



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto de investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

**“Los indicadores de gestión y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro
y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato”**

Autor: Garcés Manobanda, Marco Vinicio

Tutora: Lic. Zamora Sánchez, Ruth Armenia

Ambato – Ecuador

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, con cédula de identidad No. 120577546-1, en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Marco Vinicio Garcés Manobanda, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero del 2016

LA TUTORA



Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

C.I. 120577546-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Marco Vinicio Garcés Manobanda, con cédula de ciudadanía No.180334334-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación, bajo el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Febrero del 2016

AUTOR



Marco Vinicio Garcés Manobanda

C.I. 180334334-0

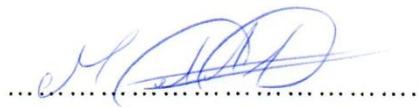
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública: además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Febrero del 2016

AUTOR



Marco Vinicio Garcés Manobanda

C.I. 180334334-0

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

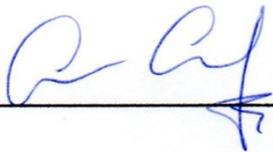
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de investigación, sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, elaborado por Marco Vinicio Garcés Manobanda, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero del 2016



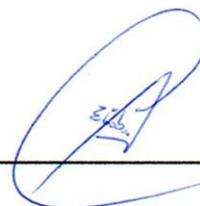
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dra. Caroline Galarza

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Edisson Coba

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo producto de mi esfuerzo se lo dedico a Dios por su guía, a mis padres por haber sembrado en mi vida el amor, la fe y la confianza en Dios, lo que ha permitido llegar a este momento tan especial en mi vida.

A cada uno de los integrantes de mi familia en especial a mi padre Segundo Manuel Garcés que aunque ya no esté presente físicamente, sé que desde el cielo me brinda luz y fuerzas para seguir adelante; a mi madre María Ángela Manobanda por ser el pilar primordial en mi vida por su apoyo, su amor, comprensión y cariño, por enseñarme valores como: la gratitud, el trabajo, la lealtad, el optimismo y el amor, ya que todo esto me han ayudado a crecer como persona y como profesional; a mis hermanas por el apoyo incondicional, por alentarme en cada momento, por compartir y disfrutar mis éxitos y fracasos; a ti amor mío, por darme siempre tu apoyo incondicional, por caminar junto a mí y ser la fuerza para lograr mis triunfos.

A todos a quienes han confiado y confían en mis capacidades

Marco Vinicio Garcés M.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haber bendecido mi vida dándome fortaleza, sabiduría y amor, para lograr culminar esta etapa de mi vida. Todo logro ha sido concedido por su infinito amor, misericordia y bondad.

A mi padre que desde el cielo guía mis pasos, a mi madre y mis hermanas por brindarme el apoyo necesario e incondicional para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A la Universidad Técnica de Ambato, a todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría por sus sabias enseñanzas que han nutrido mi conocimiento y me han preparado para desempeñarme como una profesional con ética y vocación de servicio, y en especial a la Lcda. Ruth Zamora quien fue mi guía durante la investigación y permitió la realización de este trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., por su confianza y apertura, de forma directa al Ing. Julio Clero, y la Ing. María Trinidad Baltazar por su ayuda desinteresada para la elaboración de este trabajo investigativo.

A todas las personas que me apoyaron de una y otra manera tanto moral como económicamente GRACIAS.

Marco Vinicio Garcés M.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA: “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTOR: Marco Vinicio Garcés Manobanda

TUTOR: Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

FECHA: Febrero del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación demuestra la incidencia de los Indicadores de en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., para la ejecución del presente proyecto de investigación se basó en la recolección de información de conocimiento de las variables en estudio, a través de métodos como: la observación y encuestas; las mismas que fueron practicadas a los cobradores relacionados con el objeto de estudio, de esta manera se realizó una valoración previa del problema y su entorno, con la finalidad de definir falencias de la utilización de indicadores de gestión y los factores que incurren en la toma de decisiones para poder ejecutar una evaluación especial que permita dar soluciones prácticas y oportunas para una correcta evaluación de la gestión administrativa de la Cooperativa. Un instrumento de medición que permite solucionar la problemática dentro de la empresa es el diseño de indicadores de gestión, que al ser un instrumento fundamental para la toma de decisiones, sirve como herramienta que permite controlar el nivel de eficiencia eficacia y calidad de la Cooperativa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: INDICADORES DE GESTIÓN, COMPETITIVIDAD, PLANIFICACIÓN, CONTROL, SOSTENIBILIDAD.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT

ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “THE MANAGEMENT INDICATORS AND THE DECISION MAKING IN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA., OF THE CITY OF AMBATO”

AUTHOR: Marco Vinicio Garcés Manobanda

TUTOR: Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

DATE: February 2016

ABSTRACT

The investigation shows the incidence of Management Indicators in the Decision Making of Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., to the enforcement of this investigation project it was based in gathering information of knowledge about the variables being under study, through methods such as: observation and surveys; those which were applied to the collectors related to the study object, in this way it was made a preliminary assessment of the problem and its surrounding, with the aim of defining shortcomings in using of management indicators and factors that interferes in the decision making in order to be able to perform a special evaluation so that give practical and timely solutions to achieve a correct evaluation of the administrative management of the Cooperative. A measuring instrument that allows solving the problem inside the company is the management indicators design, that being a fundamental instrument to the decision making, it helps as a tool to control the level of efficiency, efficacy and quality of the Cooperative.

KEY WORDS: MANAGEMENT INDICATORS, COMPETITIVENESS, PLANNING, CONTROL, SUSTAINABILITY.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema	3
1.2. Análisis y descripción del problema de investigación.....	3
1.2.1. <i>Introducción</i>	3
1.2.2. <i>Descripción y formulación del problema</i>	5
1.2.3. <i>Prognosis</i>	7
1.2.4. <i>Formulación del problema</i>	7
1.2.5. <i>Delimitación del problema</i>	8
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos	10
1.4.1. <i>General</i>	10
1.4.2. <i>Específicos</i>	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes investigativos	11

2.2. Fundamentación Científico Técnica	18
2.3.1. Marco conceptual Variable independiente	23
2.3.2. Marco conceptual varia dependiente	34
2.4. Hipótesis	43
2.5. Señalamiento de las variables	43
CAPÍTULO III	44
Metodología	44
3.1. Metodología, enfoque y nivel de investigación	44
3.1.1. Modalidades básicas de la investigación	44
3.1.2. Enfoque	45
3.1.2.1. Enfoque cualitativo	45
3.1.2.2. Enfoque cuantitativo	46
3.1.2.3. Enfoque Mixto.....	46
3.1.3. Nivel o tipo de investigación	47
3.2. Población, muestra y unidad de investigación	48
3.2.1. Población.....	48
3.2.2. Muestra	49
3.2.2.1. Tipo de Muestra.....	49
3.3. Operacionalización de las variables.....	53
3.3.1. Operacionalización de la Variable independiente; Los Indicadores de Gestión	54
3.3.2. Operacionalización de la Variable Dependiente; La Toma de Decisiones	55
3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias	56
3.4.1. Plan para la recolección de información	56
3.4.2. Plan de Procesamiento y análisis de la información	58
3.4.2.1. Plan de procesamiento de información	58
3.4.2.2. Plan de análisis e interpretación de resultados	59
CAPÍTULO IV	60
4.1. Principales Resultados	60
4.1.1. Análisis de datos	60
4.2. Verificación de la Hipótesis	102
4.3. Limitación del estudio	106
4.4. Conclusiones	107
4.5. Recomendaciones	109
4.6. Propuesta	110

4.6.1. <i>Datos Informativos</i>	110
4.6.1.1. Título de la propuesta	110
4.6.1.2. Institución ejecutora	110
4.6.1.3. Beneficiarios	110
4.6.1.4. Ubicación.....	110
4.6.1.5. Tiempo Estimado para la ejecución.....	110
4.6.1.6. Equipo Técnico Responsable.....	111
4.6.2. <i>Antecedentes de la propuesta</i>	111
4.6.3. <i>Justificación</i>	112
4.6.3. <i>Objetivos de la propuesta</i>	112
4.6.3.1. Objetivo General.....	112
4.6.3.2. Objetivos específicos.....	112
4.6.4. <i>Análisis de factibilidad</i>	113
4.6.4.1. Política	113
4.6.4.2. Factibilidad socio cultural	113
4.6.4.3. Económica	113
4.6.4.4. Tecnológica.....	114
4.6.4.5. Legal	114
4.6.5. <i>Fases del diseño de indicadores de gestión.</i>	115
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	121

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
Cuadro 3.1. Elementos de la muestra.....	52
Cuadro 3.2. Operacionalización de la Variable independiente; Los indicadores de gestión	54
Cuadro 3.3. Operacionalización de la Variable Dependiente; La toma de decisiones	55
Cuadro 4.1. Aplicación de Indicadores de Gestión herramienta elemental	62
Cuadro 4.2. Los indicadores de gestión mejoran los niveles de eficiencia, eficacia y calidad	63
Cuadro 4.3. Información de los indicadores de gestión	65
Cuadro 4.4. Los indicadores de eficiencia miden el adecuado uso de recursos.....	66
Cuadro 4.5. Los indicadores de eficacia miden el alcance de objetivos	67
Cuadro 4.6. Los indicadores de calidad miden la satisfacción del cliente.....	68
Cuadro 4.7. Los indicadores de gestión establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos	70
Cuadro 4.8. Los indicadores de gestión herramientas que contribuyen a la toma de decisiones	71
Cuadro 4.9. Elaboración de la planificación estratégica	72
Cuadro 4.10. Los objetivos determinados en la planificación permiten identificar variables	73
Cuadro 4.11. Los indicadores de gestión miden los objetivos de la planificación	75
Cuadro 4.12. Conocimiento de las fichas técnicas de los indicadores.....	76
Cuadro 4.13. Evaluación de las fichas técnicas de los indicadores	77
Cuadro 4.14. Periodicidad de los indicadores de gestión.....	78
Cuadro 4.15. Comunicación a los colaboradores los indicadores de gestión	79
Cuadro 4.16. Comunicación de resultados de los colaboradores los indicadores de gestión	80
Cuadro 4.17. Definición de la toma de decisiones.....	82
Cuadro 4.18. Detalle de lista de posibles opciones de solución.....	83
Cuadro 4.19. Decisiones correctivas	84
Cuadro 4.20. Liderazgo en la toma de decisiones.....	85

