder de manera oportuna y conveniente.

✓ **Generar opciones**

Después de reconocer la necesidad de tomar una decisión, los administradores deben generar un conjunto de cursos de acción viables para responder una oportunidad o amenaza. Los expertos en administración citan la incapacidad de generar y considerar diversas opciones como una de las razones que se hace inclinados a los administradores a tomar malas decisiones.

Un problema grave es que los administradores tienen dificultades para dar con soluciones alternativas para problemas específicas. Quizás algunos de ellos están acostumbrados a ver el mundo desde un solo ángulo: tiene cierta “mentalidad gerencial”

✓ **Evaluar los procesos**

Cundo los administradores han generado un conjunto de opciones, deben evaluar las ventajas y las desventajas de cada una. La clave de una buena evaluación de las opciones está en definir diversamente exactamente la oportunidad o amenaza y especificar los criterios de selección de las opciones para responder al problema u oportunidad.

Una razón de las malas decisiones es que los administradores no especifican los criterios importantes para llegar a una decisión. En general los buenos administradores aplican cuatro criterios para evaluar las ventajas y las desventajas de los cursos de acción.

• **Legalidad**

Los administradores deben asegurar que un posible curso de acción es legal y no infringe leyes ni regulaciones gubernamentales (sean nacionales o internacionales).

- **Moralidad**

Los administradores deben asegurar que un posible curso de acción es moral y que no causará daños innecesarios a ningún grupo de interesados.

Muchas decisiones que toman los administradores aprovechan a un grupo pero perjudican a otro al examinar los cursos alternativos de acción, los administradores deben tener presentes los posibles efectos de sus decisiones.

- **Viabilidad económica**

Los administradores deben decidir si las opciones son viables en lo económico, es decir si pueden concretarlas dadas la metas y desempeño de la organización. Por lo regular, los administradores realizan un análisis de costos y beneficios de las opciones para determinar cual tendrá el mejor rendimiento económico.

- **Viabilidad Práctica**

Los administradores deben decidir si tienen la capacidad y los recursos para implantar una alternativa y deben asegurarse de que ésta no pondrá en peligro la consecución de otras metas de la organización. A primera vista, una opción podría parecer mejor que otras en el aspecto económico, pero si los administradores se dan cuenta de que es posible que ponga en riesgo otros proyectos importantes, decidirá que no es una opción práctica.

- ✓ **Escoger entre las opciones**

Después de evaluar atentamente las posibles soluciones, la siguiente tarea consiste en clasificar las opciones.

Al ordenar las opciones, los administradores deben estar seguros de que toda la información disponible se pondera con respecto a un problema o dificultad.

✓ **Implantar la alternativa elegida**

Luego de tomar una decisión y elegir una opción, hay q implantar y tomar muchas decisiones subsiguientes. Después de decidir un curso de acción miles de decisiones para implantarla.

Aunque la necesidad de tomar otras decisiones para implantar el curso de Acción parecería evidente, muchos administradores toman una decisión y ya no actúan en consecuencia, lo que da lo mismo que no haber tomado la decisión.

Para que la decisión se implante, la alta gerencia debe asignar a los gerentes de nivel medio la responsabilidad de tomar las decisiones complementarias requeridas para alcanzar la meta. Deben dar a estos de nivel medio recursos suficientes para alcanzar la meta y deben hacerlos responsables de su desempeño. Si los gerentes de nivel medio consiguen establecer la decisión, debe ser recompensado; si fallan hay que someterlos a sanciones.

✓ **Aprender de la retroalimentación**

La última etapa del proceso de toma de decisiones es aprender de la retroalimentación. Los buenos administradores siempre realizan un análisis retrospectivo para descubrir qué pueden aprender de éxitos y fracasos. Los

administradores que no evalúan los resultados de sus decisiones no aprenden de la experiencia, si no que se estancan y es posible que cometan los mismos errores una vez y otra vez.

Para evitar este problema, los administradores deben establecer un procedimiento formal con el cual puedan aprender de los resultados de decisiones anteriores. El procedimiento comprende estos tres pasos:

- Comparar lo que ocurrió realmente con lo que se esperaba que sucediera como resultado de la decisión.
- Examinar porqué no se cumplieron las expectativas de la decisión.
- Derivar normas que sirvan en adelante para tomar decisiones.

Muchos administradores tienen dificultades para identificar sus prejuicios tendencias, así que es aconsejable que examinen a fondo sus premisas trabajando con otros administradores, para revelar las fallas de su estilo de toma de decisiones.

TIPOS

✓ Decisiones Programadas

La toma de decisiones programada es una rutina, un proceso prácticamente automático. Las decisiones programadas son decisiones que se tomaron ya tanta veces, que los administradores han establecido reglas o guías que aplican cuando se presentan determinadas situaciones que son inevitables.

Los administradores pueden establecer reglas y guías para regular todas las actividades rutinarias de la organización. La mayor parte de las decisiones que se relacionan con el manejo cotidiano de la organización son decisiones programadas. La toma de decisiones programadas cuando los administradores tienen información que necesitan para crear reglas que los guíen.

✓ **Decisiones no programadas**

Las decisiones no programadas se toman en respuesta a oportunidades y amenazas nuevas o inusitadas. La toma de decisiones no programada ocurre cuando no hay reglas previstas que los administradores puedan aplicar a una situación. No hay reglas porque la situación es inesperada o insegura y los administradores no tienen la información suficiente que necesitarían para establecer reglas pertinentes.

¿Cómo toman decisiones los administradores a falta de las reglas de decisión? Se apoyan en su intuición, que son sentimientos, ideas y corazonadas que saltan a la mente, requieren poco esfuerzo y poca información y se manifiesta como decisiones instantáneas. También puede hacer juicios razonados, decisiones que requieren tiempo y esfuerzo y que son resultados de un acopio esperado de información y de la generación y evaluación de alternativas.

”Ejercer” el buen juicio de uno es un proceso más racional que “dejarse guiar” por la institución. Por razones que examinaremos más adelante, tanto la intuición como el juicio son débiles y llegan a desembocar en malas decisiones. Así la probabilidad de equivocarse es mucho mayor con las decisiones no programadas con que las programadas.

A veces los administradores tienen que tomar decisiones rápidas y no tienen tiempo para ponderar atentamente todos los aspectos, deben confiar en su intuición para responder rápidamente a una preocupación imperiosa.

Las cinco características más importantes en la toma de decisiones son:

CARÁCTERÍSTICAS				
1.- Efectos futuros	2.- Reversibilidad	3.- Impacto	4.- Calidad	5.- Periodicidad

Cuadro N: 08

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Existen 5 características y son las siguientes:

1. Efectos futuros:

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

2. Reversibilidad:

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

3. Impacto:

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

4. Calidad:

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

5. Periodicidad:

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

✓ EL PODER Y LA TOMA DE DECISIONES

No cabe duda alguna que los conceptos de poder y toma de decisiones se encuentran íntimamente relacionados. En cualquier organización cuanto mayor sea el poder que una persona o grupo detente, mayor será la capacidad de tomar decisiones y mayor será la importancia de éstas.

En función de quién o quienes posean el poder, así se configurará el proceso de toma de decisiones en una organización. Dependiendo de que el poder se encuentre en el exterior de la organización o en su interior los procesos decisionales poseerán unas características específicas. Así, si el poder se encuentra en el exterior de la organización, es decir, en los propietarios, proveedores, clientes, competidores, sindicatos, asociaciones profesionales o asociaciones de consumidores, las decisiones se van a ver, en cierta forma, adulteradas al perder autonomía y estar supeditados a intereses distintos de los de la propia organización.

Sin embargo, al irse involucrando en este proceso de toma de decisiones, los agentes externos pueden tender a identificarse con los intereses específicos de la propia organización.

✓ Colectiva

Para mejorar la toma de decisiones en grupo puede ser conveniente utilizar una serie de técnicas que incrementen el efecto sinérgico potencial del equipo creado.

De entre las técnicas más utilizadas, que coinciden con las técnicas de apoyo a la creatividad, destacaremos las siguientes (Robbins, 1994):

Gráfico de técnicas de Apoyo

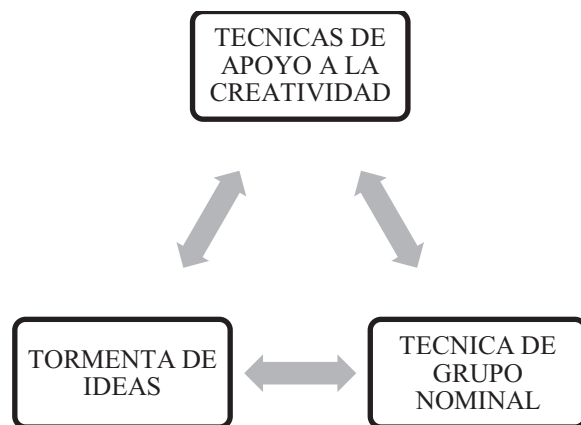


Gráfico N: 04

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

- a) **Tormenta de ideas.** Consiste en favorecer las ideas espontáneas y libres de los integrantes del grupo, relacionadas con un tema concreto sobre el que queremos tomar una En esta técnica no está permitida la crítica ni el enfrentamiento entre los integrantes del grupo.

- b) **Técnica de grupo nominal.** En esta técnica los integrantes del grupo están presentes físicamente pero elaboran sus propias opiniones de forma independiente y sin interactuar. Posteriormente presentan, al resto del grupo, estas opiniones. Una vez que todos han presentado sus propuestas, se abre una discusión para aclarar y valorar estas opiniones y acto seguido, de forma independiente, cada miembro del grupo asigna unos puntos a cada propuesta. La decisión final será la propuesta mejor valorada por los miembros del grupo. En esta misma línea, las reuniones electrónicas es una técnica muy similar a la anterior pero emplea las nuevas tecnologías informáticas y de las telecomunicaciones. Su gran ventaja es la rapidez y el anonimato de las opiniones dadas por los integrantes del grupo.

En cualquier caso, los avances acaecidos últimamente en las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) ha facilitado enormemente la transmisión de ideas y opiniones encaminadas a la toma de decisiones en grupo, permitiendo que se pueda trabajar en tiempo real, con lo que ello supone de ahorro de tiempo.

✓ Individuales

Si la empresa opta por una toma de decisiones individual, ha de tener en cuenta que existen una serie de variables personales que van a afectar al proceso decisonal. Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994) analizan cuatro diferencias individuales: los valores, la personalidad, la propensión al riesgo y la falta de conformidad con la decisión tomada.

Los 4 Diferencias individuales



Gráfico N: 05

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Tanto los valores como la personalidad se van configurando desde las primeras etapas de la vida de las personas y van a influir, de forma muy directa, en el

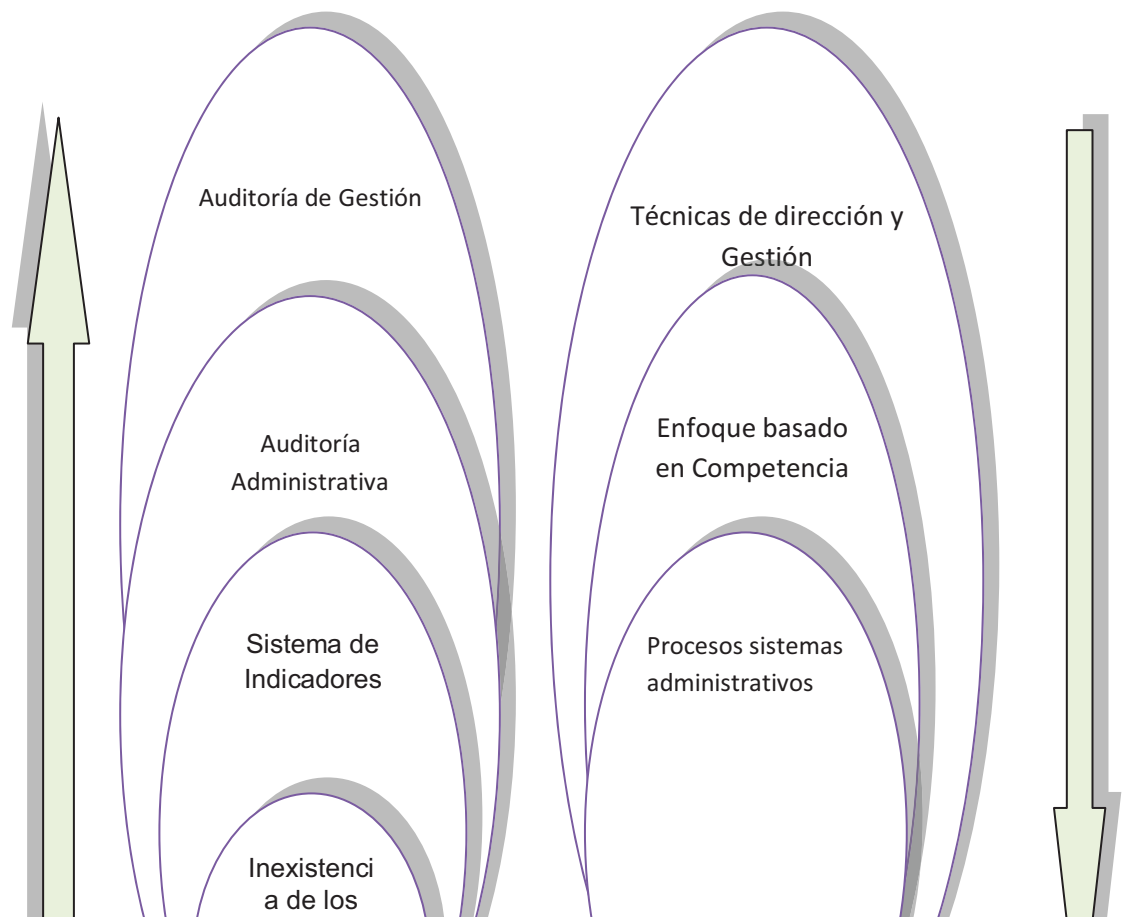
proceso decisional, configurando guías que van a emplear cuando se enfrenten a una situación concreta.