Cuadro 4.21. Calidad de la información para la toma de decisiones	86
Cuadro 4.22. Sugerecias para mejorar la solución de alguna problemática.....	89
Cuadro 4.23. Limitación de políticas para la toma de decisiones	90
Cuadro 4.24. Toma de decisiones en base a experiencias.....	91
Cuadro 4.25. Toma de decisión sustentada con factores y elementos clave.....	92
Cuadro 4.26. Responsabilidad ante la toma de decisiones	94
Cuadro 4.27. Medida en que una decisión perjudica a los colaboradores	95
Cuadro 4.28. Decisiones estratégicas tomadas por niveles directivos	96
Cuadro 4.29. Los indicadores de gestión a largo plazo en toma de decisiones estratégicas	97
Cuadro 4.30. Decisiones tácticas tomadas por los directivos intermedios	98
Cuadro 4.31. Decisiones operativas tomadas por la Gerencia	99
Cuadro 4.32. La toma de decisiones en el mejoramiento continuo	100
Cuadro 4.33. Proceso de toma de decisiones	101
Cuadro 4.34. Frecuencias Observadas	104
Cuadro 4.35. Frecuencias Esperadas.....	105
Cuadro 4.36. Cálculo de Chi-cuadrado	105
Cuadro 4.37. Fases del diseño de indicadores de gestión	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1.1. Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2.1. Red de categorías conceptuales	21
Gráfico 2.2. Contextualización de las ideas	22
Gráfico 4.1. Aplicación de Indicadores de Gestión herramienta elemental.....	62
Gráfico 4.2. Los indicadores de gestión mejoran los niveles de eficiencia, eficacia y calidad	64
Gráfico 4.3. Información de los indicadores de gestión.....	65
Gráfico 4.4. Los indicadores de eficiencia miden el adecuado uso de recursos ..	66
Gráfico 4.5. Los indicadores de eficacia miden el alcance de objetivos.....	67
Gráfico 4.6. Los indicadores de calidad miden la satisfacción del cliente	69
Gráfico 4.7. Los indicadores de gestión establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos	70
Gráfico 4.8. Los indicadores de gestión herramientas que contribuyen a la toma de decisiones	71
Gráfico 4.9. Elaboración de la planificación estratégica.....	72
Gráfico 4.10. Los objetivos determinados en la planificación permiten identificar variables	74
Gráfico 4.11. Los indicadores de gestión miden los objetivos de la planificación	75
Gráfico 4.12. Conocimiento de las fichas técnicas de los indicadores	76
Gráfico 4.13. Evaluación de las fichas técnicas de los indicadores	77
Gráfico 4.14. Periodicidad de los indicadores de gestión	78
Gráfico 4.15. Comunicación a los colaboradores los indicadores de gestión	79
Gráfico 4.16. Comunicación de resultados de los colaboradores los indicadores de gestión	81
Gráfico 4.17. Definición de la toma de decisiones	82
Gráfico 4.18. Detalle de lista de posibles opciones de solución	83
Gráfico 4.19. Decisiones correctivas	84
Gráfico 4.20. Liderazgo en la toma de decisiones	86
Gráfico 4.21. Calidad de la información para la toma de decisiones.....	87
Gráfico 4.22. Lineamientos para la toma de decisiones.....	88

Gráfico 4.23. Sugerencias para mejorar la solución de alguna problemática	89
Gráfico 4.24. Limitación de políticas para la toma de decisiones	90
Gráfico 4.25. Toma de decisiones en base a experiencias	91
Gráfico 4.26. Toma de decisión sustentada con factores y elementos clave	93
Gráfico 4.27. Responsabilidad ante la toma de decisiones	94
Gráfico 4.28. Medida en que una decisión involucra a los colaboradores.....	95
Gráfico 4.29. Decisiones estratégicas tomadas por niveles directivos.....	96
Gráfico 4.30. Los indicadores de gestión a largo plazo en toma de decisiones estratégicas.	97
Gráfico 4.31. Decisiones tácticas tomadas por los directivos intermedios	98
Gráfico 4.32. Decisiones operativas tomadas por la Gerencia.....	99
Gráfico 4.33. La toma de decisiones acertadas en el mejoramiento continuo	100
Gráfico 4.34. Proceso de toma de decisiones.....	102
Gráfico 4.35. Campana de Gauss, $\alpha=0,05$	104

INTRODUCCIÓN

La investigación busca hallar la incidencia que puede existir entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. De la ciudad de Ambato, para lo cual se determinara en primera instancia, el conocimiento por parte de los empleados acerca de los indicadores de gestión, y por otro lado que opciones le dará para mejorar en la toma de decisiones de la entidad. Lo esencial de esta investigación, es que, el estudio sea un medio de consulta, por lo tanto ayude en el área académica y empresarial, permitiendo a la gerencia poseer una herramienta para afrontar un futuro incierto y tomar decisiones adecuadas en su beneficio.

En el área de control de gestión la empresa no se le ha tomado relevancia sobre la medición de la eficiencia, eficacia y calidad, para mejorar este aspecto esencial se plante a este estudio investigativo. Por lo tanto es fundamental contar con un instrumento de medición que contribuya a la toma de decisiones acertadas y ayuden a ser competitivos en el sector cooperativista. La organización del proyecto investigativo se encuentra desarrollado de la siguiente forma:

En el **Capítulo I** se plantea, la problemática que vive la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., esto a través de la utilización del Gráfico Árbol de Problemas con sus diferentes causas y efectos de las cuales se ha generado tanto la variable independiente como la dependiente, además se han planteado los objetivos general y específicos que se pretenden alcanza con la investigación.

El **Capítulo II** contiene, el marco teórico en la que se respalda la investigación en él se cita las referencias de los autores con sus teorías que ayudan al sustento bibliográfico para el progreso y desarrollo de la investigación, además se diseña la hipótesis de estudio la cual será justificada posteriormente.

El **Capítulo III** abarca, la metodología de la investigación, iniciando por los antecedentes investigativo, seguido de las modalidades, enfoque, nivel de investigación que se sustenta el estudio, luego de ello se determinó la población y muestra de estudio; además se ha definido la Operacionalización de las variables dependiente e independiente y el plan de procesamiento de la información.

El **Capítulo IV** se detalla cada uno de las preguntas que conforman las encuestas aplicadas, seguido de tablas que muestran los resultados tanto absolutos como relativos con su respectiva gráfica, lo cual brinda mayor capacidad de análisis e interpretación de los resultados obtenidos; seguido de ello se verifico la hipótesis determinando la incidencia de las variables en estudio; seguido se detallaron las limitaciones encontradas en el estudio; luego se procedió a determinan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de los resultados obtenidos, y finalmente se presenta una propuesta de solución determinado los objetivos, su justificación, la factibilidad y las fases de diseño de los indicadores de gestión.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

“Los indicadores de gestión y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato”

1.2. Análisis y descripción del problema de investigación

1.2.1. Introducción

En el día a día, las cooperativas toman decisiones, algunas muy significativas otras de menos relevancia; unas inmediatas otras que pueden esperar, de cualquier manera, la mayor parte de esas decisiones son tomadas a partir de información, la misma que está representada por indicadores de gestión, los cuales siempre han sido una herramienta fundamental a la hora de tomar una decisión en las organizaciones.

Las entidades en el Ecuador necesitan de una fuente de información confiable para que la decisión tomada sea la más adecuada así lo confirma Monllor (1994, pág. 96) al decir que *“La información es una entrada para la toma de decisiones, lo que dará lugar a una determinada respuesta por parte de las entidades”*. En otras palabras, una decisión depende de qué calidad de información proporcione las entidades, en esta caso, cuan fiable sea los resultados mostrados por los indicadores de gestión.

Tomando como referencia al reporte de La Confederación Alemana de Cooperativas realizado por el consultor Durán (2015, pág. 2) *en el ranking de cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe Ecuador se ubica en el puesto 10 de entre 18 países con un número de 41.788 Cooperativas; en activos ocupa el puesto 3 con \$5.998 millones de dólares, siendo uno de los países que en el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito aporta con un porcentaje de 7,27% al total de países considerados para este ranking.*

Lo que nos muestra que las Cooperativas del país tiene una alto nivel responsabilidad por ende deben controlar el uso adecuado de sus recursos, el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de sus socios, a través de indicadores de gestión para tomar de decisiones que contribuyan al desarrollo y avance en el sistema cooperativo de ahorro y crédito en la región.

“La provincia de Tungurahua se ha convertido en uno de los puntos más favorables para el fortalecimiento del sistema financiero” (UlloaTapia, 2013, pág. B2). En este contexto, este sector ha obtenido un crecimiento económico a escala nacional, convirtiéndose en uno de los principales sectores que aportan con el avance económico y social de la región.

En efecto, las Cooperativas de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato, Oscus, San Francisco y Mushuc Runa quienes disponen de sucursales en los cantones de Baños, Cevallos, Patate, Pelileo, Píllaro y Tisaleo. Captaron a finales del mes de noviembre de 2014 en promedio acumulado \$952'810.954,79 dólares, y colocaron en el mismo mes un promedio acumulado de \$393'582.393,38 dólares, lo que quiere decir que, el 59% del dinero recolectado de los diferentes sectores de la economía se ha dejado de colocar a través de créditos u otros medios en la sociedad. Lo cual evidencia un alto nivel de responsabilidad ante el manejo financiero, lo que demanda un control adecuado de la gestión del sector. (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2014, pág. 15)

Sin embargo, a pesar de dicho crecimiento y alto nivel de responsabilidad que cae sobre estas entidades, en la provincia de Tungurahua existen numerosos Cooperativas de Ahorro y Crédito medianas y pequeñas que no evalúan su gestión, lo que impide medir los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de sus operaciones, razón por la cual les dificulta tomar decisiones propicias para el buen uso y control de sus recursos que les permitan el acceso a mejoras continuas.

La ciudad de Ambato se ha visto invadido por Cooperativas de Ahorro y Crédito, que ofrecen préstamos con diferentes tasas de interés, así lo muestra un reporte de Cotopaxi noticias (2012, pág. 1). La misma que detalla *“De 329.000 habitantes, operan 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios, para el consumo, la vivienda y la producción”*.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., creada mediante Acuerdo Ministerial N.-003 del 17 de enero de 2003, abrió sus puertas al público el 10 de marzo del mismo año. En el año 2008 se constituye como la segunda Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena más grande del país, regulada por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Hoy en día, con más de diez años de vigencia en la región centro sierra del país, la Cooperativa *“cuenta*

con 101000 socios y clientes a lo largo y ancho de sus oficinas en Ambato, Quito, Riobamba, Latacunga, Machachi, Salcedo y Sangolquí. En el 2012 creció en USD 14'000.000,00” (Ecuador Oline, 2015)

Su visión del futuro al 2014 fue: *“consolidará su liderazgo en la sierra central ampliando su cobertura, con indicadores financieros y sociales de calidad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, con personal calificado y de alto desempeño, reconocido por la sociedad, obteniendo una calificación de riesgo de B+”* (COAC Chibuleo Ltda., 2014). Esta información evidencia que la Cooperativa deberá contar con control de gestión que le permita medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la entidad.

Este control de gestión constituye la manera mediante la cual las estrategias y los recursos son dirigidos hacia los aspectos claves del éxito organizacional y hacia la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, por lo que se hace necesario el objetivo de estudio ya que de la medición mediante indicadores de gestión logrará determinar cuan adecuada fueron las decisiones tomadas y cuanto contribuyeron al cumplimiento de los objetivos planteados.

1.2.2. Descripción y formulación del problema

El mantener procedimientos adecuados de control interno siempre ha sido un trabajo arduo e incansable para las entidades y a la vez uno de los más complicados de realizar, en especial para la COAC Chibuleo Ltda.; es por ello, que está enfrentando inconvenientes a la hora de tomar decisiones propicias. En este contexto cabe destacar que varios son los factores que han llevado a una inestabilidad a nivel interno por falta de control.

En este sentido, el uso de inadecuados indicadores de gestión se puede considerar como una de las principales causas ya que no basta con seguir el procedimiento de control sin antes haber realizado una correcta evaluación del mismo, lo que deriva que la toma de decisiones sea errónea.