La propensión al riesgo también va a influir en el proceso decisional. Los que han de tomar decisiones van a ir modificando su forma de actuar y sus propias valoraciones con respecto a las distintas alternativas disponibles, en función de su posición de aversión o de preferencia por el riesgo.

Igualmente, la falta de conformidad con la decisión tomada es un problema que puede surgir con posterioridad a la toma de decisión y hace referencia a la ansiedad que surge en algunas ocasiones si se ha tomado una decisión importante, o bien, si existían múltiples alternativas y era difícil analizar todas ellas y, por último, si algunas de las posibles alternativas desechadas poseían características favorables.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.2.1 Súper – Ordinación Conceptual



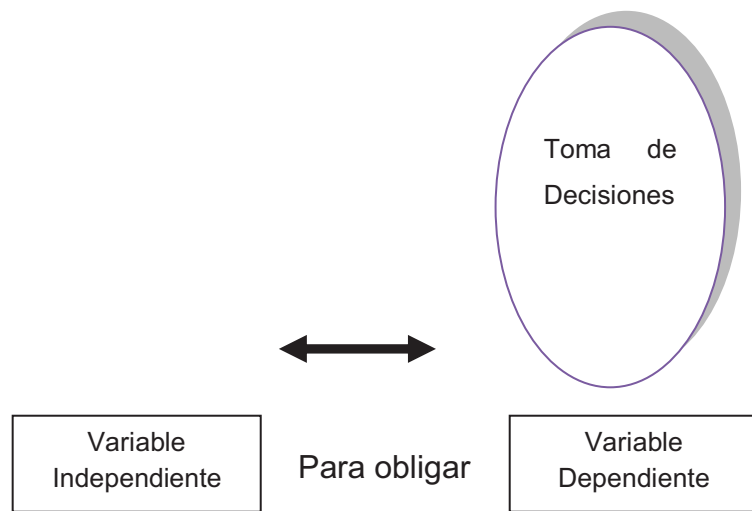


Gráfico N: 06

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

2.4.3. Subordinación conceptual

2.4.3.1. Variable Independiente

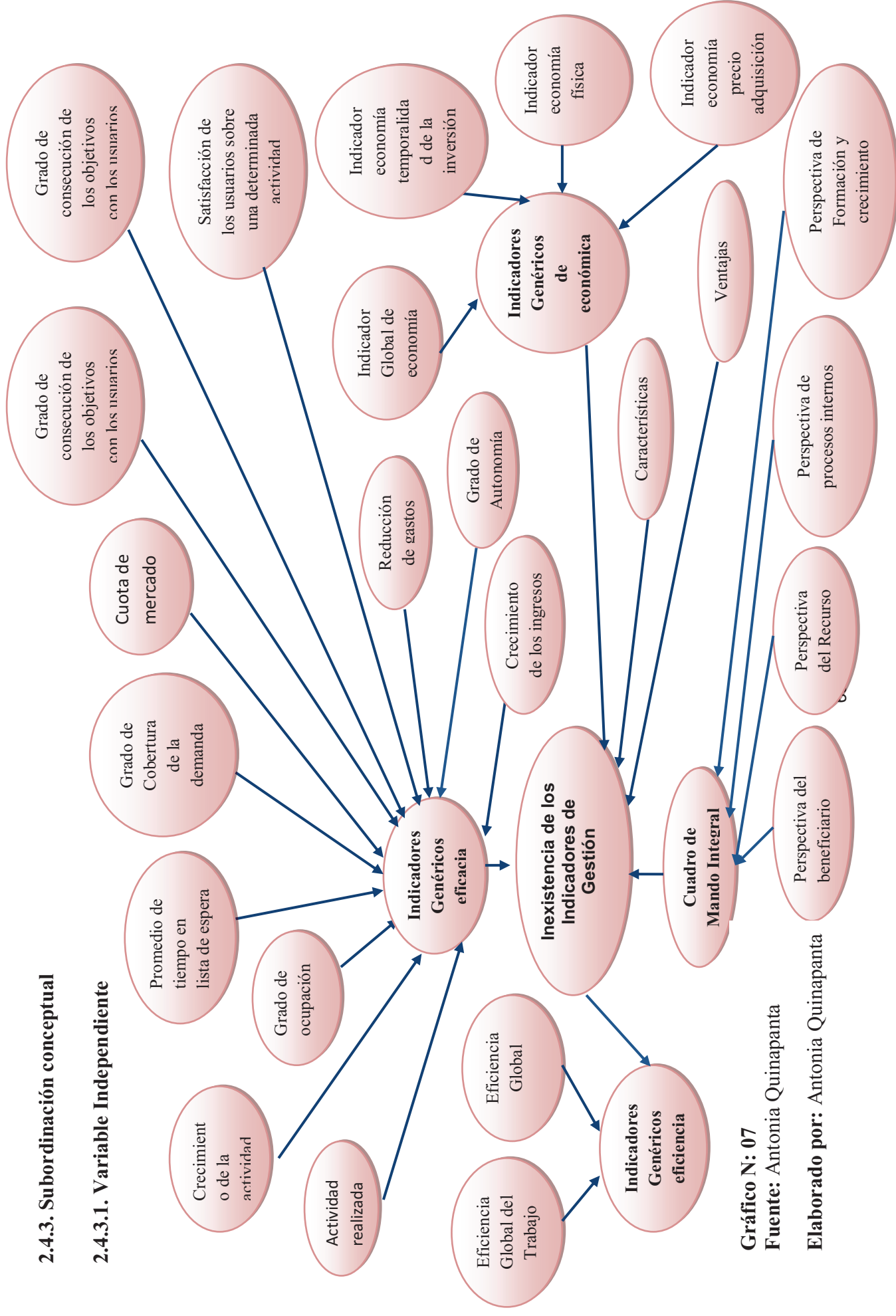


Gráfico N: 07

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

2.4.3.2. Variable Dependiente

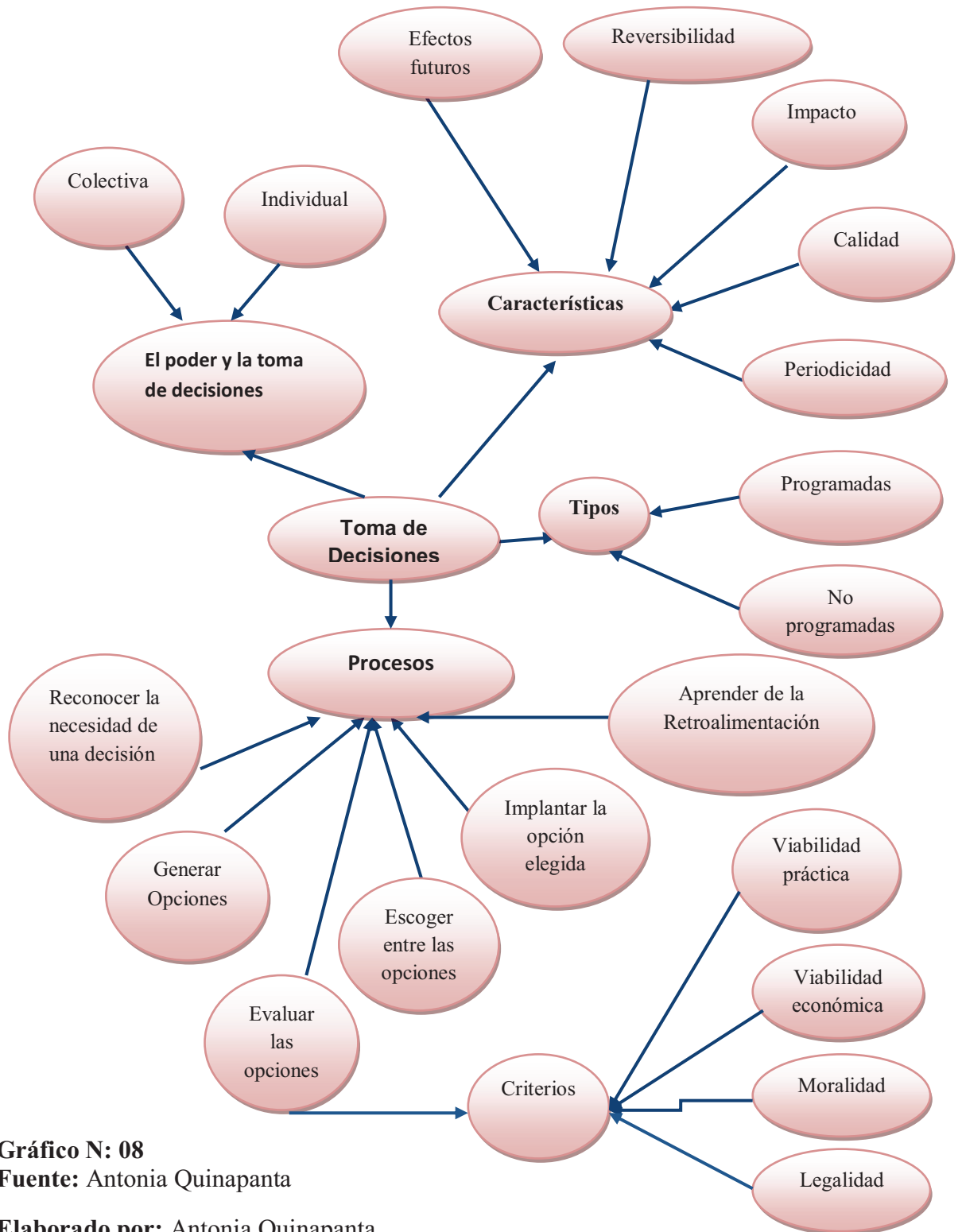


Gráfico N: 08

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

2.5 HIPÓTESIS

Los indicadores de gestión inciden en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

2.6.1.1 Variable independiente

Inexistencia de los Indicadores de Gestión

2.6.1.2 Variable dependiente

Toma de Decisiones

CAPÍTULO III

MEDOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias de acuerdo a los parámetros normativos de la presente investigación en la cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca.

3.1.1. De Campo

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo.

10. Según los objetivos del estudio propuesto, la Investigación de Campo puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo-crítico, explicativo o evaluativo.

11. La Investigación de Campo puede ser, entre otros, de tipo:

a. Experimental, cuasi experimental o ex post-facto.

b. Encuesta, panel, estudio de casos o estudio censal.

c. Investigación-acción, investigación sobre la práctica, investigación participante; estudios etnográficos, etnometodológicos, holísticos, biográficos, fenomenológicos, de análisis sistémico, de análisis de contenido; y cualquier otro tipo de diseño de investigación dentro de los enfoques cualitativo, interpretativo, de crítica social u otros enfoques emergentes.

d. Estudios de costo-beneficio y costo-efectividad.

e. Prueba de modelos estadísticos, econométricos y matemáticos en general.

f. Estudios lingüísticos, estudios geográficos y cualquier otros propios del campo de la especialidad.

El trabajo de investigación será aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. Con la finalidad de realizar una investigación profunda realizando las respectivas encuestas, al personal financiero, administrativa, operativo de la institución que nos permitan obtener información.

3.1.2. Bibliográfica o Documental

Se puede entender como una introducción a cualquiera de las otras investigaciones, constituye una de las primeras etapas de todas ellas, entrega información a las que ya existen, resultados, instrumentos y técnicas usadas. Se puede entender como la búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular, un factor importante en este tipo de investigación la utilización de la biblioteca y realizar pesquisas bibliográficas. La habilidad del investigador se demostrará en cuidadosa indagación de un tema, de la habilidad para escoger y evaluar materiales, de tomar notas claras bien documentadas y depende además de la presentación y el orden del desarrollo en concordancia con los propósitos del documento. Una idea que ayuda a entender este punto es que no se debe de existir ningún investigador que inicie su trabajo, hasta que no hay explorado la literatura en la materia de su trabajo.

Una investigación bibliográfica se busca en textos, tratados, monografías, revistas y anuarios.

Este tipo de investigación será de gran importancia porque nos ayudará a conocer, a ampliar y profundizar los diferentes enfoques de diversas fuentes sobre lo que estamos tratando en este caso la información mayoritaria será extraída de los archivos existentes en la cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca Ltda. A través de documentos, folletos, revistas que ha proporcionado la institución a ser investigada para concluir de manera satisfactoria.

Concomitante con lo dicho, se utilizó también fuentes primarios como la Ley de Cooperativas y el Reglamento Interno de la Institución.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto de investigación se aplicará los siguientes niveles de investigación

3.2.1. Exploratorio

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes. Es decir cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas o áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes.

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establece tono de investigación posterior más elaborada y rigurosas.

Debido a que el estudio va a ser realizado en la Cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca facilita el planteamiento del problema, permite la formulación de hipótesis, selecciona la metodología a utilizar, aumentando así el grado de familiaridad con el problema a investigar dentro del ámbito empresarial

3.2.2. Descriptiva

El estudio de la investigación también se relaciona con el tipo de investigación descriptiva porque nos ayudará enumerar las características que posee cada una de las variables por medio de los conocimientos, siendo esta información medible es

decir que la información deberá ser precisa, para emitir el criterio y que esta sea de interés social.

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunto sobre los conceptos a las variables a los que se refieren, desde luego pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar como se relacionan sus variables medidas

3.2.3 Asociación de variables Correlacional

Este tipo de estudio tiene como propósito de evaluar el comportamiento que existe entre las dos variables para determinar las tendencias.

Estas variables son:

Variable Independiente: Indicadores de Gestión

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Estas variables se relacionan ya que los indicadores de gestión impactan en la toma de decisiones de la cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

El universo de estudio va a ser el departamento financiero, administrativo y los principales inversionistas de la cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca dando una

totalidad de 107 todos estos datos son proporcionados por la gerencia General para su respectivo proceso de investigación.

POBLACIÓN	
EMPLEADOS	24
MIEMBROS DEL CONSEJOS DE ADMINISTRACION	9
MIEMBROS DEL CONSEJO DE VIGILANCIA	6
MIEMBROS DEL COMITÉ DE CREDITO	3
COMISION DE ASUNTOS SOCIALES	3
PRINCIPALES SOCIOS INVERSIONISTAS	62
	107

Cuadro N: 09

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

3.3.2. Muestra

Para determinar la muestra aplicaremos el siguiente procedimiento

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de confiabilidad 95% \longrightarrow $0,95/2 = 0,4750 \longrightarrow Z = 1,96$

P = Probabilidad de ocurrencia 0,5

Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0,5 = 0,5$

N = Población 107

He = Error del muestreo 0,05 (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)107}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + 107(0.05)^2}$$

$$n = 83$$

Interpretación: En la presente investigación de la muestra obtenida de 83 se estudiará a los empleados, administradores y socios inversionistas

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1. Operacionalización de la Variable Independiente: Inexistencia de indicadores de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM S BÁSICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN Los indicadores de Gestión son razones matemáticas que evalúan el nivel de desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos, a la vez permiten dar seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de la organización	Los indicadores de Gestión	Eficiencia	¿Conoce usted los indicadores de eficiencia?	La técnica a realizarse es el cuestionario (Ver Anexo N:01)
		Eficacia	¿Conoce usted los indicadores de eficiencia?	
		Económica	¿Conoce usted los indicadores de económica?	
	Un adecuado plan de capacitación en todos los niveles	Capacitación Área administrativa	¿Existe un plan de capacitación para la Área administrativa?	
		Capacitación Área Operativa	¿Existe un plan de capacitación para la Área operativa?	
		Capacitación Área Financiera	¿Existe un plan de capacitación para la Área financiera?	
	metas y objetivos	Plan estratégico	¿Dispone de un plan estratégico la institución?	
		objetivos	¿La institución si tiene objetivos a corto y largo plazo?	
		Metas Propuestas	¿Dispone de una meta a cumplir a largo plazo ?	

Cuadro: 10

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

3.4.2. Operacionalización de la Variable Dependiente: Inadecuada toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM S BÁSICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION
<p>Toma de decisiones La toma de decisiones es un proceso por el que los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las opciones y toman determinaciones, sobre las metas y cursos de acción de la organización</p>	Toma de decisiones Administrativas	Reclutamiento del personal	¿Cuál en el procedimiento que aplican para el reclutamiento del personal?	<p>La técnica a realizarse es el cuestionario (Ver Anexo N:01)</p>
		Ejecución de Proyectos	¿Realizan proyectos para financiamientos a ONG?	
	Toma de decisiones Operativas	Clientes con créditos	¿Los socios están satisfechos con los créditos concedidos?	
		Atención al cliente	¿Cuántos clientes atienden diariamente?	
		Proveedores	¿Cuántos proveedores de papelería tienen la cooperativa?	
	Toma de decisiones Financieras	Resultados financieros	¿Los resultados obtenidos son esperados por las máximas autoridades?	
		Presupuestos	¿Realizan evaluaciones presupuestarias?	
		financiamientos	¿La cooperativa tiene financiamientos de entidades públicas?	

Cuadro N: 11
Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se ha diseñado estrategias metodológicas basadas en los objetivos de la investigación, para construir y adquirir la información requerida, apoyado en el paradigma crítico propositivo.

Dentro de la investigación y con el objeto de recolectar datos se utilizarán, la siguiente técnica y el instrumento.

✓ Encuesta

Por medio de la utilización de cuestionarios estructurados se podrá apreciar las diferentes realidades necesarias tanto para el reconocimiento de las diferentes situaciones, como para la elaboración de la correspondiente propuesta de solución.

Además la encuesta permite obtener información a los involucrados en el área administrativo, operativo de la institución para conocer las causas por las cuales existe un deficiente análisis administrativo y financiero para una adecuada toma de decisiones.

Preguntas básicas para la recolección de la Información de la Cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca.

Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué la investigación?	Para resolver inquietudes del Gerente General
¿De qué personas u objetos?	De las máximas autoridades de la cooperativa de ahorro y crédito Salasaca Ltda.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre los indicadores de Gestión y la toma de decisiones
¿Quién a quienes?	Antonia Quinapanta
¿Cuándo?	Año 2010
¿Dónde?	Cooperativa Salasaca Ltda.
¿Cuántas veces?	# de instrumentos que se puede aplicar
¿Qué técnicas de recolección e instrumento se va aplicar?	Cuestionario
¿En qué situación?	En forma realidad práctica y directa

Cuadro N: 12

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

3.6. PLAN PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información obtenida, se la revisará críticamente eliminando las contradicciones existentes y depuraremos datos para luego tabular y representar a través de gráficos y tablas estadísticos y así darles la respectiva interpretación.

De los resultados obtenidos, se destacarán tendencias que se hallen coherentes con los objetivos y la hipótesis del estudio, siempre apoyados en el marco teórico y llegando a conclusiones y recomendaciones valederas y reales

3.6.1. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

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

En la presente investigación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se utilizará la distribución de Chi cuadrado para el próximo capítulo para la verificación de la hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1/ 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa de la cooperativa?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	14%
BUENO	42	51%
REGULAR	24	29%
MALO	5	6%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 1

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

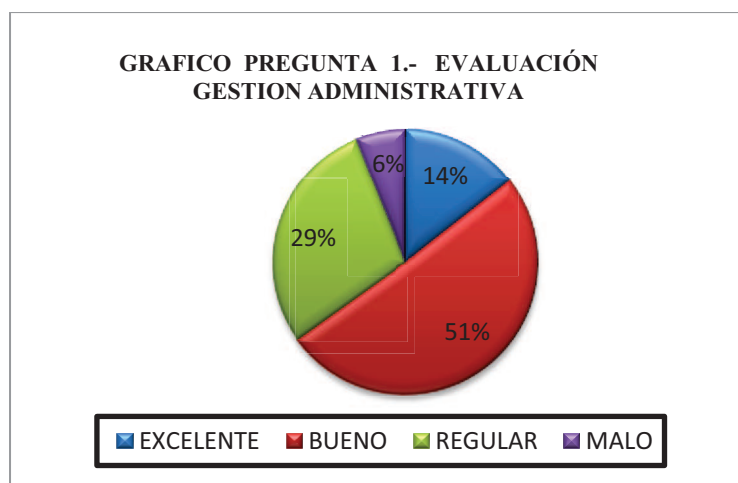


Gráfico N: 09

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

En la recolección de la información un 14% manifiesta que la gestión administrativa es excelente, mientras que el 51% dice que es bueno, el 29% lo ven que es regular y el 6% da a conocer que es malo.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados dan o conocer que la gestión administrativa es adecuada, el otro grupo que sigue manifiesta que es regular deberían de mejorar como institución, luego un mínimo manifiestan que es malo porque no existe un control en el área y por último dicen que es excelente lo que podemos llegar a que la empresa tiene deficiencias en el departamento administrativo.

2.- ¿ Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	59	71%
NO	24	29%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 2**Fuente:** Encuesta**Elaborado por:** Antonia Quinapanta

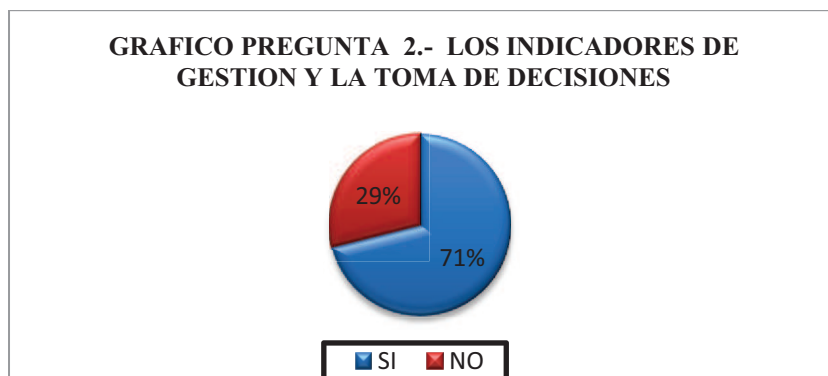


Gráfico N: 10

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

De los datos recolectados en la encuesta nos revelan que si incide los indicadores de gestión en la toma de decisiones en un 71%, y el 29% dice lo contrario.

Interpretación:

Del total de los encuestados más de la mitad manifiestan que la aplicación de los indicadores de gestión si inciden en la toma de decisiones, lo que podríamos entender que la institución debe contar con esta herramienta tan elemental para el buen desempeño institucional dentro del mercado financiero, mientras que el restante dice lo contrario porque no conocen a profundidad sobre el tema que se desarrolla.

3.- ¿Cómo evalúa a los empleados sobre la atención al cliente en todos los servicios prestados?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	14%
BUENO	24	29%
REGULAR	33	40%
MALO	14	17%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 3

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

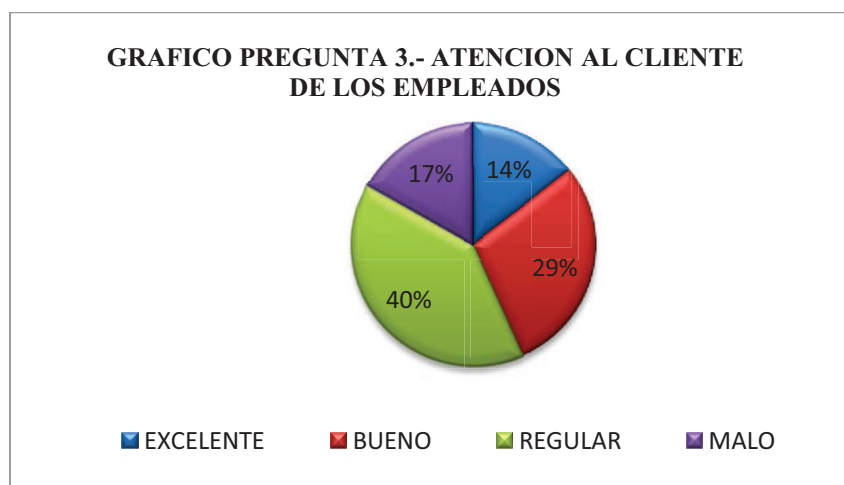


Gráfico N: 11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

El 14%, de los encuestados manifiestan que la atención al cliente es excelente, mientras que el 29% dice que es bueno, por tanto el 40% declara que es regular, y la diferencia 17% establece que es malo.

Interpretación:

En gran mayoría dan a conocer que la atención al cliente es regular porque no existe una evaluación al personal sobre el desempeño, la otra parte de clientes que dicen que es bueno ya que ellos se acercan a la cooperativa raras veces, el siguiente grupo manifiesta que es malo y por último una mínima parte dice excelente donde podemos observar que el personal que labora dentro de la institución necesita capacitación sobre la atención al cliente y su respectivo manual de funciones en cada uno de los departamentos donde labora así la cooperativa podrá evaluar el trabajo de los mismos.

4.- ¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de Gestión son procesos elementales para la cooperativa?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	78	94%
NO	5	6%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 4**Fuente:** Encuesta**Elaborado por:** Antonia Quinapanta

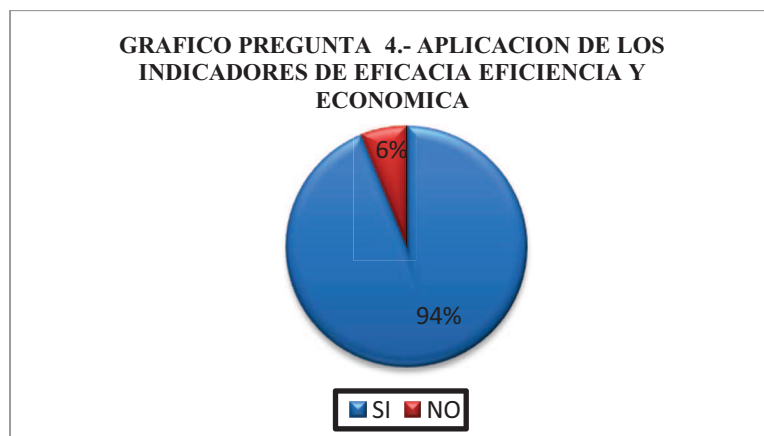


Gráfico N: 12
Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

Del total de los encuestados el 94% está representado por 78 personas mencionan que la aplicación de los indicadores de Gestión mejoraría la toma de decisiones, en tanto que al 6% dice que no son importantes.