Por otro parte, las débiles políticas administrativas y financieras que posee la entidad para guiar a los miembros de la Cooperativa en la conducta de sus operaciones han contribuido a que los procedimientos de control interno no sean los más adecuados a la hora de tomar una decisión que contribuya a la mejora de cada uno de sus procesos.

En relación con la causa de la disminución en la rentabilidad esperada de la entidad es importante mencionar, en primera instancia, que no se cuenta con el personal debidamente capacitado en todas las áreas de la organización, además de no contar con indicadores de gestión adecuados que permitan medir el desempeño de su gestión. En efecto, una disminución de rentabilidad esperada de la COAC Chibuleo Ltda., se traduce en mayores costos, menor eficiencia, incumplimiento de objetivos y metas institucionales, lo que dificulta competir con las entidades del sector, complicando su permanencia en el sistema financiero, y pudiendo ser intervenida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Finalmente, es necesario mencionar que, si bien los inadecuados indicadores de gestión es un aspecto que afecta directamente a la COAC Chibuleo Ltda., también repercute en el desarrollo de sus procedimientos de control interno, en otras palabras, la toma de decisiones indebidas se traduce en inadecuados instrumentos de medición.

Análisis Crítico

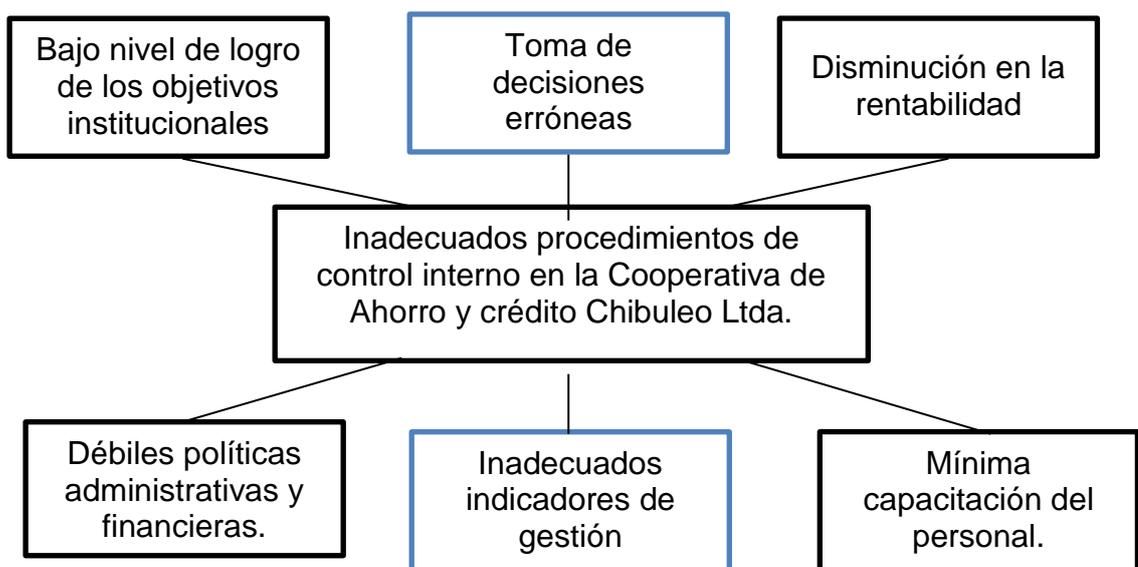


Gráfico 1.1. Árbol de problemas
Elaborado por: Garcés, M (2015)

1.2.3. Prognosis

Hoy en día, *“las organizaciones basan su crecimiento principalmente, en el aprovechamiento de elementos intangibles tales como: las competencias y capacidades de su gente, la calidad, la eficacia y eficiencia de sus procesos y el nivel de satisfacción de sus clientes”*. (Quality Point, 2015). Por lo tanto, la toma de decisiones sin respaldo de información apropiada podría acarrear, en un futuro cercano, problemas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., en todas sus áreas.

La ineficiente toma de decisiones implica costos ya que se invertirán recursos humanos y 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 porque no demostraran responsabilidad a las gestiones realizada, dichos conflictos no permitirán que la Cooperativa siga creciendo en forma adecuada como se espera.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

El manejo de indicadores de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

De no hacerlo no se podrán eliminar las barreras prejuiciosas que existe en el control de la gestión y la toma de decisiones en la institución, afectando a su supervivencia.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo inciden los indicadores de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato?

Interrogantes

¿Cuáles son los indicadores de gestión que aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son los factores que se consideran para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato?

¿Qué alternativa de solución es la más idónea para medir la eficiencia eficacia y calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Delimitación del problema

Campo: Auditoria

Área: Auditoria de Gestión

Aspecto: Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones

Temporal: El trabajo de campo de la siguiente información se llevará a cabo en el segundo semestre del año 2015.

Espacial: El presente trabajo investigativo será desarrollado en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., que se encuentra ubicada en la Calle Eugenio Espejo y 12 Noviembre del cantón Ambato, provincia de Tungurahua de la República del Ecuador.

Poblacional: El presente trabajo investigativo tiene como elementos de observación al personal que labora en los diversos departamentos de la Cooperativa.

1.3. Justificación

En el marco de sistema financiero competitivo es preocupante ver los bajos niveles de índices de gestión de las medianas y pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito, en relación con las cooperativas más representativas del país.

En opinión del Departamento Administrativo de la Función Pública (2012) los indicadores de gestión muestran que *“Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad”*, por tal razón, la investigación tiene importancia práctica, por cuanto se realizará un análisis que ayude a identificar la dificultad que presenta la empresa en el ámbito de su gestión.

Entre las principales razones que llevaron al desarrollo del presente trabajo investigativo se tiene el impacto por cuanto existe la necesidad de cambio; en vista de que el crecimiento del sector Cooperativo y Financiero ha sido muy rápido; por lo que se requiere de un adecuado proceso administrativo que permita generar crecimiento de su rentabilidad y de la competitividad.

De esta manera, al diagnosticar los indicadores de gestión se podrá optimizar y mejorar cada uno de sus procesos y recursos, generar control, desarrollo profesional y un sistema de gestión que contribuya al incremento de satisfacción del cliente, a su vez, lograr la expansión de la institución accediendo al mercado objetivo y potencial de forma eficiente.

La presente investigación es factible de desarrollar en primera instancia gracias a la apertura que brinda la COAC Chibuleo Ltda., ya que se cuenta con la aprobación del Gerente General y todos sus colaboradores, así como también la dotación de información financiera y administrativa y sobre todo el deseo de mejorar su rentabilidad y tener una mayor participación en el sector cooperativo de la ciudad y de la región.

Además, se pone a entera disposición los recursos necesarios para su elaboración, es decir, tiempo suficiente para investigar y preparar la información referente al tema en estudio, recursos económicos y materiales así como fuerza y voluntad de realizar adecuadamente la investigación.

La metodología que se llevará a cabo para el desarrollo de este proyecto es en base a la amplia información que se puede obtener de fuentes bibliográficas confiables,

además del desenvolvimiento que tiene la empresa internamente, es decir, con respecto a las operaciones, analizando la importancia de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión como herramientas de control darán lugar a evaluar la gestión administrativa y financiera. La optimización de recursos económicos, humanos y tecnológicos se verá reflejada con veracidad del análisis realizado, obtendrá a la vez mejores resultados para los años venideros.

Los beneficiarios de la presente investigación son: por un lado, la entidad cooperativista ya que con los resultados obtenidos podrían llevar a mejoras continuas en la toma de decisiones para el uso adecuado de sus recursos, además, de los 101 mil socios y clientes con los que cuenta la Cooperativa, ya que, ante una rentabilidad mayor y la estabilidad económica de la entidad son los principales beneficiarios.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Estudiar la incidencia que tiene los indicadores de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.

1.4.2. Específicos

Analizar los indicadores de gestión que aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato para identificar posibles falencias en su utilización.

Evaluar los factores que inciden en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato para determinar los elementos significativos en la selección de un curso de acción apropiado.

Proponer el diseño de indicadores de gestión para medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., De la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para investigar los antecedentes de las dos variables de estudio se procedió a buscar información, tanto en estudios previos a grado, como a artículos científicos, los cuales se detallan a continuación.

2.1. Antecedentes investigativos

De acuerdo con Rincón (1998, págs. 44-59) *“Tradicionalmente, la evaluación del desempeño y el control en las empresas se realizaba solo con base en informes financieros”*, así mismo, señala que *“a finales de los 80s, la internacionalización de los mercados hizo que los países se enfrentarán a la dura realidad de poseer organizaciones poco productivas”* lo que motivo al estudio de los indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de la organizaciones y así, de esta manera, tener bases para tomar decisiones encaminadas al mejoramiento de sus operaciones.

En este contexto, la primera publicación investigativa sobre el tema de estudio fue *“los indicadores de gestión Organizacional una Guía para su definición”* desarrollada por Rincón (1998, pág. 1). El autor concluye en su obra los siguientes puntos:

- a) *“la implantación de un sistema de control eficaz exige asociar a las actividades unos indicadores de control para traducir los objetivos que inspiran la estrategia, en objetivos a nivel de actividades, lo que significa despegar las estrategias al nivel de las actividades para encontrar puntos críticos y determinar variaciones en el rendimiento esperado”*;
- b) *“Una empresa interesada en implementar un sistema de calidad debe tener un eficaz y eficiente programa de herramientas que permitan evaluar cuantitativamente el estado de evolución de la gestión de calidad, y los indicadores de gestión proporcionan la información requerida para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo”*
- c) *“El sistema Balanceado de indicadores de gestión, compuesto por las cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, interna del negocio y de aprendizaje, no es más que la traducción*

de la visión de la empresa en metas y medidas para ser desplegadas a todos los niveles con sus correspondientes objetivos de medición, proporcionando así a cada líder derrotero que necesita para evaluar el impacto de las actividades e iniciativas de su área y su respectiva contribución de las metas corporativas”

En la actualidad, son muchas organizaciones que han optado por implantar un sistema de indicadores de gestión que ayuden al control de sus recursos, a la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y a medir el grado de satisfacción del cliente. En este sentido, cabe mencionar a los autores Daza, Cohen, & López (2011, pág. 1) y su artículo denominado “la implementación de un sistema de indicadores de gestión (SIG) en una empresa del sector alimenticio avícola dedicada a la producción, procesamiento y distribución de alimentos concentrados, ubicada en la costa caribe colombiana”, se plantearon como objeto: a) “ Mitigar las deficiencias de sistemas de monitoreo, análisis y evaluación del proceso productivo del sector en mención, logrando así mayor asertividad en la toma de decisiones”.

Dentro de la investigación y una vez realizado el trabajo de campo se permite formular entre otras las siguientes conclusiones:

a) “Este artículo entrega el primer diagnóstico de resultados de las mediciones (indicadores) sin limitarse no solo a la medición en bruto, sino pasando a un análisis específico de las condiciones en las que fueron realizadas estas mediciones, con el objetivo de explicar el comportamiento de los resultados y a partir de ellos emitir conclusiones y sugerencias argumentadas con los conocimientos que se tienen del proceso y dejando ver así las necesidades para una mejor gestión del proceso productivo”;
b) “Como se pudo mostrar, es importante para la cadena productiva el poder medir en cada punto como se encuentra el proceso y como este afecta toda o parcialmente la producción. Es más, logramos diseñar indicadores que operan desde la parte administrativa, de recursos humanos, mantenimiento y otros, que afectan de forma directa a los procesos de producción”;
c) “El sistema de indicadores creados e implementados en esta empresa, se ha convertido en una estrategia reveladora del estado de ciertas variables

importantes de la gestión de producción, con el objetivo de tomar acciones benéficas para la empresa”

Hoy en día, existen varios trabajos investigativos encaminados al estudio de los indicadores de gestión para la toma de decisión. Dentro de este criterio se debe mencionar a los autores Arango , Serna & Pérez (2012, pág. 1), cuyo artículo denominado “La Gestión de Indicadores Empresariales con Lógica DIFUSA para la Toma de Decisiones” planteaba como objetivo a cumplirse a) “Proponer un sistema de medición y análisis basado en el Balance Scorecard que incorpora técnicas de lógicas difusas para disminuir la incidencia de esta incertidumbre en los procesos de toma y análisis de decisiones”.