Interpretación:

En gran mayoría de los encuestados declaran que los tres tipos de indicadores de Gestión antes indicados los de eficiencia, eficacia y económicos son elementales para tomar decisiones acertadas frente a la toma de decisiones mientras que la mínima parte dice que no es lo correcto, por lo tanto la cooperativa debe aplicar dicho indicadores a cada uno de los departamentos existentes para mejorar el desempeño institucional frente a la competencias existentes dentro de la zona de donde se encuentra ubicada.

5.- ¿Tiene usted conocimiento de las metas y objetivos a las cuales desea llegar la cooperativa?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	30	36%
NO	54	64%
TOTAL	84	100%

Tabla N: 5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

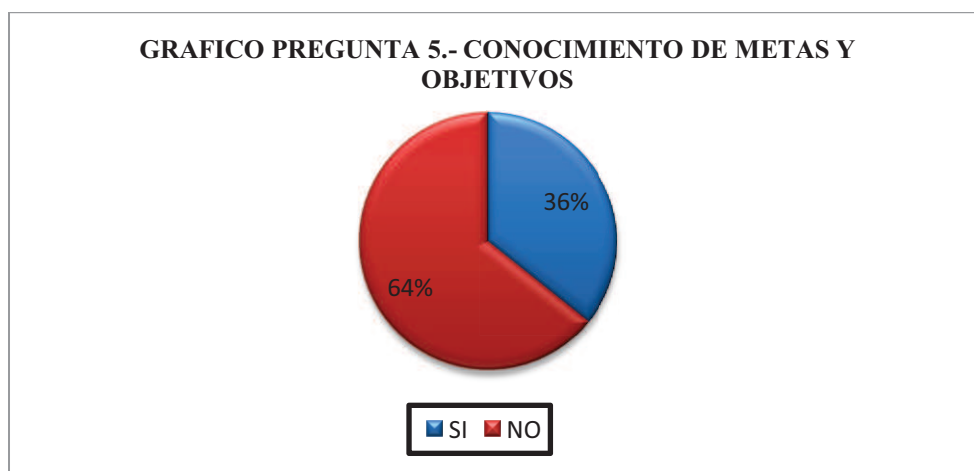


Gráfico N: 13

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

Para el 36% que representan el 30 manifiestan que si conocen cuáles son sus metas y objetivos mientras que el 64% no conoce su direccionamiento institucional.

Interpretación:

Se concluye que para la gran mayoría de los empleados desconocen las metas y objetivos institucionales porque no se ha socializado con los empleados peor aún con los socios, mientras que un grupo muy reducido dice que sí, de esta manera se observa que dentro de la cooperativa no hay comunicación, equipo de trabajo donde puedan colectivizar dar a conocer a todos los funcionarios y clientes a donde se direcciona la institución a futuro.

6.- ¿Está de acuerdo con el proceso de reclutamiento del personal para la cooperativa?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	16	19%
NO	67	81%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

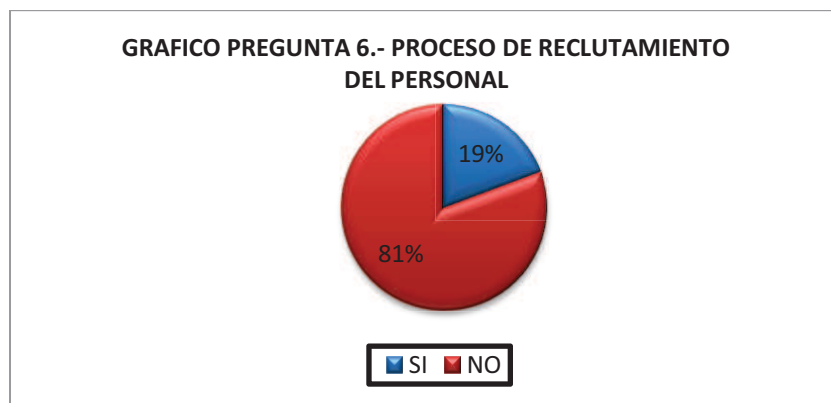


Gráfico N: 14

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

Del total de los encuestados el 19% que equivale a 16 personas si están de acuerdo con el proceso de reclutamiento de personal, mientras que el 81% manifiesta lo contrario.

Interpretación:

En la encuesta antes planteada podemos observar que en gran mayoría no está de acuerdo con el proceso de reclutamiento del personal para el cargo que van desempeñar en la cooperativa, debido a que los funcionarios son los mismos socios quienes formaron la institución y no tienen la capacidad de administrar, mientras que un grupo muy reducido manifiesta lo contrario, por lo tanto la institución debe crear reglamentos, procesos de reclutamiento del personal donde analicen la eficiencia y eficacia de la persona que va a laborar.

7.- ¿Las actividades anuales se maneja en función del presupuesto?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	23	28%
A VECES	41	49%
NUNCA	19	23%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

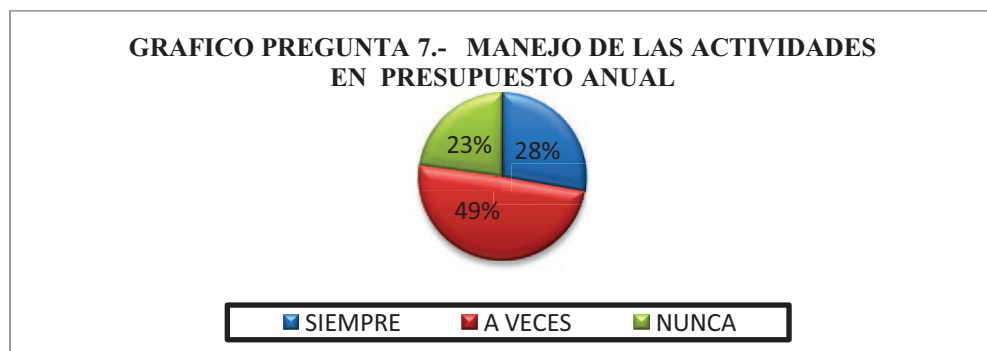


Gráfico N: 15

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

Para el 28% las actividades anuales que maneja la institución siempre son en función al presupuesto, al 49% es a veces, y la diferencia del 23% da a conocer que nunca.

Interpretación:

Casi la gran mayoría de los encuestados dan a conocer que las actividades son manejadas raras veces en función al presupuesto porque no existe un seguimiento a cada una de la actividades, la otra parte manifiesta siempre porque no existe control, y el resto califica que nunca, lo que podemos evidenciar es que no aplican adecuadamente el presupuesto anual ni realizan evaluaciones presupuestarias de manera mensual lo que les podría conllevar a tener una deficiente liquidez la cual afecta a la cooperativa porque los recursos de los clientes no son reinvertidos adecuadamente sobre el tema debe estar interviniendo el Consejo de Vigilancia de la Cooperativa .

8.- ¿Está de acuerdo usted que la cooperativa trabaje con financiamiento de instituciones financieras públicas?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	16	19%
NO	67	81%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 8

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

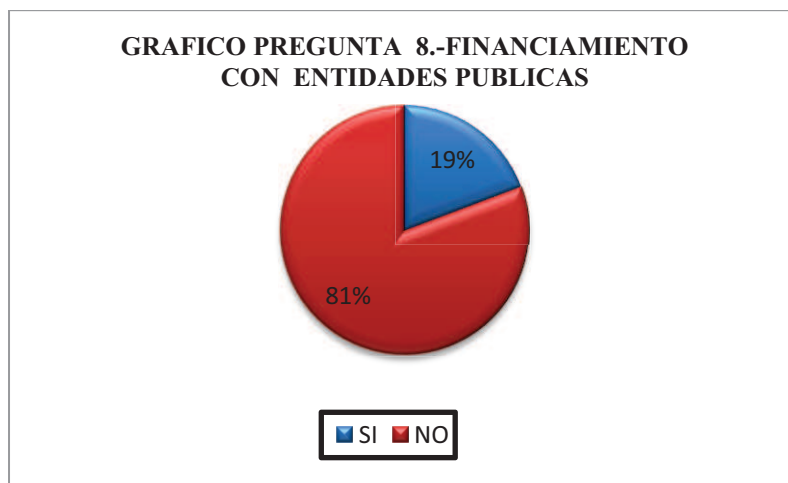


Gráfico N: 16

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

De los datos encuestados el 19% que equivale a 16 personas están de acuerdo que la institución trabaje con fondos del estado mientras que el 81% manifiesta lo contrario.

Interpretación:

Para casi la gran mayoría de los encuestados manifiestan que no están de acuerdo que trabaje con fondo públicos porque manifiestan que son estrictamente controlados por parte del estado y deben ser invertidos a lo que fueron destinado, mientras que un grupo declara que si están de acuerdo porque la tasa de interés que otorgan son bajos, lo que podemos evidenciar que es recomendable trabajar realizando proyectos para fondos internacionales que sea con intereses mínimos y no reembolsables contratando un especialista en proyectos, a si capitalizar a la cooperativa.

9.- ¿Se realiza capacitación al personal en todas las áreas para mejorar su nivel de desempeño?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	7%
A VECES	41	49%
NUNCA	36	43%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 9

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

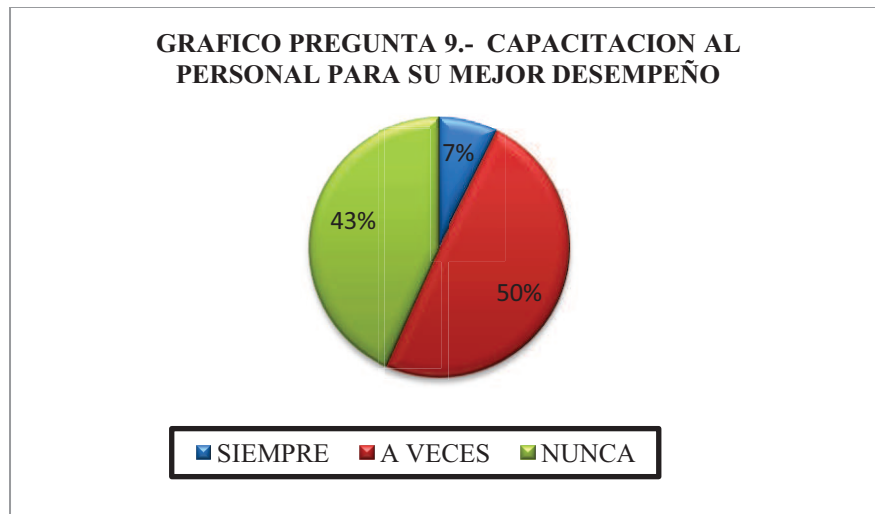


Gráfico N: 17

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

Del total de los encuestados dan a conocer que el 7% realizan capacitación al personal, un 49% declara a veces, y la diferencia del 43% nunca.

Interpretación:

En gran mayoría de los encuestados manifiestan que a veces realizan capacitación en el área que desempeña, por tal motivo es que existe debilidades en la desde la parte administrativa, el siguiente grupo que sigue dice que nunca debido a que en los presupuestos que elaboran no existe un rubro para la preparación de los empleados y una mínima parte dice siempre debido a que escogen áreas específicas una vez al año, por lo tanto podemos observar que la capacitación a los funcionarios no existe para lo cual la cooperativa debe elaborar un cuadro de capacitaciones para cada uno de los departamentos para su mejor desempeño laboral mínimo trimestralmente.

10.- ¿Existe inconformidad a los resultados obtenidos al final del ejercicio económico?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	34	41%
NO	49	59%
TOTAL	83	100%

Tabla N: 10

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

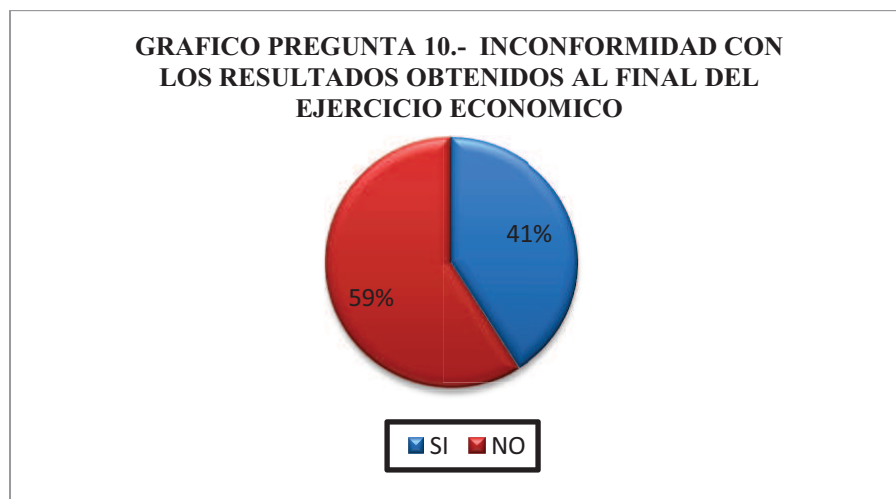


Gráfico N: 18

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Análisis:

Para el 41% que equivale a 34 persona los excedentes anuales si son los esperados, y el 59% no se siente conforme

Interpretación:

Más de la mitad de los encuestados no se siente satisfecho con los resultados económicos de la cooperativa debido que los gastos son excedidos porque el departamento administrativo no realiza una evaluación presupuestaria con los estados de resultados y a la vez la administración es débil debido a que las actividades no son controladas ni desarrolladas en beneficio de la institución para poder culminar con buenos resultados económicos y capitalizar así más a la institución, y la otra parte se siente conforme lo que podemos evidenciar que desconocen sobre la administración y manejo administrativo.

4.3. Verificación de hipótesis

Para muestras pequeñas la utilización del Chi-cuadrado, se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

4.3.1. Frecuencia Observada

Tabla N° 11

	PREGUNTAS / RESPUESTAS	SI	NO	TOTAL
1	¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?	59	24	83
2	¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de Gestión son procesos elementales para la cooperativa?	78	5	83
	TOTAL	137	29	166

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

4.3.2. Frecuencias esperadas

Tabla N° 12

	PREGUNTAS / RESPUESTAS	SI	NO	TOTAL
1	¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?	68.50	14.50	83
2	¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de Gestión son procesos elementales para la cooperativa?	68.50	14.50	83
	TOTAL	137	29	166

Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Antonia Quinapanta

4.3.3. Modelo lógico

Ho = La aplicación de indicadores de gestión no inciden en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Salasaca Ltda. Año 2010

Ha = La aplicación de indicadores de gestión si inciden en la toma de decisiones en la cooperativa de ahorro y crédito Salasaca Ltda. Año 2010

4.3.4. Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

4.3.5. Nivel de Significación y Regla de Decisión

4.3.5.1. Grado de Libertad

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

$$gl = (NF - 1) (MC - 1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = 1*1$$

$$gl = 1$$

4.3.5.2. Grado de Significación

$$\alpha = 0,05$$

$$X^2_c = 3,8$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O - E = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

(O - E)² = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

(O - E)² / E = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

4.3.6. Cálculo del Chi-Cuadrado

Tabla N° 13

CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
59	68.5	-9.5	90.25	1.32
78	68.5	9.5	90.25	1.32
24	14.5	9.5	90.25	6.22
5	14.5	-9.5	90.25	6.22
	166			15.1

Fuente: Tabla N° 11 y Tabla N° 12

Elaborado por: Antonia Quinapanta

El valor de X^2 para los valores observados es de 15.1

4.3.7 INTERPRETACIÓN GRAFICA

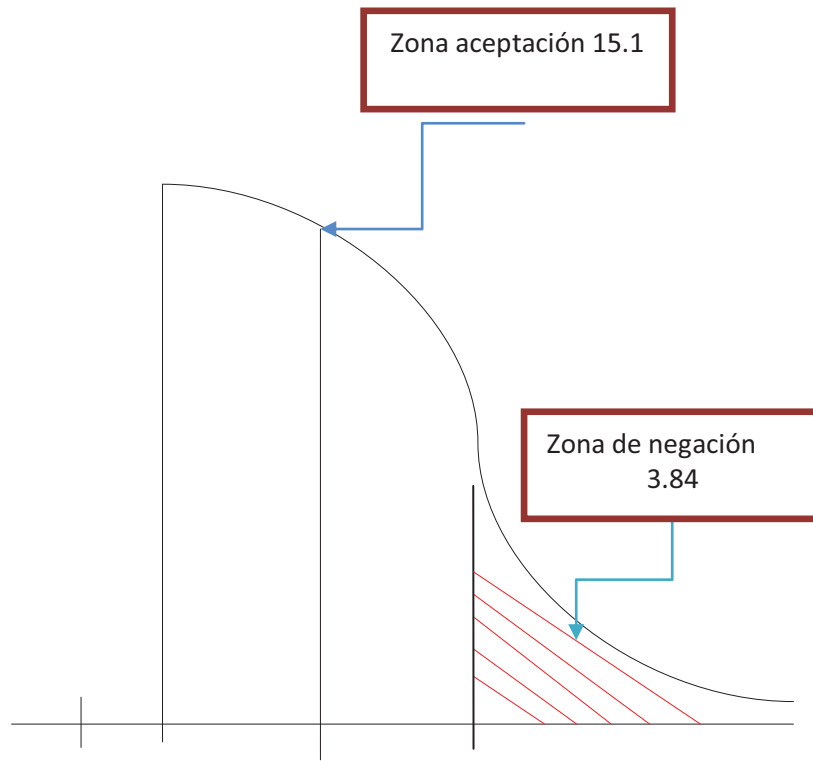


Gráfico: 19

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Antonia Quinapanta

Como el X^2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: “Los indicadores de gestión **SI** inciden en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Lda. Año 2010

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 CONCLUSIONES

- ✓ Sabiendo que los indicadores de gestión son herramientas elementales en la administración de una institución desconocen totalmente los jefes departamentales en toda la cooperativa por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afectan a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidad en la gestión administrativa.

- ✓ Para todas las instituciones el talento humano juega un rol muy importante por ende en la toma de decisiones dentro de la cooperativa con respecto al personal debe ser adecuada motivo de la inexistencia de dichos procesos el personal de la cooperativa no brinda un mejor servicio a los clientes además no reciben una capacitación adecuada, el reclutamiento del personal es inadecuada debido a que no existe una normativa de selección dentro de la cooperativa.

- ✓ Con respecto al presupuesto viendo la necesidad que es una herramienta de apoyo para la correcta distribución de los ingresos de la institución el departamento administrativo de la cooperativa no ejecutan actividades de acuerdo al plan de trabajo y al presupuesto anual lo que implica a tener una limitada rentabilidad anual, esto perjudica al patrimonio institucional y a los trabajadores porque los gastos son en exceso.

- ✓ La decisión de trabajar con entidades financieras públicas de segundo piso como la CFN Corporación Financiera Nacional, Micro finanzas no son tan aceptados por la mayoría porque es un riesgo debido que dichas instituciones en caso de los créditos mal colocados a los socios piden la devolución respectiva del 100% del crédito otorgado a la cooperativa.

5.1.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Diseñar un plan de capacitación en todas las áreas administrativas, operativas y financieras con personal especializado para mejorar el nivel de desempeño y brindar un servicio eficaz frente a todas las competencias que existen en la zona donde está ubicada la cooperativa.
- ✓ Implantar procedimientos adecuados para el reclutamiento del personal para mejorar la calidad de los servicios.
- ✓ Realizar evaluaciones presupuestarias mensualmente con el departamento de contabilidad para tomar decisiones eficaces y salvaguardar los recursos económicos de la cooperativa.
- ✓ Crean un departamento de análisis de Riesgos para que revise las carpetas y coloque créditos garantizados, y poder acceder a créditos internacionales en lo futuro como se espera alcanzar para capitalizar a la institución y no depender de entidades públicas.
- ✓ Proponer un modelo de Gestión basado en indicadores de gestión para medir el desempeño organizacional en la Coac Salasaca Ltda.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

TITULO: Modelo de Gestión basado en indicadores de gestión para medir el desempeño organizacional en la Coac Salasaca Ltda

.INSTITUCION: Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

BENEFICIARIOS:

- ✓ Gerente General
- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Consejo de Vigilancia
- ✓ Empleados
- ✓ Clientes

UBICACIÓN: Provincia Tungurahua, Cantón Pelileo, Parroquia Salasaca Centro
Vía Baños

TIEMPO:

- ✓ **Fecha Inicial:** Enero 2011
- ✓ **Fecha Final:** Julio 2011

EQUIPO TECNICO RESPONSABLE:

- ✓ Antonia Ernestina Quinapanta Jerez **Investigador**
- ✓ Dr. Cesar Salazar **Tutor de la Investigación**
- ✓ Jorge Alberto Jerez Caisabanda **Gerente General Coac Salasaca Ltda.**
- ✓ Jose María Masaquiza Jerez **Presidente Consejo Administración**
- ✓ Mariano Pilla Chango **Presidente Consejo Vigilancia**

COSTOS:

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
RESMAS DE PAPEL BOND	3	4,50	13,50
COMPUTADOR LAPTO	1	1200,00	1200,00
IMPRESIONES	400	0,15	60,00
INTERNET	50	1,50	75,00
LAPIZ	1	1,00	1,00
ESPEROS	4	0,50	2,00
BORRADOR	1	0,25	0,25
ANILLADOS	6	1,25	7,50
PASAJES	30	8,50	255,00
CUADERNO	1	3,50	3,50
EMPASTADA	1	15,00	15,00
IMPREVISTOS DEL 5%			163,28
TOTAL DE GASTOS			1796,03

Tabla: 14

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Antonia Quinapanta

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca no cuenta con indicadores de Gestión por lo tanto la evaluación administrativa que realizan es empírica en todos los periodos que han estado al frente de la institución

La Administración que actualmente existe es inoportuna por lo que la institución no cuenta con personal específico en las áreas y un departamento para un análisis sobre el desempeño institucional.

Los indicadores de Gestión dentro de una institución juegan un rol indispensable ya que a través de estas herramientas se puede realizar controles y gestiones para el mejoramiento y desarrollo de la cooperativa.

Una vez realizada la investigación hemos llegado a concluir que en la cooperativa de Ahorro y crédito Salasaca Ltda. No aplican los indicadores de Gestión debido a que desconocen en su totalidad, todos los departamentos administrativos, operativos, por lo tanto se aplicará los indicadores de Gestión.

6.3 JUSTIFICACION

Es evidente que el desconocimiento de los indicadores de gestión afecta al desarrollo de la institución, porque produce un estancamiento al momento de realizar o efectuar alguna gestión afectando considerablemente que surja la cooperativa como institución financiera sólida y confiable, con todos los servicios que brinda.

Por ende es necesario implantar un indicadores de gestión que le ayude a mejorar el nivel de desempeño institucional del mismo modo al desarrollo económico, buscando nuevas herramientas administrativas para que la cooperativa ya no siga con los mismos inconvenientes.

En tal sentido la propuesta sobre la aplicación de indicadores de gestión ayudará al desarrollo administrativo eficiente ya que son herramientas elementales para un direccionamiento estratégico a nivel de toda la institución.

Esta propuesta se justifica porque ayudará al progreso institucional interno y externo, del problema que se detectó con la aplicación de los indicadores de gestión ya que es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- ✓ Diseñar los indicadores de gestión adecuadas que permita medir la gestión administrativa y financiera de la Coac Salasaca Ltda.

6.4.2 Objetivo Especifico

- ✓ Establecer indicadores de Gestión aplicables a la Coac
- ✓ Proponer los indicadores de eficiencia
- ✓ Proponer indicadores de eficacia
- ✓ Proponer los indicadores económicos
- ✓ Medir el desempeño administrativo a través de los indicadores de Gestión
- ✓ Realizar cada uno de los indicadores con datos reales de la institución
- ✓ Analizar cada uno de los indicadores

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El gerente general es nombrado por la asamblea general de socios donde cumplen a cabalidad cada uno de sus funciones y su periodo de duración es de dos años y pueden reelegirse como lo manifiesta la ley de cooperativas en el aspecto social ayudará a mejorar en nivel económico de todos sus asociados con mayor seguridad y confianza.

En resumen debemos aplicar los indicadores de gestión ya que son muy importantes ya que la institución necesita para mejorar su eficiencia administrativa y poder tener mejores resultados.

El gerente general y sus dirigentes han aportado con sus conocimientos hasta el momento para poder llevar adelante a la cooperativa por lo tanto la investigación que se realiza si es factible aplicar.

Las instituciones financieras aportan considerablemente al desarrollo socio económico de la población con sus servicios prestados abarcando todo su

alrededor por lo cual se considera que son empresas que ofertan empleo y además apoyan a la agricultura, artesanía, comercio pequeñas y medianas empresas con sus créditos otorgados de manera inmediata.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA Y TÉCNICA

Con la aplicación de los indicadores de Gestión podremos conocer de manera mensual si se han cumplido con todos los objetivos marcados por la organización, si la gestión se ha llevado de forma eficiente de modo que se tenga certeza de la correcta utilización de los fondos recibidos disponibles para la consecución de su fin.

La utilización de los indicadores de gestión presenta ventajas extraordinarias a la institución, tanto desde un punto de vista interno como externo, al permitir evaluar la gestión de las entidades y ayudar a detectar las funciones, programas, proyectos, centros o actividades que deben ser objeto de especial atención.

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- ✓ Indicadores de Eficacia
- ✓ Indicadores de eficiencia
- ✓ Indicadores económicos

Al momento de aplicar los respectivos análisis a cada uno de los departamentos involucrados se sentirán inconformes por la evaluación que se realiza, pero mi opinión como investigadora veo la necesidad de implantar dichos indicadores de gestión para analizar el respectivo control y verificar si todos los objetivos y metas están siendo cumplidas a cabalidad para llegar a un éxito institucional.

Se aplicaran indicadores que realmente sean útiles para el desarrollo y progreso institucional los cuales ayuden a resolver novedades de la cooperativa.

A más los Indicadores de Gestión también se mencionará el Cuadro de Mando Integral porque se relacionan entre sí puesto que sirve para ejecutar, comunicar y controlar las estrategias; en la propuesta mencionaremos solo los más relevante.