Como resultado del trabajo investigativo, el autor se permite formular entre otras las siguientes conclusiones:

a) “Evaluar el nivel de gestión en una empresa es una tarea compleja y llena de subjetividades; sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio demuestran que se pueden tener mecanismos de fácil manejo como el Balance Scorecard y la lógica difusa, los cuales posibilitan realizar un análisis de la información más acertado para la toma de decisiones”; b) “Los indicadores asociados con el desempeño de los empleados o la satisfacción de los clientes pertenecen al grupo de indicadores cuyo componente subjetivo es alto. Suele ser confuso y poco práctico el hecho de integrar este grupo de indicadores en un único modelo que permita tener una percepción más sistémica de la compañía”; c) “El modelo presentado en este artículo resulta ser útil y de fácil manejo. Los resultados obtenidos demuestran que esta integración es posible y que el 68% en el nivel de gestión, además de ser considerado alto o bajo, tiene una mayor validez por usar datos precisos y difusos para su cálculo, pero igualmente relevantes”.

En cuanto a la toma de decisiones basadas en indicadores de gestión, cabe mencionar el artículo más reciente de Castro (2013, pág. 1) denominado “Indicadores de gestión para la toma de decisiones basada en Inteligencia de Negocios”, en él, el autor parte del criterio de que *“Es necesario que la organización cuente con mecanismos que le*

permitan dar tratamiento a la información, integrándola, unificándola, interpretándola y extrayendo de ella lo más valioso”

Esta investigación se realizó mediante una revisión de la de bibliografía relacionada con los temas de la toma de decisiones en la empresa y se llega a las siguientes conclusiones partir del análisis conceptual:

a) El proceso de toma de decisiones gana en eficiencia en la medida que se incorporen a él herramientas de análisis de información que faciliten la identificación de tendencias y permitan la realización de predicciones confiables basadas en los resultados obtenidos por medio de la utilización de dichas herramientas”; b) “El análisis de la información adquiere otro nivel y una nueva perspectiva si se utiliza como fuente de información para la construcción de indicadores de gestión. Una definición clara de los indicadores que esté basada y alineada con los objetivos estratégicos y fundamentada en herramientas de inteligencia de negocios orientadas también hacia el logro de los objetivos estratégicos y enfocadas con la misión de la organización va a ser herramienta valiosa como apoyo al proceso de toma de decisiones”; c) “Un sistema de indicadores de gestión bien construido hace explícito el modelo de negocio organizacional y facilita el consenso de toda la empresa, e involucra a todo el personal en el entendimiento del plan y en el cómo alcanzarlo”; d) “Un sistema de indicadores de gestión alimentado de manera oportuna hace evidentes como las acciones del día a día afectan no solo en el corto plazo sino también al largo plazo, permitiendo también detectar a tiempo las desviaciones en el plan estratégico e indagar en los datos de la organización para buscar las causas de la desviación”.

Con respecto a trabajos de grado efectuados sobre las variables en estudio, sobresale el trabajo investigativo realizado en España por Montalva (2008, pág. 1) denominado “Estudio y diseño de un sistema de gestión mediante indicadores, destinados a empresas de los subsectores de la industria textil de no tejidos confección y ennoblecimiento”, en el que se planteó como objetivos:

- a) *“Definir un conjunto de indicadores para las empresas de cada uno de los subsectores textiles, de manera que puedan ser utilizados, tanto integrados a un sistema de gestión establecido o constituirse como un cuadro de mando”;*
- b) *“Seleccionar, mediante consulta a las propias empresas del sector, los indicadores que las empresas consideren óptimos para realizar la gestión estratégica”;*
- c) *“Construir los cimientos a una posible cooperación interempresarial en materia de gestión estratégica”.*

Los objetivos marcados precisan una serie de tareas, y para su consecución se llevaron a cabo en el siguiente orden de prelación: Delimitación concreta del sector textil; confección de listado de indicadores; pase de encuestas; y el proceso de datos y obtención de resultados al final de la investigación. El autor se permite formular entre otras las siguientes conclusiones:

- a) *“El trabajo de investigación desarrollado nos lleva a la consecución de un conjunto de indicadores diferenciados y consensuados con el mundo empresarial, para cada uno de los tres subsectores de la industria textil, con los que hemos podido concluir el trabajo”;*
- b) *“Presentamos una herramienta para la gestión de las industrias textiles, diseñada a medida a la tipología de las pymes de nuestro entorno más próximo. Con ella, en cualquier momento, se podrá diagnosticar el estado de la empresa, pudiendo detectar los elementos causantes de la situación del negocio. El cuadro de mando propuesto para la empresa tipo definida encada subsector, se entiende como común para el tipo de negocio descrito. Este cuadro de mando será posteriormente adaptado si se precisa, a las particularidades de cada empresa, pero tendrán un contenido bastante común como se ha reflejado en los resultados obtenidos”;*
- d) *“Podríamos con esta aportación predisponer a las empresas a la utilización de indicadores de medida, de los cuales pudieran emanar unos factores estratégicos de éxito y con posterioridad alinearlos a los objetivos y visión de la empresa”;*
- e) *“La divulgación de los indicadores como sistema que permita conocer con precisión la salud de la empresa y por tanto ejercer la toma de decisiones con conocimiento de causa y en tiempo real, constituirá una ventaja competitiva para las empresas de nuestro sector que deben hacer frente a las vicisitudes a los que Edmundo de*

la empresa está expuesto en la actualidad". (Montalva Seguí, 2008, pág. 263)

A nivel nacional, el trabajo investigativo de Malliquinga (2013, pág. 4) denominado "Implementación de un modelo de gestión y control financiero que permita una mejor toma de decisiones para la finca florícola Valentina flower's", en el que se plantea como objetivos:

a) "Implementar un modelo de gestión y control financiero que permita una correcta toma de decisiones para Valentina Flower's"; b) "Efectuar el diagnostico situacional de la florícola mediante la información interna y externa, con el propósito de identificar sus ayudas y barreras"; c) "Identificar los principales problemas de la empresa"; d) "Implementación de un modelo de gestión y control financiero".

En esta investigación se aplicó el Método Deductivo ya que se partió de situaciones de carácter general para identificar aspectos de índole particular; y el Método Inductivo, ya que al partir de realidades específicas se puede determinar conclusiones generales, así también se utilizó los Métodos Comparativo y Analítico entre las diferentes variables e indicadores propuestos, además, los procedimientos o técnicas a utilizadas fueron: revisión de bibliografía, entrevista con involucrados, sistematización de información secundaria, análisis de la información presupuestaria y cálculo de indicadores. Al final de la investigación el autor se permite establecer las siguientes conclusiones:

a) "El análisis situacional, muestra cambios acelerados que se han experimentado en el Ecuador en el ámbito económico, político y legal; la florícola Valentina Flower`s muestra un constante crecimiento para ajustarse a los requerimientos de sus clientes y del entorno y así consolidarse frente a sus competidores." ; b) "Las herramientas utilizadas para la identificación de problemas de la florícola permitieron conocer su estructura y dieron las pautas para trabajar en la priorización de problemas y el establecimiento de estrategias y el adecuado análisis de alternativas"; c) "Los objetivos y estrategias planteados permiten mejorar la situación financiera y

administrativa, cuyo fin es reforzar las actividades que provoquen satisfacción a los clientes externos e internos. ”; d) “El modelo planteado de Gestión y Control Financiero, contribuye con los lineamientos para el manejo de la compañía, ya que proporciona una guía administrativa, brinda un enfoque de la situación actual; permite la toma correcta de decisiones y además muestra las proyecciones desde dos puntos de vista, lo cual permite evaluar cuánticamente los resultados ”.

Dentro del cantón Ambato se puede destacar el trabajo investigativo de Castro (2013, pág. 12) denominado “Los Indicadores de Gestión Financiera y su incidencia en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. De la ciudad de Ambato”, en el cual se plantea como objetivos:

a) “Determinar la incidencia de los Indicadores de Gestión Financiera en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato”; b) “Determinar los niveles de control que se han implementado en el departamento de crédito de la Cooperativa San Francisco Ltda.” ; c) “Evaluar el comportamiento crediticio en la Cooperativa, para la determinación de la situación económica de la institución”; d) “Proponer el diseño y la aplicación del Tablero de Indicadores de gestión y control financiero para el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato”.

Esta investigación se realizó con un profundo trabajo de campo usando la técnica de la encuesta y la entrevista al personal que labora en el departamento de crédito de la cooperativa San Francisco Ltda., que contiene 15 ítems previamente validos; estos datos fueron tabulados, codificados y procesados en el software SPSS que le permitió analizar la información, aplicar estadígrafos y verificar la hipótesis. Al final de la investigación el autor se permite detallar las siguientes conclusiones:

a) “Se pudo determinar mediante la comprobación de la hipótesis que los Indicadores de Gestión Financiera inciden significativamente en la Toma de

Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato; por lo que se debe establecer de manera correcta los lineamientos de diseños y aplicación de los respectivos indicadores” ; b) “Los indicadores de Gestión Financiera más utilizados en el departamento de crédito de la Cooperativa San Francisco, que se pudieron identificar son; de liquidez, de mora, en el que se destacan el de cartera total, cobertura de provisiones para cartera improductiva, gastos de operación estimados sobre total activo promedio, gastos de operación sobre margen financiero, cartera bruta sobre (depósitos a la vista más depósitos a plazo). Al igual que indicadores financieros en los que se destacan el ROE y el ROA”; c) “Como datos importantes que arrojaron al calcular índices de gestión y control financiero, se pueden citar como valor de liquidez el 21.86 que es realmente alto en comparación con otras cooperativas de similares características, 2.40 de cartera total que son cifras manejables. Y principalmente indicadores como el ROE que es del 18.83 y del ROA; los cuales son de mucha utilidad al momento de tomar decisiones, por que ofrecen un respaldo en cifras que ayudan en el manejo de escenarios económicos”; d) “Los indicadores de gestión no financieros y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización”.

2.2. Fundamentación Científico Técnica

a) Fundamentación Filosófica

El presente trabajo investigativo se encuentra fundamentado con el enfoque critico-propositivo; critico ya que cuestiona, analiza y delibera la realidad referente a los indicadores de gestión como factor clave en la toma de decisiones de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda., y propositivo en cuanto la investigación no se detiene en el conocimiento contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además se busca establecer alternativa de solución a la problemática en estudio.