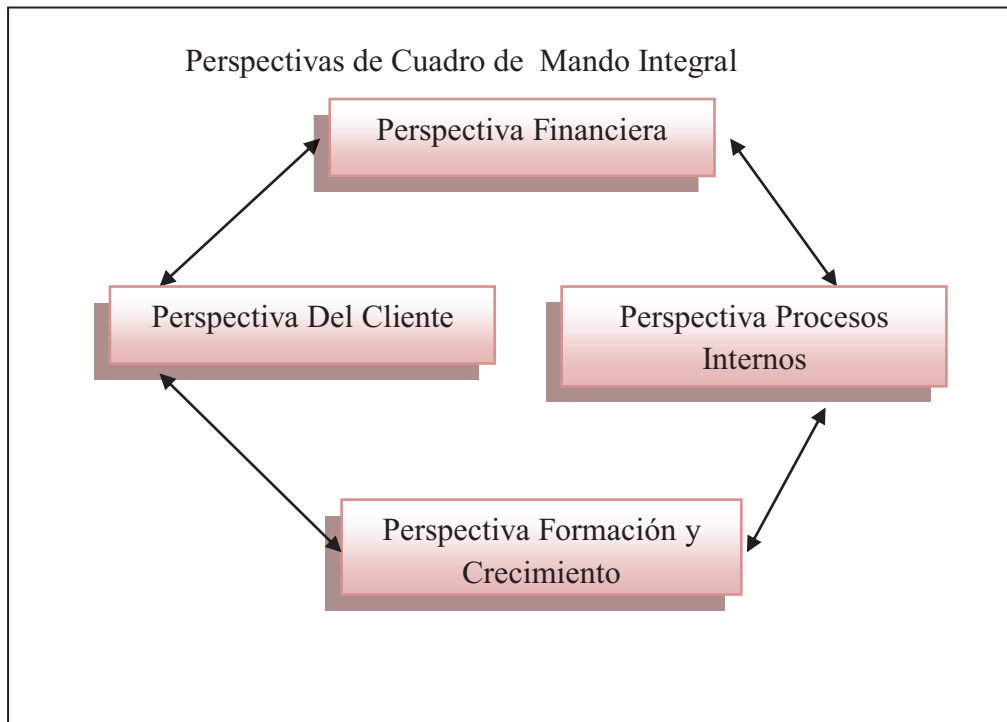


Gráfico: 20

Fuente: Antonia Quinapanta

Elaborado por: Antonia Quinapanta

6.7 MODELO OPERATIVO

FACES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Establecer indicadores de Gestión aplicables a la Coac	100%	Medir el desempeño administrativo a través de los indicadores de Gestión	Recursos humanos, económicos, materiales	\$ 50.00	Investigadora	jul-11
2	Proponer los indicadores de eficiencia	100%	Realizar cada uno de los indicadores con datos reales de la institución	Recursos humanos, económicos, materiales	\$ 50.00	Investigadora	jul-11
3	Proponer indicadores de eficacia	100%	Analizar cada uno de los indicadores de los indicadores	Recursos humanos, económicos, materiales	\$ 50.00	Investigadora	jul-11
4	Proponer los indicadores económicos	100%	Realizar cada uno de los indicadores con datos reales de la institución	Recursos humanos, económicos, materiales	\$ 50.00	Investigadora	jul-11

Cuadro: 13

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 01 INDICADORES DE EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Eficiencia Global	1.- Aumentar la productividad por empleado	$\frac{\# \text{ De socios en el año 2010}}{\# \text{ de trabajadores}} \times 100$ $= \frac{2800/24}{215}$	Número	Anual	Estados Financieros	Han sido atendidos 117 socios por cada uno de los empleados en el periodo del año 2010, lo que da a conocer que existe exceso del personal y los gastos en sueldos son muy elevados según los estados financieros.
	2. Incrementar la actividad realizada para los empleados	$\frac{\text{Servicios Incrementados}}{\text{Total de servicios}} \times 100$ $= \frac{6}{13} \times 100$ $= 0.46153846$ $= 46.15\%$	%	Anual	Gerente General	Del total de los servicios ofrecidos al año 2009 con relación al año 2010 habido un incremento del 46.15% que es un valor significativo a medida que va creciendo la Cooperativa

Cuadro: 14

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 02 INDICADORES DE ECONOMÍA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Global de Economía	Recursos humanos	$\frac{\text{Costo real del personal año 2010}}{\text{Costo presupuesto del personal año 2010}}$ $= \frac{66,908.75}{71,286.73}$ $= 0.9386$ $= 93.86\%$	%	Anual	Estados Financieros	El costo real del personal del año 2010 con relación al presupuesto para el personal se ha cumplido en un 93.86%, con lo que se puede analizar que no se ha excedido gastos operativos.

Cuadro: 15

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 03 INDICADOR DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Grado de la cobertura de la demanda	Satisfacción de los socios	$\frac{\# \text{ de solicitudes de créditos aceptadas año 2010}}{\text{Total de las solicitudes de crédito en el periodo}} \times 100$ $= \frac{1235}{1500} \times 100$ $= 0.82333333$ $= 82.33 \%$	%	Anual	Departamento de Créditos y Cobranzas	Del total de los socios que se han acercado a la institución para solicitar créditos el 82.33% han sido atendidos mientras que el 17.67% se han rechazado por incumplimiento de normas, disposiciones y Por lo que se han encontrado mal en el Buró de Crédito con unas calificaciones deficientes.

Cuadro: 16

Fuente: Propia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.



FICHA TÉCNICA # 04 INDICADOR DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Número de clientes en información	Minimizar costos en el departamento de créditos	$\frac{\text{Costo del personal de cobranzas}}{\# \text{ de notificaciones realizadas por periodo}} = \frac{1,721.32}{145} = 11.87$	Numero	Mensual	Reporte de clientes atendidos por los empleados en información	Las citaciones realizadas a cada uno de los socios morosos tiene un costo de \$ 11.87 dólares por lo que el departamento de crédito debería de citar a mas socios para que la recuperacion de la cartera vencida sea más efectiva

Cuadro: 17

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 05 INDICADOR DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Número de clientes en información	Minimizar costos por atención socios en ventanillas	$\frac{\text{Costo personal en ventanillas}}{\# \text{ de socios atendidos mensual}}$ $= \frac{1,463.33}{2100}$ $= 0.69$	Numero	Mensual	Reporte de clientes atendidos por los empleados en información	La atención a cada uno de los clientes a la Cooperativa le cuesta 0.69 C'tvs. de dólar atienden 2100 socios lo que nos da a entender que el costo es muy elevado y deberían de realizar otras actividades, para devengar el sueldo percibido.

Cuadro: 18

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 06 INDICADOR DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Consejo de Administración	Mejorar la Administración	$\frac{\text{\# de asambleas realizadas en el periodo}}{\text{\# de Asambleas programadas Consejo de Administración}} \times 100$ $= \frac{4}{48} \times 100$ $= 8.33 \%$	%	Anual	Auditoria 2010	El consejo de administración es el que dicta las normas Administrativas Generales Internas de la Cooperativa por lo tanto deben reunirse una vez por semana pero se han reunido 4 veces anuales lo que representa en un 8.33% de cumplimiento, a lo establecido por esa razón les dificulta Administrar de la mejor manera a la Institución en coordinación con Gerencia General

Cuadro: 19

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 07 INDICADOR DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Consejo de Vigilancia	Mejorar la Administración	$\frac{\# \text{ de asambleas realizadas en el periodo}}{\# \text{ de Asambleas programadas Consejo de Vigilancia}} \times 100$ $= \frac{1}{48} \times 100$ $= 2.08$	%	Anual	Auditoria 2010	El Consejo de Vigilancia es el que controla el movimiento económico de la entidad, dichos miembros se ha reunido solo una vez lo que representa en un 2.08 % de cumplimiento a lo establecido por dichos factores la institución no puede mejorar continuamente porque no existe informes emitidos a la Asamblea General de Socios y eso debilita la Administración Financiera.

Cuadro: 20

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 08 INDICADOR DE EFICACIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Gestiones desarrolladas	Maximizar el cumplimiento en proyectos realizados	$\frac{\# \text{ gestiones desarrolladas}}{\# \text{ Gestiones Programadas en el periodo}} \times 100$ $= \frac{11}{38} \times 100$ $= 29 \%$	%	Anual	Reporte de gestiones realizadas por Gerencia general	Las gestiones se han desarrollado en un 29% de todas las planificadas por Gerencia y no se ha culminado en su 100% porque no existe apoyo por parte de los consejos de Administración y Vigilancia ya que ellos son elementos muy importantes para la toma de decisiones y se puede observar que no existe coordinación al cumplimiento de metas y objetivos planteados

Cuadro: 21

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 09 INDICADOR DE EFICIENCIA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Costo de personal bajo honorarios profesionales	Minimizar costos en Honorarios profesional	$\frac{\text{Costo con honorarios profesionales}}{\text{Costo del personal de planta}} \times 100$ $= \frac{5160.79}{66,908.75} \times 100$ $= 7.71 \%$	%	Anual	Estados Financieros	Del total del personal de la Cooperativa el 7.71% labora bajo emisión de facturas debido a que la Institución necesita Profesionales en el área de derecho, ya que la Cooperativa no cuenta con profesionales en esa área, se debería de crear un Departamento Jurídico para trámites Judiciales con los socios que están con uno o más cuotas vencidas.

Cuadro: 22

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 10 PERSPECTIVA DE RECURSOS

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Perspectiva de Recursos	Incrementar la autonomía Financiera	$\frac{\text{Recursos Propios del año 2010}}{\text{Total de financiamiento de terceros}} = \frac{169,327.25}{91,128.15} = 1.85\%$	%	Anual	Estados Financieros	El 1.85% pertenece a terceras personas, y lo de más pertenece a la Cooperativa lo que le ayuda a capitalizar a ser solventes, independientes de terceros.

Cuadro: 23

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 11 PERSPECTIVA DE CLIENTE

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Perspectiva de Cliente	Cubrir las necesidades de la zona	$\frac{\# \text{ De socios atendidos en el año 2010}}{\# \text{ De socios potenciales de la zona}} = \frac{2800}{15000} \times 100 = 18.67\%$	%	Anual	Gerencia General	Del total los socios potenciales de la zona no son atendidos en su totalidad por obvias razones de que existen muchas Cooperativas en la zona donde está ubicada la Cooperativa, también existe un sobre endeudamiento y no cumplen con su capacidad de pagos y la cooperativa necesita realizar proyectos para generar rentabilidad.

Cuadro: 24

Fuente: Propia



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 12 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Perspectiva de procesos internos	Mejorar y mantener el equipamiento	$\frac{\text{Valor invertido en equipamientos}}{\text{Resultados obtenidos en el año 2010}} \times 100$ $= \frac{40,588.00}{5720.36} \times 100$ $= 7.10\%$	%	Anual	Estados Financieros	El total invertido en activos fijos el 7.10% es productivo mientras el 92.90% es improductivo y no aporta el beneficio a la entidad, con lo que se puede analizar que los activos fijos invertidos no están siendo bien utilizados y están en exceso sin dar uso

Cuadro: 25

Fuente: Propia

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALASACA LTDA.

FICHA TÉCNICA # 13 INDICADOR DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO



NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVOS	CÁLCULO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	REFERENCIA	INTERPRETACIÓN
Perspectiva de Formación y Crecimiento	1. Promover a Desarrollar en la Formación de los Empleados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $= \frac{2}{24} \times 100$ $= 0.083333333$ $= 8.33\%$	%	Anual	Gerente General	Del total de los empleados que laboran en la institución solo el 8.33% se capacitaron para el buen desempeño institucional por tal motivo existe la deficiencia en cada uno de los cargos que desempeñan debido a eso los resultados son desfavorables.