De acuerdo con Recalde (2011) este enfoque es “Una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales” efectivamente con el paradigma crítico propositivo se pretende realizar un análisis a la gestión de la cooperativa Chibuleo Ltda., ya que se podrá observar la realidad y tomar las medidas necesarias que permitan mejorar la toma de decisiones en el desarrollo normal de sus operaciones financieras.

b) Fundamentación epistemológica

En palabras de Bunge (2004, pág. 21) “ *Es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico*” a su vez Lenk (1988, pág. 19) señala que en la época actual, “*se debe estudiar el sistema, la historia, el desarrollo, la organización, las condiciones, los efectos y las funciones de la ciencia, así como los roles, las relaciones recíprocas, la formación de grupos y las formas de comportamiento de los científicos*”

De acuerdo con los conceptos señalados, el trabajo investigativo se enfoca en el desarrollo de una investigación basada en la experiencia y la observación de hechos, de esta manera busca contribuir a la búsqueda de solución de la problemática, además de generar un nuevo conocimiento a través del proceso razonable entre las variables los indicadores de gestión y la toma de decisiones.

c) Fundamentación ontológica

Arano (2005) considerada que la ontología es “*una rama de la Filosofía que tiene por objetivo la explicación de la existencia de una manera sistemática, trata sobre los tipos y estructuras de objetos, propiedades, eventos, procesos y relaciones relativas a cada porción de la realidad*” en base a esta definición, en el trabajo investigativo la fundamentación ontológica se refiere a la búsqueda de los diversas causas que generaron la problemática en estudio basado en una investigación sistemática y empírica para determinar posibles medidas para una adecuada toma de decisiones en el desarrollo normal de las operaciones financieras de la cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo Ltda.

d) Fundamentación Axiológica

Según Hartman (1955, pág. 215) *“La axiología es la estructura formal que guarda con la ética y con las ciencias sociales la misma relación que guardan las matemáticas con las ciencias naturales”*. Además señala que *“es el sistema formal para identificar y medir los valores. Es la estructura de valores de una persona la que le brinda su personalidad, sus percepciones y decisiones”* de acuerdo a este contexto, el trabajo investigativo está desarrollado no solo como un acto técnico, sino más bien como un ejercicio de un acto responsable, ya que toda investigación está enfocada a resolver problemas existentes, de tal forma la presente investigación está ligada a valores como son la honestidad y la responsabilidad, los que corroboraran a que los resultados obtenidos contribuya al conocimiento de los hechos en estudio y garanticen su validez.

e) Fundamentación Legal

La presente investigación se sustenta jurídicamente en la Constitución de la República del Ecuador publicada en el Registro Oficial número 449 con fecha 20 de octubre del 2008 en el artículo 308 dice *“Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia”*.

Además se debe mencionar el Plan Nacional del Buen Vivir el cual estipula como propósito fundamental del Estado. *“Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios”* esta constituye la política 10.3 del objetivo 10 del Plan: *“Impulsar la transformación de la matriz productiva”*.

Finalmente es sustancial considerar el Reglamento Ley Orgánica de la Economía Popular Y Solidaria publicada en el registro Oficial número 648 con fecha 27 de febrero del 2012 en el artículo 44 en el literal 13 de las atribuciones y responsabilidades del gerente dice *“Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa”*.

De acuerdo con los lineamientos señalados se puede afirmar que el trabajo investigativo está fundamentado en varias normas legales, lo cual avala la existencia de una base jurídica consistente que sustenta la ejecución del mismo.

2.3. Categorías fundamentales: Directrices

a) Subordinación de las Variables a Investigar

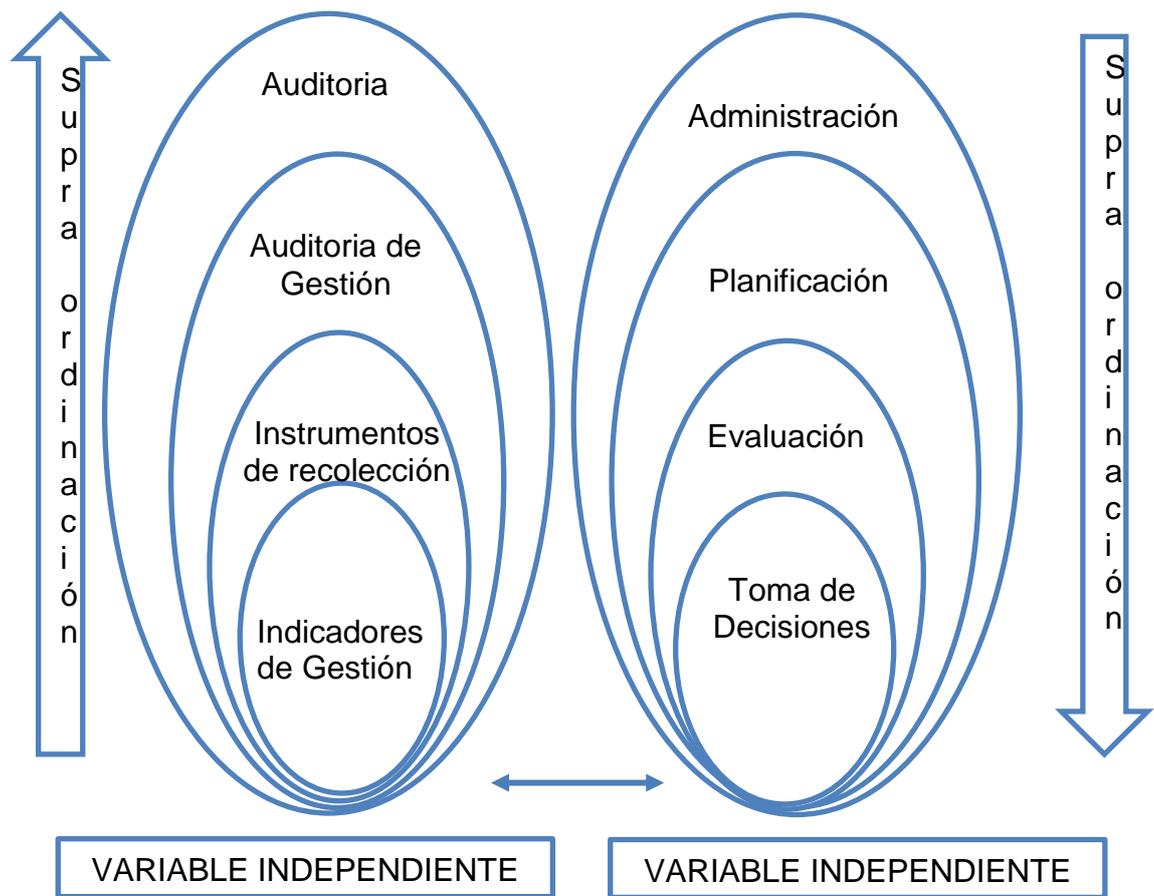


Gráfico 2.1. Red de categorías conceptuales
Elaborado por: Garcés, M (2015)

b) Subordinación: Variable Independiente



b) Subordinación: Variable Dependiente

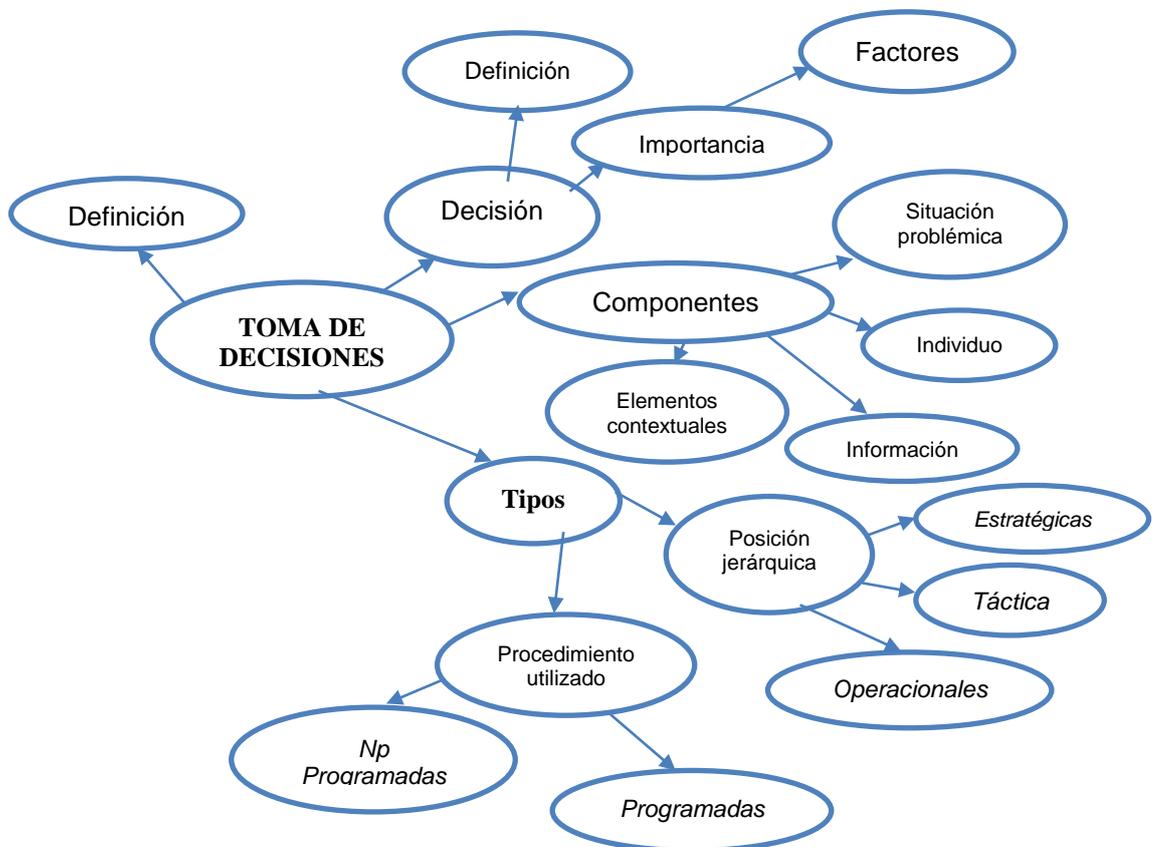


Gráfico 2.2. Contextualización de las ideas
Elaborado por: Garcés, M (2015)

2.3.1. Marco conceptual Variable independiente

Auditora

De acuerdo con la ISO 19011 (2011, pág. 1) la auditoría es *“proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría”*. Es decir, que la auditoría es un examen ordenado que ayuda a obtener y evaluar evidencias detectadas de las actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, constituyéndose de esta manera en una herramienta de supervisión y control que permite descubrir fallas en las estructuras o debilidades existentes en la organización.

Por otra parte, para Wlallace & Mortimore (2008, pág. 8) la auditoría es *“un examen independiente y sistemático realizado para determinar si las actividades y resultados cumplen con lo establecido en el procedimiento documental y también para determinar si esos procedimientos han sido implantados eficazmente y son los adecuados para alcanzar los objetivos”*. En efecto la auditoría está encaminada a determinar si la entidad está cumpliendo con los objetivos planteados en base a los procedimientos establecidos, para de esta manera tomar decisiones adecuadas para mitigar errores sobre la marcha.

Desde el punto de vista de Melini (2005, pág. 16) la auditoría existen los siguientes tipos de auditoría: *“auditoría financiera, auditoría de control interno, auditoría de cumplimiento legal, auditoría de gestión”*.

Auditoría de Gestión

Para Melini (2005, pág. 17) la auditoría de gestión *“es el examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir un informe profesional, referido a la evaluación de la economía y la eficiencia de sus operaciones”*, de igual forma, el autor argumenta que evalúa *“ la eficacia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la entidad y los aspectos relacionados con el código de ética empresarial de la entidad en el desenvolvimiento de sus operaciones”*. Es decir que, evalúa el correcto uso de los recursos de una

organización, así como el nivel de cumplimiento de la misma a efecto de que el desarrollo adecuado de sus actividades sea adecuado.

Hoy en día, las entidades se encuentran ante un mercado más competitivo, por lo que se hace necesario que exista una evaluación de su gestión que les permita su supervivencia. En base a este criterio una auditoría de gestión o *“una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar y lograr una ventaja competitiva sustentable”* (Franklin , 2007, pág. 11)

En base a estos criterios, podemos decir que la auditoría de gestión es el examen sistemático de la información administrativa, operativa y financiera presentada por los administradores de una entidad para obtener evidencia del grado de eficiencia, eficacia y calidad en el logro de las metas y objetivos propuestos que ayuden a la empresa obtener una ventaja ante la competencia.

Instrumentos de recolección

En términos de Franklin (2007, pág. 147) *“el uso de indicadores en auditoría de gestión obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización”*. Además, señala que las cédulas *“como herramienta de diagnóstico y evaluación posibilitan no solo revisar las variables bajo análisis sino apreciar su influencia en otras variables o áreas de operación, lo que se transforma en un entre factores, indicadores, registros y consecuencias”*. En base a este criterio se puede decir que tanto las cédulas y los indicadores de gestión son instrumentos de evaluación que se entrelazan y cumplen la función de evaluar por lo que se puede concluir que ambas son técnicas de recolección de información que ayudan a medir los niveles de eficiencia, eficacia y calidad dentro de una organización.

En la etapa de ejecución de la auditoría de gestión *“Para recabar información de forma ágil y ordenada se puede emplear una combinación de las siguientes técnicas: Investigación documental, Observación Directa, Acceso a redes informáticas, Entrevistas, Cuestionarios, y Cédulas”* (Franklin , 2007, pág. 83)

De acuerdo con el autor, las cédulas son herramientas que se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Además, están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis. Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hace más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones.

Las cédulas como recurso de información asocian con fluidez los indicadores que orienta el proceso de auditar a una organización en forma más versátil, toda vez que los traduce en plataforma que relaciona conceptos con comportamientos y alternativas de acción con estrategias. Este juego de variables integra causas y efectos de manera táctica, lo que constituye un valioso soporte de las decisiones.

Si bien las cédulas son herramientas para conocer el funcionamiento de una organización, también hacen más permeable y profundo el proceso de evaluación porque no solo consideran las variables bajo análisis, sino el efecto que estas tienen en otras variables o áreas de operación, lo cual crea una cadena de factores, indicadores, registros y consecuencias.

Siguiendo la misma línea de pensamiento el autor señala que para hacer una selección adecuada del tipo de cédula que se empleara en una auditoría de gestión es conveniente tener claro el objetivo que se persigue la naturaleza de la información que se maneja, además señala que, las cédulas pueden clasificarse de la siguiente manera: herramientas operativas, herramientas de diagnóstico, herramientas de evaluación y herramientas de evaluación de desempeño.

Dentro de las herramientas de evaluación podemos encontrar: cédulas para determinar criterios de evaluación, cédulas para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos, criterios de puntuación para la evaluación final tanto del proceso administrativo como de los elementos específicos, el proceso de diagnóstico y

evaluación este tipo de cédulas tiene el objetivo de dimensionar el comportamiento de variables clave.

Entre sus ventajas esta simplifican el proceso de administración de la información; ordena ideas no solo conceptos; su conformación permite integrar información técnica y de desempeño; y su estructura vincula la visión que justifica las acciones en forma objetiva y subjetiva.

Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es considerado como aquel dato que muestra cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en una entidad, es decir que son la base para tomar acciones en el presente y hacia el futuro. En este sentido los indicadores de gestión son “como la expresión cuantitativa del desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas” (Castaño Duque, 2004, pág. 53)

Importancia de los indicadores de gestión

Un indicador de gestión es determinante a la hora de medir el éxito o cumplimiento de una organización si una organización está siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. En este sentido, Rincón (1998, pág. 49) señala que “son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc.” Además el autor señala que “son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas se realiza sin demora y en forma oportuna”.

En opinión de Silva (2009, pág. 2) un indicador es sustancial ya que *“Establece un sistema de instrumentos que permita en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas”* En la misma línea de pensamiento, el autor menciona que los indicadores de gestión ayudan a *“definir parámetros que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa”*.

En este contexto, los indicadores son parte sustancial en la medición de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de la empresa, ya que permiten una comparación de resultados obtenidos y los objetivos planteados además de ayudar a replantearlos para lograr un control adecuado de sus operaciones.

Beneficios

Las entidades que implementa un sistema de indicadores de gestión obtienen beneficios que según Silva (2009, pág. 7) son los siguientes:

- “Satisfacción del Cliente.- En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.
- Monitoreo del proceso.-El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.
- Benchmarking.-mediante el Benchmarking se pueden evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.
- Gerencia del Cambio.- Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada”.

Características

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y características, de tal manera que puedan alcanzar su objetivo.

De acuerdo con Rincón (1998, pág. 50) estas características pueden ser:

- “*Simplicidad*.- Puede definirse como la capacidad para definir el fenómeno que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- *Adecuación.*- Entendida como la actitud de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- *Validez en el tiempo.*- No se debe definir un indicador para una ocasión determinada y después desecharlo, ya que no cumplirla el objetivo fundamental de los indicadores, cual es ver la evolución de un fenómeno. Los indicadores pues, tendrán que ser reproducibles en el tiempo y en condiciones idénticas.
- *Conocimiento por parte de los usuarios.*- Estos deben estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- *Auditabilidad.*- Esto es, un tercero, ajeno a las actividades debe poder verificar que se están aplicando correctamente las reglas y procesos.
- *Utilización positiva.*- Nunca un indicador debe ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo, sino que debe estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- *Oportunidad.*- Es fundamental que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar”.

Clasificación

Para determinar una clasificación de indicadores, es necesario precisar las actividades que desarrollan y sus procesos operacionales. De acuerdo a este criterio, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2012, pág. 23) señala que se *“establece una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el entendido de que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos”*

Esta institución detalla también que “Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de estos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del

programa o la gestión a ser evaluada”. En otras palabras, este tipo de indicadores miden el nivel de cumplimiento de objetivos planteados por la organización.

Ejemplo:

$$\text{Despachos Realizados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de despachos en menos de tres días}}{\text{N}^\circ \text{ de despachos realizados}}$$

Seguimiento de números de despachos realizados en tres días.

Bajo la misma línea de pensamiento el autor señala que “Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos”. Es decir, miden el manejo adecuado de los recursos que posee la entidad.

Ejemplo:

$$\text{Tiempo de Atención: } \frac{\text{Horas} - \text{Hombre Laboradas}}{\text{Usuarios atendidos}}$$

Tiempo invertido para atender a los usuarios

Finalmente otro de los indicadores de gestión tomados en consideración son los indicadores de calidad, los mismos que, muestran el nivel de satisfacción de los clientes así lo afirma al el Departamento Administrativo de la Función Pública (2012, pág. 28) al decir que “*se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado*”.

Ejemplo:

$$\text{Nivel de satisfacion} = \frac{\text{Cleintes Satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

Satisfacción del cliente

El Balanced Scorecard (BSC) o Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión

En términos de Rincón (1998, pág. 54) el Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión “*es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento*”. Es decir es una herramienta que traduce la estrategia en de medidas de la actuación, las cuales proporcionan base para un control de gestión y su edición.

Bajo este contexto, el autor señala que “*La perspectiva del accionista es expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, etc.)*”. En otras palabras, este indicador mide las metas a nivel económico en beneficio de los integrantes en su conjunto de una organización.

- *La perspectiva del cliente.*- se expresa como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, etc.).
- *La perspectiva interna de la organización o de procesos internos.*- se expresa como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, etc.).
- *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*- se expresa como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, periodo entre rotaciones de trabajo, numero de innovaciones en productos o procesos al año, etc.).

En conclusión, el Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión es usado más para la comunicación, información y aprendizaje, que como un sistema de control, sus cuatro perspectivas permiten un balance entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los conductores de desempeño de esos resultados, y entre medidas de objetivos difíciles y medidas de objetivos más fácilmente alcanzables.

Construcción de los Indicadores

De acuerdo con Departamento Administrativo de la Función Pública (2012, pág. 33) *“las siguientes son actividades propuestas para lograr estructurar un sistema de indicadores dentro de la organización”*:

- *“Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán medidos.* - Este será el punto de partida para asegurar la coherencia de los indicadores que se pretende construir, su análisis definirá el tipo de medición y los esfuerzos necesarios para obtener la información, pero cómo determinar lo que se considera estratégico para la organización, este interrogante se ilustra a través de las siguientes características:
 - Es el principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo.
 - La provisión de un producto estratégico o relevante es responsabilidad de la institución ya sea en forma directa o subcontratada.
 - La demanda de los usuarios de productos estratégicos es continua, sistemática, permanente y cautiva.
 - Los recursos que se consumen en la generación de un producto estratégico son importantes, ya sea como porcentaje del presupuesto destinado a la provisión del servicio, o bien por el porcentaje de funcionarios afectados a la provisión del servicio.

De igual manera el autor señala que *“es importante así mismo precisar las metas asociadas a dichos objetivos; una meta se define como la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en el año con relación a los objetivos estratégicos previamente definidos”*; para su identificación se debe tener en cuenta:

- Abarcar el conjunto de dimensiones de desempeño de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía.

- Debe estar definida con base a la generación de compromisos internos, por lo tanto su cumplimiento no debe depender de otras entidades o de factores exógenos.
- Deben tener un componente de realismo, es decir que puedan ser alcanzadas con los recursos humanos y financieros disponibles. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)
- El segundo paso a seguir es el de *Establecer medidas de desempeño claves*.- el número y tipo de indicadores dependerá de los objetivos determinados para la evaluación de las características de la entidad y del nivel de la organización que se pretendan desarrollar
- La siguiente etapa consiste *Asignar las responsabilidades*.- En concordancia con el punto anterior, donde se menciona que los indicadores se desarrollan a lo largo de la entidad, en todos los niveles y dado que se asocian a los resultados sobre los productos/servicios de cada nivel, se incluyen entonces los directivos o líderes a cargo que son responsables por ellos. Por lo que el paso siguiente a la identificación de lo que se medirá es establecer las responsabilidades institucionales para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.
- *Establecer referentes comparativos*.-El referente comparativo se encuentra asociado al punto 1, en él se establecieron las metas asociadas a los objetivos que se pretenden medir, por lo que un primer referente lo constituye lo planeado por la entidad; sin embargo, también es posible establecer un referente respecto de otras entidades similares o comparables o respecto de datos históricos, todo dependerá de las necesidades planteadas desde los objetivos iniciales.
- *Construir fórmulas*.- La construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

- *Validar Indicadores.*-La etapa de validación, es muy importante, ya que deben permitir asegurar su transparencia y confiabilidad del indicador para que se constituya en una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Para poder realizarla a continuación se determina un conjunto de criterios, sobre los cuales se deben examinar los indicadores para analizar su coherencia y la capacidad de cumplir los fines para los cuales fueron construidos.
- *Comunicar e Informar.*-Es importante precisar que los indicadores pueden ser utilizados para diferentes propósitos, dependiendo del objetivo de la evaluación, el ámbito en que se realiza y los usuarios a los que se dirige.