Cuadro: 18

Fuente: Propia

6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

6.8.1. Organigrama Estructural

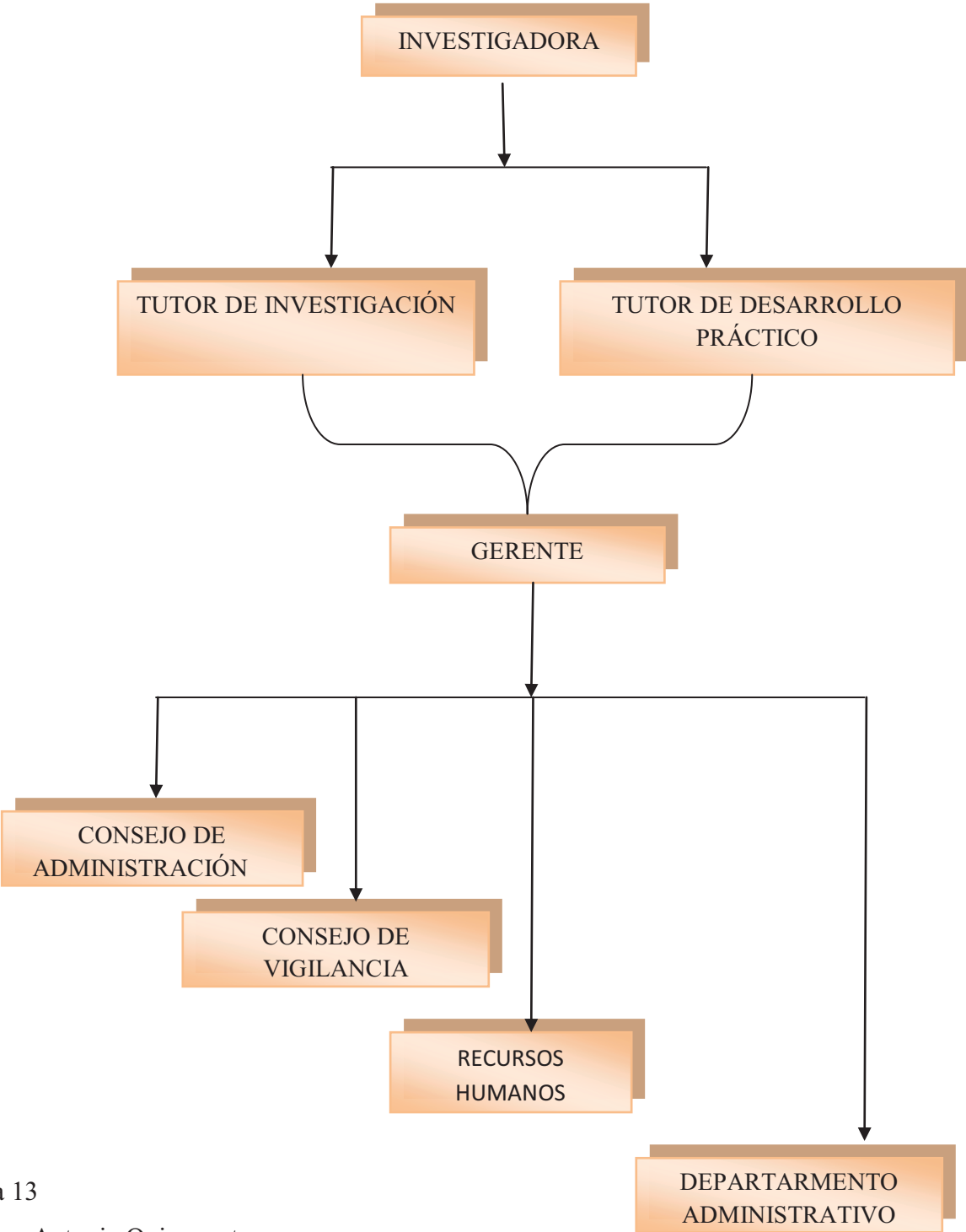


Gráfico: 21

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Antonia Quinapanta

6.8.2. Organigrama Funcional

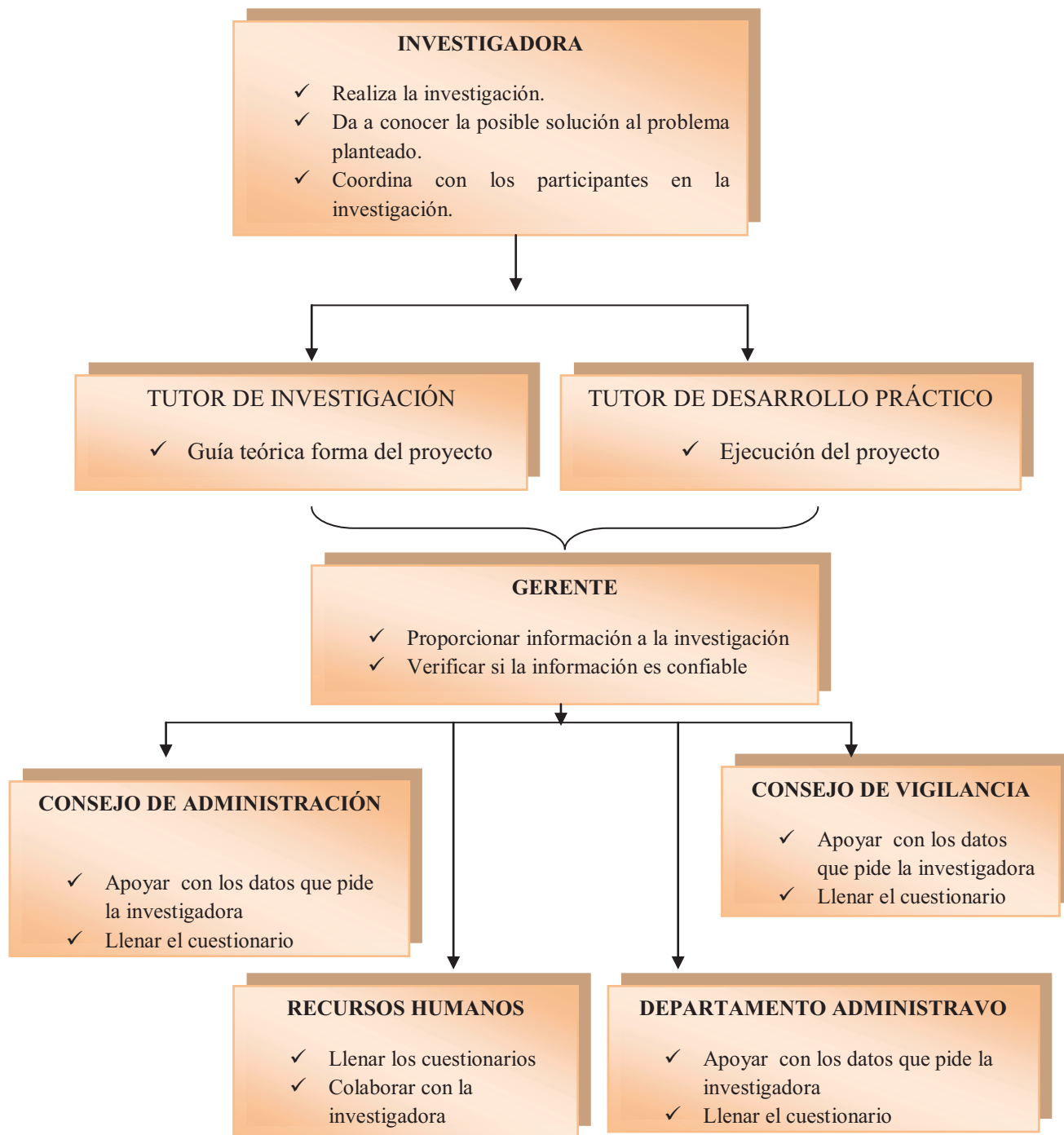


Gráfico: 22

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Antonia Quinapanta

6.9. EVALUACIÓN

MATRIZ DE ANÁLISIS PARA LA IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA	
ASPECTOS PARA EL PLAN DE EVALUACIÓN	ELEMENTOS Y RECURSOS TECNICOS EN EL PROCESO DE EVALUACION
INTEREZADOS EN EVALUAR	GERENTE, CONSEJO DE ADMINISTRACION CONSEJO DE VIGILANCIA, CLIENTES
RAZONES QUE JUSTIFICAN LA EVALUACIÓN	PREVENIR LOS DESAJUSTES DE LA TOMA DE DECISIONES
OBJETIVOS DEL PLAN DE EVALUACIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
ASPECTOS A SER EVALUADOS	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS EN LA ADMINISTRACION CORRECTA DE LA COOPERATIVA
PERSONAL ENCARGADO EN LA EVALUACIÓN	EL INVESTIGADOR, CONSEJO DE ADMINISTRACION, CONSEJO DE VIGILANCIA, ASESORES
PERIODO DE EVALUACIÓN	MENSUAL
PROCESO METODOLÓGICO	* SEGUIMIENTO PERMANENTE *METODO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO * CALIFICACION CON EFICIENCIA Y FICACIA
RECURSOS	ENCUESTAS

Cuadro: 27

Fuente: Propia

Elaborado por: Antonia Quinapanta

BIBLIOGRAFIA

- Contabilidad de costos – Concepto y Aplicación para la toma de decisiones gerenciales tercera edición 658 D 1994 RALPHS. POLIMENI Frankl. Fabozzi arthurh. Adelberg. Pag.553,558
- Administración contemporánea cuarta edición 2006 Jones George
- Administración un enfoque basado en contabilidad hellriegel Jackson Slowm 3171 D 2008
- Técnicas de dirección y Gestión 2 tomo 2 theo haimann de la saint Louis 1985
- Luz Karina Oña Topón tesis de grado previa obtención del título de ingeniería en contabilidad y Auditoría diseño e Interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianzas del Valle Ltda. Periodo 2008.
- Ruth Cecilia Herrera Yaguana Rosa Bilma López Calva diseño e interpretación de indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro Y crédito Gonzanamá de la ciudad de Gonzanamá Periodo 2009
- Lic. Mónica Domínguez 2008 Sistema de control interno y su influencia en la toma de decisiones gerenciales en la cooperativa de transporte santa Página 71
- Diseño De Indicadores De Gestión Aplicables A Cooperativas De Ahorro Y Crédito año 2007.

[.http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestión](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestión)

http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/gu%C3%ADa%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20esap_2000.pdf

<http://www.planning.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>

<http://www.eco.ub.es/~escard/EMPRESA6.pdf>

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040921170848.html>

<http://proyecto-internet.com/upel/cap3-proyectos-grado.htm>

<http://www.slideshare.net/HernanSalazar/investigacin-bibliografica-2463165>

ANEXOS VARIOS



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO,
EMPLEADOS Y PRINCIPALES SOCIOS INVERSIONISTAS**

El objetivo de esta encuesta es recopilar información que ayude a la investigación sobre los indicadores de gestión y la toma de decisiones para el mejoramiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca

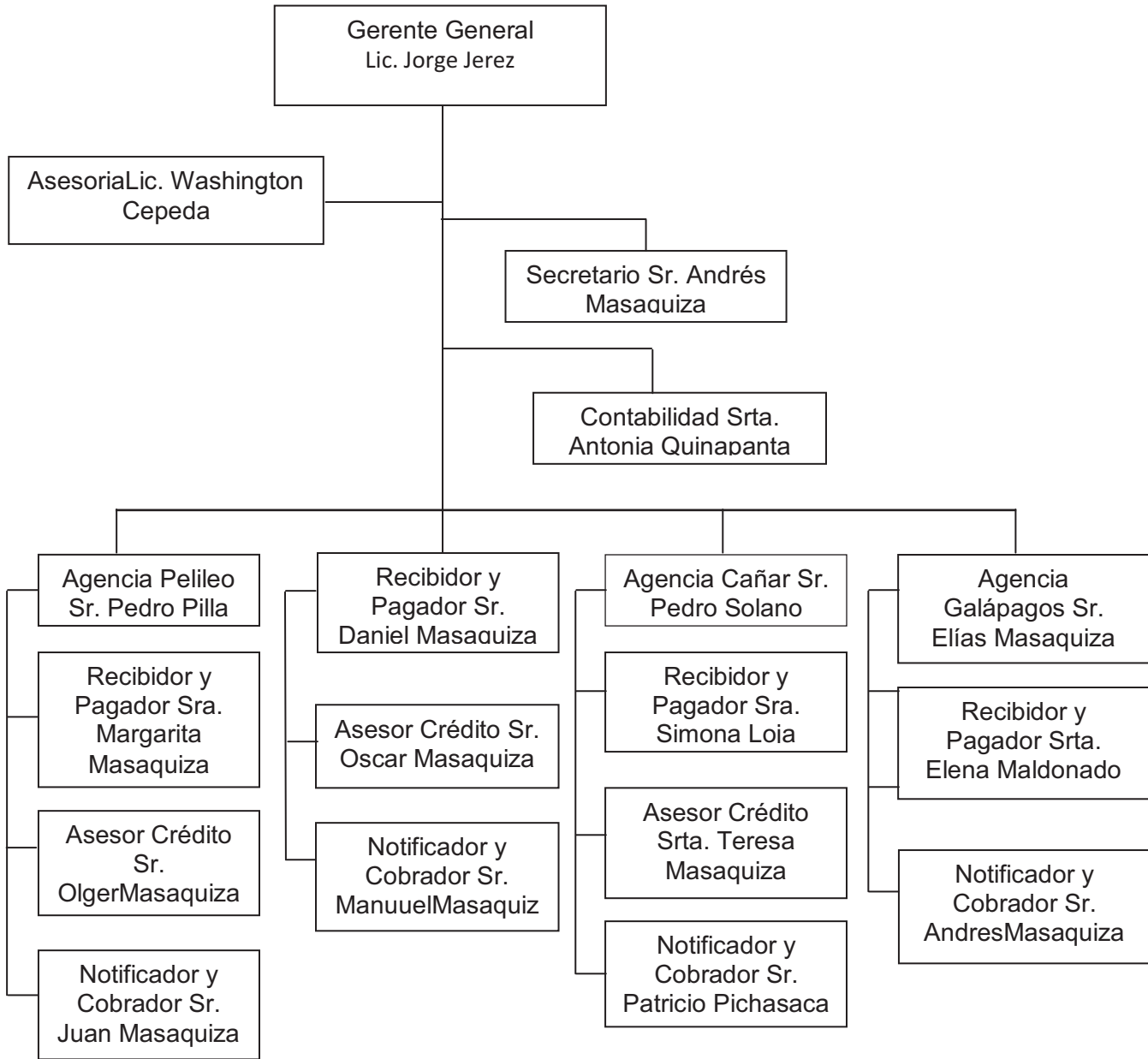
3. ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativa de la cooperativa?
 - Excelente ()
 - Bueno ()
 - Regular ()
 - Mala ()
4. ¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?
 - Si ()
 - No ()
5. ¿Cómo evalúa a los empleados sobre la atención al cliente en todos los servicios prestados?
 - Excelente ()
 - Bueno ()
 - Regular ()
 - Mala ()
6. ¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de eficacia, eficiencia y económica mejoraría a tomar decisiones adecuadas frente a las dificultades presentadas de la cooperativa?
 - Si ()
 - No ()
 - Por Porque.....
7. ¿Tiene usted conocimiento de las metas y objetivos a las cuales desea llegar la cooperativa?