Interpretación de Indicadores

Según el criterio del Departamento Administrativo de la Función Pública (2012, pág. 45), una vez se lleve a cabo la evaluación del indicador “*es fundamental relacionar dicho resultado con la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo según sea el caso*”. De acuerdo con el autor, el análisis de la tendencia se puede clasificar en dos categorías, de la siguiente manera:

- *Tendencia a la maximización:* Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir va aumentando a medida que pasa el tiempo. Ejemplo: Indicadores relacionados con productividad, bienestar, percepción del cliente respecto de productos y servicios que se le ofrecen, imagen de la entidad.
- *Tendencia a la Minimización:* Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo. Ejemplo: Disminución de quejas y reclamos, disminución en accidentes de trabajo, disminución en pérdidas y desperdicios de insumos o papelería, disminución en consumos de energía, agua u otros servicios.

2.3.2. Marco conceptual varia dependiente

Administración

Según los autores Torres y Villa (2006, pág. 114) “La palabra administración viene del latín administrare (de ad, a y ministrare, servir), con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes”. En español, administrar viene de ministro y éste, a su vez, demenester, que procede del latín ministerium, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez, éste procede de minister, cuyo significado es servidor oficial.

En un concepto más amplio, Koontz (2004, pág. 6) define a la administración como “*el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos*”. Además, el autor señala que “*Esta definición básica debe ampliarse: Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de persona, dirección y control*”. En otras palabras, la administración consiste en guiar a los colaboradores, considerando aspectos como la planeación y evaluación de procesos implementados en la organización a fin de cumplir con metas y objetivos establecidos.

Dentro de la administración de una organización el proceso administrativo permite a la administración cumplir con su misión de producir o prestar bienes y servicios. Córdova (2012, pág. 144) señala que “El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean”, así mismo, señala que “*Las etapas que forman al proceso administrativo son: planeación, organización, dirección, evaluación y control*”.

Planificación

Una organización en el desarrollo de sus actividades debe determinar los resultados que pretende alcanzar, así como los elementos necesarios para que esta se desempeñe eficientemente, para aquello es necesaria la planificación.

Según Quintero (2009, pág. 1), manifiesta que “Se puede ver la planificación como la principal función de la administración. Sin planes los directivos no pueden saber

cómo organizar el personal y los recursos”, así mismo, manifiesta que “sin planes no se tienen idea de qué es lo que hay que hacer no se puede dirigir pensando que otros lo seguirán, sin un plan existen muy pocas posibilidades de lograr metas”.

De acuerdo con Córdova (2012, pág. 68) *“la importancia de la planeación radica, principalmente, en que ésta establece planes de trabajo, desarrolla métodos, marca cursos de acción, lo que permite que sean más eficientes los tiempos y recursos utilizados”*. Además, reduce la incertidumbre, porque al planear necesitamos investigar los obstáculos que se pueden presentar en el logro de los objetivos, y así fijar estrategias para minimizarlos.

Como es una actividad que deben desarrollar todas las áreas de una empresa u organización, se eleva la moral de los integrantes, porque se sienten tomados en cuenta y se comprometen. Cada departamento debe de realizar su planeación, ejemplo: ventas (qué nuevos productos venderá, qué promociones hará, etc.), recursos humanos (programas de capacitación, incrementos de sueldos, etc.).

La planeación es fundamental porque es la base del control, es necesario que estén claros los objetivos, sobre todo en el aspecto cuantitativo. Otro de los beneficios es que al planear se tiene una administración proactiva y no reactiva.

Evaluación

En términos de Robbins & Judge (2009, pág. 608) *“el proceso de evaluación consiste en tres pasos: medir el desempeño real, comparar el desempeño actual contra una norma o estándar y tomar acción para corregir normas o desviaciones inadecuadas”*. En efecto, esta etapa del proceso administrativo consiste en revisar y detectar falencias en el desarrollo normal de las operaciones administrativas.

La evaluación es el acopio, el análisis y la interpretación con carácter sistemático, de la información que se requiere para identificar las opciones que se ofrecen y entre las que habrá que elegir. La decisión y la evaluación son tan importantes que del modo como se realicen en un sistema administrativo dependerán la fuerza y la eficacia del mismo.

La idea de que la evaluación consiste en estudios aislados y muy estructurados hechos en las últimas fases de un programa limita demasiado el alcance de esa función. Se considera que la evaluación sirve de base a la administración para tomar decisiones, como se desprende de las tres observaciones siguientes:

Según Salazar (2012) la evaluación mide que la contribución sea efectiva en relación al cumplimiento de los objetivos, que los programas previamente establecidos estén cumpliéndose a cabalidad, que los recursos de la empresa estén siendo aprovechados al máximo de forma acertada y coordinada, que existan diferentes tipos de instrumentos administrativos y que estos estén operando correctamente, ya que con la ayuda de estos la dirección general puede tomar cartas en los asuntos administrativos.

La evaluación tiene como objetivo general el establecer de manera clara y cuantitativa el nivel actual de evolución de la organización evaluada, en comparación con los estándares que sustentan el desempeño de la empresa,

Además, según detalla Salazar (2012, pág. 3) la evaluación tiene los siguientes objetivos estratégicos:

Detectar las áreas y procesos potenciales de desarrollo, dado su grado de desempeño actual y la importancia relativa en la estrategia de la empresa; calificar las áreas principales de la empresa, con el fin de determinar si se encuentran en un estado de fortaleza, turbulencia o debilidad; determinar de una manera clara si las actividades de Planeación, Organización, Liderazgo y Control, están siendo debidamente ejecutadas; detectar las falencias de la empresa con el fin de poder dictaminar qué herramienta de Ingeniería Industrial o Administrativa podría suplir dichas fallas; Detectar aquellos procesos en los cuales se estén presentando fallas que afecten, en alguna medida, el desempeño económico, efectivo y eficiente, de la empresa.

Toma de decisiones

En términos de Rodríguez & Pinto (2010, pág. 67) la toma de decisiones es *“Proceso de identificación de un problema u oportunidad y selección de una*

alternativa de acción entre varias existentes, constituye una actividad diligente clave en todo tipo de organización”.

En cuanto a La toma de decisiones, el autor Castro (2013, pág. 89) señala que ésta *“Abarca a las cuatros funciones administrativas, por lo que a los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina los que toman las decisiones”.* De igual forma, el autor manifiesta que *“la toma de decisiones para la administración equivale a la resolución de problemas empresariales”.* Es decir, que la toma de decisiones está enfocada en solucionar dificultades que se presenten en la organización por parte de la administración.

Decisión

A la decisión el autor Solano (2005, pág. 44) *la define “como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado”.* Efectivamente, el hecho de tomar una decisión implica escoger la mejor alternativa de entre las posibles.

Importancia

De acuerdo con Solano (2005, pág. 45) *“Si bien es cierto que todas las decisiones pueden orientarse por este proceso básico del circuito cerrado, también es cierto que existen diferentes métodos para llegar a una decisión y que los mismos, dependerán de la importancia de la decisión”* así mismo, señala que *“la importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa la persona que toma la decisión en la organización”* En otras palabras la importancia de la decisión radica el nivel que ocupa el individuo dentro de una organización.

Factores para evaluar la importancia de una decisión:

El autor Solano (2005, pág. 46) señala que existen cinco factores que pueden resultar de gran ayuda si se analizan para evaluar la importancia de una decisión:

1. Tamaño del compromiso. Aquí está presente el factor cuantitativo relacionado por lo general con dinero y personas, y el factor tiempo. En la mayoría de los casos, una

decisión implica fuertes sumas de dinero, el esfuerzo de muchas personas y, además, puede tener un impacto a largo plazo sobre la organización.

2. Flexibilidad de los planes. Algunos planes pueden revertirse fácilmente, mientras que otros tienen un carácter definitivo. En la medida en que una decisión implique seguir un curso de acción irreversible, la decisión es particularmente importante.

3. Certeza de los objetivos y las políticas. Algunas empresas pueden tener una política clara que indique cómo actuar frente a ciertas situaciones; en ese caso, las decisiones serán fáciles de tomar. Por el contrario, si una organización es muy cambiante o, por su naturaleza, las acciones a seguir dependen de factores conocidos solo por el personal de alto nivel, la decisión adquiere una gran importancia.

4. Cuantificación de las variables. Una decisión puede tomarse más fácilmente si los costos asociados con esa decisión pueden definirse en forma precisa.

5. Impacto humano. Cuando una decisión puede perjudicar a algunas personas, la decisión es grande y debe tomarse cuidadosamente.

Componentes

En palabras de Rodríguez & Pinto (2010, pág. 69) “*una adecuada caracterización de la toma de decisiones organizacionales debe partir entonces del reconocimiento de los componentes fundamentales que intervienen en este proceso*”. En este sentido el autor señala que se pueden enunciar que los componentes fundamentales de la toma de decisiones son:

Situación problemática.- constituye el punto de partida del proceso de toma de decisiones. Sin esta, el proceso no tiene lugar. Las situaciones problemáticas se generan cuando la organización se encuentra ante amenazas externas o debilidades organizacionales que implican riesgo para la institución y su adecuado funcionamiento. Esta situación exige una serie de acciones que permiten comprender las características y elementos distintivos del problema o la oportunidad que se presenta en la organización, o que está identificada, es decir, se realiza el proceso de percepción.

El individuo.- constituye un componente clave en la toma de decisiones pues es quien desarrolla el proceso. Su modelo mental, dígame preferencias, experiencia, valores entre otros elementos, influyen considerablemente en la interpretación dato-información-conocimiento y por tanto, en la toma de la decisión final a implementar. Desde la psicología y la teoría de la administración, la conducta o comportamiento del decidor ha estado bajo objeto de estudio porque ella es determinante para entender el modo en que se toman las decisiones. (Rodríguez CruzI & Pinto MolinaII, 2010)

La información.- La información es el otro componente clave en la toma de decisiones. Este recurso y su tratamiento determinan la efectividad del proceso en tanto para el desarrollo de este se requiere de la información precisa, oportuna, fidedigna y suficiente para tomar la mejor decisión posible. Sin información, el decidor no puede percibir adecuadamente la situación problemática y tampoco podría valorar alternativas de solución porque no contaría con la información necesaria para tomarla, ni los recursos para su adecuado tratamiento.

Elementos contextuales.- entre los elementos contextuales que más influyen en la toma de decisiones se puede identificar la gestión organizacional, la cultura organizacional e informacional, la alfabetización informacional como parte de esta última, el aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, el proceso de comunicación organizacional y las políticas y normas institucionales.

Tipos

Según Canós, Pons, Valero, & Maheut, (2007, pág. 5) *“No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias”*

Según lo manifiestan los autores se pueden describir en tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en las organizaciones.

En primer lugar, los autores Canós, Pons, Valero, & Maheut, (2007, pág. 6) la clasificación por nivel distingue tres tipos de decisiones que dependen de la posición jerárquica del decisor. Estas decisiones son:

“1. Decisiones estratégicas o de planificación.