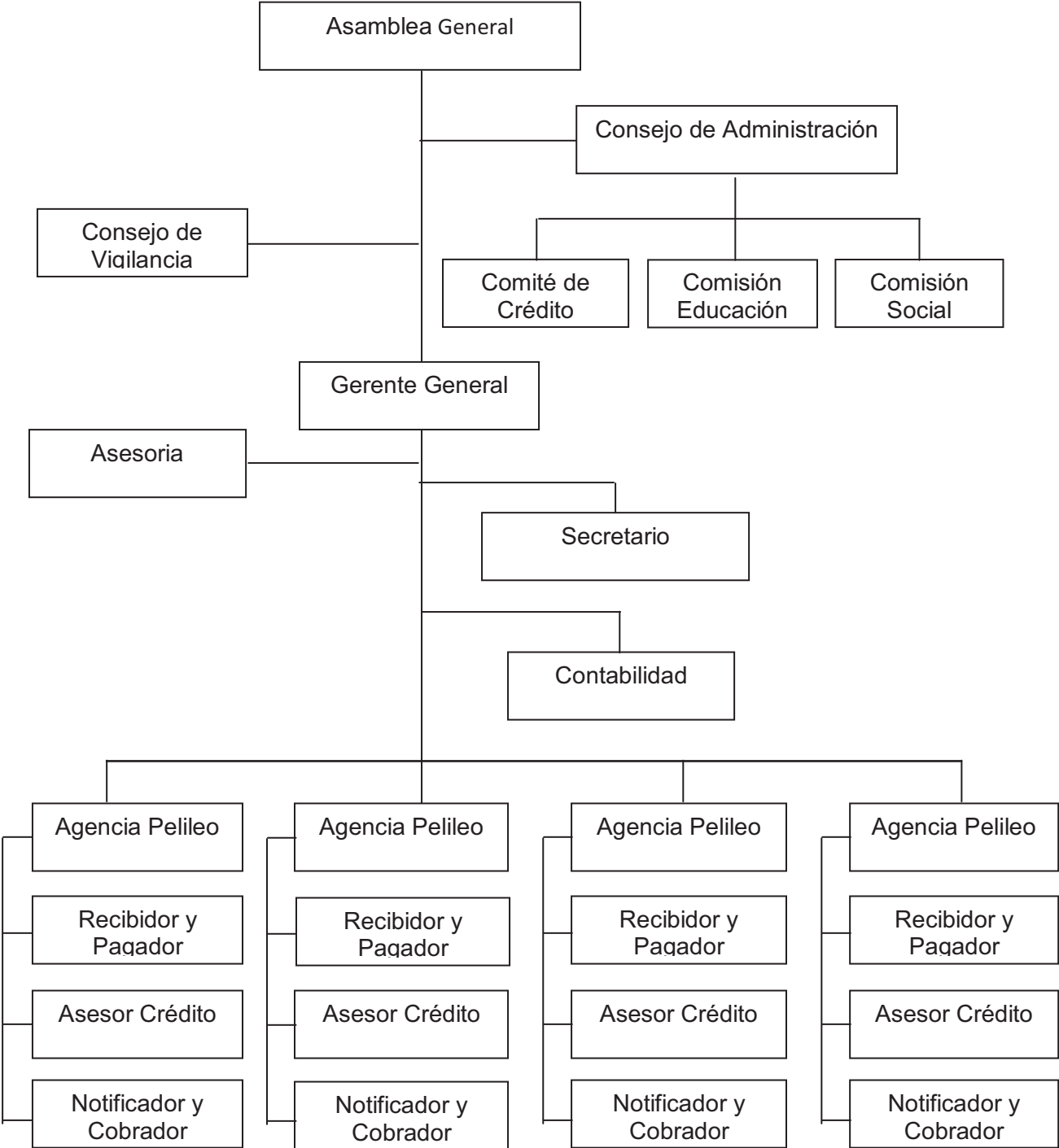
- Si ()
 - No ()
 - Cuál.....
8. ¿Está de acuerdo con el proceso de reclutamiento del personal para la cooperativa?
- Si ()
 - No ()
 - Por qué.....
9. ¿Las actividades anuales se maneja en función del presupuesto?
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()
 - Por qué.....
10. ¿Está de acuerdo usted que la cooperativa trabaje con financiamiento de instituciones financieras públicas?
- SI ()
 - No ()
 - Por qué.....
11. ¿Se realiza capacitación al personal en todas las áreas para mejorar su nivel de desempeño?
- Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()
 - Por qué.....
12. ¿Existe inconformidad a los resultados económica obtenidos al final del ejercicio económico?
- Si ()
 - No ()
 - Por qué.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Anexo 2





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1891717896001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALASACA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 17/10/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: SALASACA Calle: PRINCIPAL Número: S/N
Referencia: FRENTE A LA PLAZA CENTRAL Telefono Trabajo: 032748101 Telefono Trabajo: 032748352 Fax: 032748101

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 26/02/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Barrio: EL ORIENTE Calle:
CALICUCHIMA Número: 328 Intersección: ANTONIO CLAVIJO Referencia: FRENTE A LA PLAZA 10 DE AGOSTO Telefono
Trabajo: 032831800

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 15/04/2010
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: CARRERA GUIYAQUIL Número: S/N Intersección: 28 DE
MAYO Referencia: JUNTO AL CENTRO COMERCIAL DE ARTESANIAS Celular: 094835302



[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: LEVASCO **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 31/05/2010

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891717896001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALASACA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.** 17/10/2005
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
 ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: GALASACA Calle: PRINCIPAL Número: S/N
 Referencia: FRENTE A LA PLAZA CENTRAL Telefono Trabajo: 032748101 Telefono Trabajo: 032748352 Fax: 032748101

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 26/02/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
 ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Barrio: EL ORIENTE Calle:
 CALICUCHIMA Número: 328 Intersección: ANTONIO CLAVIJO Referencia: FRENTE A LA PLAZA 13 DE AGOSTO Telefono
 Trabajo: 032831800

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 15/04/2010
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
 ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: CAÑAR Parroquia: CAÑAR Calle: CARRERA GUAYADUIL Número: S/N Intersección: 28 DE
 MAYO Referencia: JUNTO AL CENTRO COMERCIAL DE ARTESANIAS Celular: 094633302



Jonocaviano Jense R. *Rivero & Asociados*
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LEVASCO **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 31/05/2010

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891717896001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALASACA

No. ESTABLECIMIENTO: 004 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 05/05/2010
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GALAPAGOS Cantón: SANTA CRUZ Parroquia: PUERTO AYORA Barrio: LA ALBORADA Calle: AV. BALTRA
Número: S/N Intersección: 18 DE FEBRERO Referencia: JUNTO AL COMERCIAL CASA VERDE Celular: 097367458



Orceausenio Vitero
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LEVASCO Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 31/05/2010

HEDFARIP CIA. LTDA.
ASESORÍA FINANCIERA Y TRIBUTARIA
CONTABILIDAD Y AUDITORIA
RUC No. 1791813952001

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SALASACA" LTDA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ACTIVOS	NOTAS	SUB-TOTAL	TOTAL
ACTIVO CORRIENTE			1.486.179,15
Caja	2	116.751,97	
Bancos	3	58.245,99	
Cartera de Crédito	4	1.319.710,55	
(-) Prov. Ctas. Incobrables		<u>-28.587,37</u>	
Cuentas por Cobrar		20.058,01	
ACTIVO FIJO	5		40.588,52
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina		9.645,90	
Equipo de Computación		19.524,63	
Vehículo		32.803,93	
Funeraria		4.609,00	
Equipo de Enlace		1.950,00	
(-) Depreciación Acumulada		<u>-27.944,94</u>	
OTROS ACTIVOS			56.773,46
Cuentas por Cobrar	6	8.303,70	
Pagos y Gastos Anticipados	7	3.469,46	
Gastos Diferidos	8	26388,59	
Amort. Acum. Gastos Diferí		<u>-13729,65</u>	
Transferencias Internas	9	9.297,50	
Otros	10	18.663,28	
Impuesto a la Renta	11	4.380,58	
TOTAL ACTIVO			<u>1.583.541,13</u>
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			1.414.213,88
Obligaciones con el Público	12	503.391,31	
Depósitos a Plazo	13	746.710,19	
Obligaciones Patronales por Pagar	14	2.240,66	
Contribuciones Impuestos y multas	15	1.056,83	
Cuentas por Pagar	16	59.201,12	
Obligaciones Financieras	17	91.128,15	
Transferencias Internas	18	9.297,50	
Otros	19	<u>1.188,12</u>	
TOTAL PASIVO			1.414.213,88
PATRIMONIO			169.327,25
Capital Social	20	155.223,77	
Reservas	21	7.383,12	
Otros Aportes Patronales	22	1.000,00	
Resultados	23	<u>5.720,36</u>	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>1.583.541,13</u>
GERENTE			CONTADORA

HEDFARIP CIA. LTDA.
ASESORÍA FINANCIERA Y TRIBUTARIA
CONTABILIDAD Y AUDITORIA
RUC No. 1791813952001

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SALASACA" LTDA
ESTADO DE PÉRDIDAS Y EXCEDENTES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS	
Cuentas corrientes	230,51
Cuentas de Ahorros	984,26
Cartera de Créditos de Consumo	1.048,68
Cartera de Créditos de Vivienda	36,20
Cartera de Crédito para la microempresa	185.487,26
De Mora	21.904,39
Otros	16.643,54
Cartera de Crédito	1.070,17
Afiliaciones	5.501,32
Otros Ingresos(Mantenimiento de cuentas)	1.022,55
Debitos por Fondos Mortuorios	6.084,00
Cobro de nueva libreta	16,00
Comisiones de Pago del bono desarrollo Humano	1.292,25
Comisión cobro de SOAT	437,14
Comisión del Cobro de Luz	0,00
Comisión por giros	23,86
Por Notificaciones	12.821,00
Honorarios	18,00
Otros	46.434,51
TOTAL INGRESOS	<u>301.055,64</u>
GASTOS	
Obligaciones Financieras	
Intereses Depósitos de Ahorros	4.621,29
Intereses Depósitos Plazo Fijo	44.589,31
Obligaciones Instituciones Financieras	9.062,18
Servicios Bancarios	361,90
Sueldos	51.180,00
Décimo Tercer sueldo	4107,5
Décimo Cuarto Sueldo	2.389,34
Bonos Vacacionales	2.069,26
Otros Bonos	1.960,03
Aportes IESS	4.907,62
Fondo de Reserva IESS	3.814,13
Horas Extras	225,00
Vacaciones No Gozadas	70,00
Subsidio Antigüedad	349,17
Agasajos Navideños	6.016,91
Refrigerios Personal	2.251,52
Viáticos y Movilización	2.214,76
Uniformes Empleados	1.500,00
Capacitación del personal	289,94
Viáticos y Gastos de Repres. Consejo de Administración	2.460,00
Viáticos y Gastos de Representación Consejo de Vigilancia	1.189,65
Gastos de Responsabilidad Consejo de Administración	95,00
Gastos de Responsabilidad Consejo de Vigilancia	233,00
Honorarios Profesionales	5.160,79

2555.0
1189.65

Continúa....

HEDFARIP CIA. LTDA.
ASESORÍA FINANCIERA Y TRIBUTARIA
CONTABILIDAD Y AUDITORIA
RUC No. 1791813952001

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SALASACA" LTDA
ESTADO DE PÉRDIDAS Y EXCEDENTES
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

...Continua

Honorarios Registrador de Propiedad	228,64
Transportes, Movilización y Fletes	21.217,38
Publicidad-Prepagada	5.303,46
Buró de Información Crediticia	748,00
Luz eléctrica	1.200,67
Teléfono	3.081,50
Pago de agua	99,10
Seguros	233,52
Arrendamiento	19.658,05
Informática	0,00
Auditoria Externa	1.272,00
Impuestos municipales	1.052,00
Multas y Otras sanciones	106,35
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	2.273,83
Equipo de Computación	9.232,30
Unidades de Transporte	11.630,52
Equipo de Enlace	174,14
Gastos de Instalación	4.684,08
Estudios	1.887,58
Accesorios Equipos de Computo	477,80
Materiales de Escritorio	0,00
Útiles de Escritorio	0,00
Útiles de Aseo y Limpieza	279,08
Suministros Varios	4.943,17
Otros Gastos	25.918,72
Donaciones	176,35
Mantenimiento y Reparación	1.171,16
Mantenimiento y Reparación Edificio	115,60
Mantenimiento y Reparación Mobiliario	131,26
Mantenimiento Vehículo	1.462,80
Combustible	2.298,27
Registro de Marcas y Patentes	496,40
Gasto Imprenta	2.059,49
Fotocopias	56,01
Gastos No Deducibles	4.093,93
Servicio de Internet	1.075,61
Lubricantes Vehículo	10,50
IVA que se carga al gasto	2.592,64
Provisiones cuentas Incobrables	12.775,07
Participación de los Trabajadores	0,00
TOTAL EGRESOS	<u>295.335,28</u>
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	<u><u>5.720,36</u></u>

GERENTE

CONTADORA

7

Av. 6 de diciembre N14-55 y Hnos. Pazmiño Edif. Parlamento Of. 412
Telf.: 2554407 Telefax 2901032
hedfarin@hotmail.com

EDIFICIO DE LA MATRIZ



Secretaria



PERSONAL ADMINISTRATIVO