- Los decisores son los altos directivos.
- Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.
- La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

2. Decisiones tácticas o de pilotaje.

- Los decisores son los directivos intermedios.
- Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.
- Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.

3. Decisiones operacionales o de regulación.

- Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.
- Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final. Las diferentes decisiones son:

1. Decisiones programadas.

- Se define un procedimiento o criterio de forma que estas decisiones no tengan que tratarse de nuevo cada vez que surjan.
- Hacen frente a los problemas estructurados, bien definidos y rutinarios.

-Se pueden definir, predecir y analizar los elementos del problema y sus relaciones.

-Su resolución se realiza utilizando hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, heurísticos y/o simulación.

Ejemplo: un cliente presenta una queja para la que se pone en marcha un protocolo de compensación, la realización de tareas rutinarias recogidas en el manual de procedimientos, etc.

2. Decisiones no programadas.

-Son decisiones nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes.

-No hay métodos preestablecidos para tratar estos sucesos inesperados.

-Para su resolución se utiliza la intuición, creatividad o criterio personal del decisor.

El Proceso de Toma de Decisiones

Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

En términos de Castro (2013, pág. 89), la toma de decisiones es “un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas”. El proceso de toma de decisiones se puede realizar con una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y finalizan con la evaluación de la eficacia de la decisión.

“1. Identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, entendido como la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado deseado.

Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las diferencias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios.

Los administradores pueden percibir que tienen una diferencia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, que puede ser el desempeño pasado, o metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta diferencia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Entonces para iniciar el proceso de decisión el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño, etc.

2. Identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez establecida la existencia del problema, se deben identificar los criterios que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones tiene usualmente unos criterios que la guían en su decisión. Este paso evidencia que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

3. Asignación de ponderaciones a los criterios.

Normalmente los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por lo tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, con el fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso se puede llevar a cabo dándosele el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

4. Desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

5. Análisis de las alternativas.

Una vez que se han identificado y caracterizado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se harán evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma objetiva, pero lo normal es que exista algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen incluir juicios. (Castro Rozo, 2013)

6. Selección de una alternativa.

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

7. Implantación de la alternativa

El proceso de selección queda completado con el paso anterior pero la decisión puede fallar si no se lleva a cabo de manera correcta. Este paso incluye dar a conocer la decisión a las personas involucradas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

8. Evaluación de la efectividad de la decisión.

Este último paso evalúa el resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema se tendrá que hacer el estudio de que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso”.

2.4. Hipótesis

Los indicadores de gestión inciden significativamente en la toma de decisiones en la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. En la ciudad de Ambato.

2.5. Señalamiento de las variables

Variable independiente: los indicadores de Gestión

Variable Dependiente: La Toma de Decisiones

CAPÍTULO III

Metodología

3.1. Metodología, enfoque y nivel de investigación

3.1.1. Modalidades básicas de la investigación

La presente investigación responde a las siguientes modalidades:

Investigación de campo

En términos de Rojas (2002, pág. 156) la investigación de campo es aquella “*que se planea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia*”. En otras palabras, es aquella en la que permiten al investigador obtener información relevante a través de instrumentos de investigación que le permiten tener contacto directo con todos los sujetos involucrados dentro de la problemática.

En este sentido, el investigador podrá tener un contacto directo con, el Gerente General y sus colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato, quienes son la principal fuente de información respecto al uso de indicadores de gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa.

Para desarrollar este tipo de trabajo investigativo se hace necesario utilizar los métodos propios de este tipo de investigación tales como la observación participante, encuesta y entrevista.

En este sentido, el presente estudio se desarrollará a través del uso de encuestas estructuradas, las mismas que los implicados responderán a interrogantes relacionadas con los indicadores de gestión y a toma de decisiones, lo que contribuirá a adquirir información que llevará a la comprobación de la hipótesis y posterior formulación, tanto de las conclusiones como de las recomendaciones.

Investigación documental

Para Rojas (2002, pág. 156) *“la investigación de campo o directa se apoya de la investigación documental, y la información se obtiene en aquélla se convierte con el tiempo en fuente documental para nuevas investigaciones”*. Es decir, que una de las principales fuentes de información utilizada por la investigación documental es la información que se obtuvo al aplicar la investigación de campo.

En términos de Ávila (2006, pág. 50) *“la investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información”*. Es decir, que este tipo de investigación está fundamentada en la obtención de la información sobre la realidad estudiada a través de la crítica, la comparación de los datos obtenidos.

El desarrollo de un proceso de investigación documental *“da como producto diferentes tipos de trabajos documentales entre los que se encuentran compilaciones, ensayos, críticas valorativas, estudios comparativos, memorias, monografías entre otros”* (Avila Baray, 2006, pág. 64)

Conforme a lo expresado, el presente estudio investigativo se desarrolla mediante la revisión de documentos, tales como libros, revistas indexadas, periódicos locales, leyes, reglamentos y tesis relacionadas con las variables de la problemática.

3.1.2. Enfoque

3.1.2.1. Enfoque cualitativo

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005, pág. 110) el enfoque cualitativo *“se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno*. Es decir, buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica sin considera una medición numérica.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 7) señalan que el enfoque cualitativo *“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o*

afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación". Es decir que, a la hora de recolectar información no toma en consideración la parte numérica para determinar los resultados de la investigación.

3.1.2.2. Enfoque cuantitativo

En términos de Bernal (2010, pág. 60) el enfoque cuantitativo *"Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva"*. En otras palabras este enfoque tiende a generalizar y normalizar resultados.

De acuerdo con Gómez (2006, pág. 60) el enfoque cuantitativo *"utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecida previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de una población"*.

3.1.2.3. Enfoque Mixto

El presente trabajo investigativo se encuentra alineado dentro del enfoque mixto, que en términos de los autores Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010, pág. 544) *"implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema"*.

En este contexto, la investigación se realiza de acuerdo a la combinación, tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que mediante esta vinculación podemos lograr una representación más precisa del problema en estudio. En vista de que este enfoque ofrece una amplitud y riqueza a la hora de interpretar y entender los resultados del problema presentado en el trabajo investigativo.

De acuerdo con este enfoque existen distintas modalidades y particularidades que para esta investigación, se selecciona la modalidad predominante en el estudio manteniendo algún componente del otro enfoque.

Según Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010, pág. 558) la prioridad de cualquiera de los dos métodos *"depende de los intereses del investigador plasmados en el*

planteamiento del problema”. Por lo tanto, la investigación utiliza el enfoque predominante cualitativo ya que su principal propósito deriva de la necesidad de analizar la problemática y como esta influye en las decisiones tomadas por los individuos, es decir busca analizar las condiciones del problema en estudio (enfoque cualitativo); esto mediante la utilización de instrumentos cuantitativos de medición y técnicas de análisis estadístico como la Ji cuadrado (enfoque cuantitativo).

De esta forma, se logra involucrar con los sujetos de estudio a través de la aplicación de componentes cuantitativos, obteniendo información, que una vez analizada generará conclusiones que ayudarán a obtener una representación general del problema para, de esta manera, aceptar o no la hipótesis planteada.

3.1.3. Nivel o tipo de investigación

Este estudio estará desarrollado por los siguientes niveles de investigación:

Investigación exploratoria

“Es aquella en la que se intenta obtener una familiarización de un tema del que se tiene un conocimiento general, para planear posteriores investigaciones u obtener hipótesis” (Llopis Goig, 2004, pág. 40). Es decir, en este nivel se recopila información acerca de la problemática y posteriormente se dedica al estudio técnico en forma particular.

Por tanto, dentro de este nivel se ha realizado un análisis profundo de la problemática mediante la bibliografía existente, con la finalidad de llegar a conocer a ciencia cierta la realidad que se investiga para, de esta manera, obtener elementos para fortalecer el conocimiento del problema en estudio y otorgar fundamentos al proceso de investigación desarrollado.

Según Namakforoosh (2005, pág. 90) *“este tipo de investigación puede servir para propósitos como: formular estudios más precisos para desarrollar hipótesis además de aumentar el conocimiento del problema”*, es decir, es un antecedente para un estudio profundo del caso, además de establecer prioridades para futuras investigaciones.

Investigación descriptiva

Luego de considerar los aspectos exploratorios, se continúa con el nivel descriptivo. El autor Bernal (2010, pág. 113) manifiesta que *“una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”*. En otras palabras, este nivel de investigación busca las características y aspectos importantes relacionados con el problema planteado.

“Esta investigación se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis” (Bernal, 2010, pág. 113). En efecto, este nivel investigativo busca comprobar la hipótesis establecida.

Bajo este contexto, una de las principales características de una investigación descriptiva es de representar el estado actual de la problemática, además de incluir la determinación de relación entre los variables indicadores de gestión y toma de decisiones por medio del uso de estimadores estadísticos que permiten verificar la hipótesis planteada.

Según los niveles planteados, se puede concluir que existe un vínculo estrecho entre los variables indicadores de gestión y toma de decisiones en la entidad objeto de estudio, lo cual llevó a un conocimiento actual de la problemática y la aceptación de la hipótesis establecida en la apertura de la investigación

3.2. Población, muestra y unidad de investigación

3.2.1. Población

Dentro del trabajo investigativo es esencial determinar el tamaño de la población, el mismo que está determinado por el número de elementos que conforman el universo en estudio. Según Bernal (2010, pág. 160) la población es *“la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”*.

Para el presente trabajo investigativo, la población está constituida por los funcionarios y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato, que dan un total de 60 personas.

3.2.2. Muestra

Cuando se realiza una investigación con una población extensa se hace necesaria la aplicación de un proceso muestral. Para Artigas y Robles (2010, pág. 10) “*la muestra es la parte de esa población que se selecciona y sobre la cual se efectuara la medición y observación de las variables*”; en efecto, la aplicación de la muestra contribuye a la obtención de resultados altamente confiables, en un tiempo y recursos menores.

En este sentido, para determinar el número de elementos con el que se va a trabajar se debe utilizar la fórmula de cálculo de la muestra para poblaciones finitas, la misma que se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + N - 1 * e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia

N = Población

e = Error de muestreo

3.2.2.1. Tipo de Muestra

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 176) señalan que “*Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no*

probabilísticas y las muestras probabilísticas”. En este sentido, dentro de un trabajo investigativo para elegir una muestra, se debe seleccionar tanto una muestra probabilista o una no probabilística dependiendo el caso.

Muestra Probabilística

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 176) la muestra probabilística es el “*subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos*” es decir, que permite conocer la probabilidad que cada unidad de análisis tiene de ser integrada a la muestra mediante la selección al azar.

De acuerdo con Ávila (2006, pág. 105) “*Este tipo de muestreo comprende los procedimientos de muestreo simple o al azar, estratificado, sistemático y por conglomerados o racimos*”.

Muestra no Probabilística

En términos de Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 176) la muestra no probabilística es el “*Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación*” es decir, que la selección de los elementos de análisis dependen de las características y criterios del investigador al momento de elegir una parte de la población a estudiar.

De acuerdo con Kleeberg y Ramos (2009, pág. 23) este tipo de investigación comprende “*muestras intencionales, muestras de expertos, muestras de bola de nieve y muestreos por cuotas*”

Es importante mencionar que a la hora de elegir qué tipo de muestro se va a escoger, hay que considerar el objetivo del estudio investigativo, así como lo señalan los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 176) al decir que el “*elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella*”.

El tipo de muestro para el presente trabajo investigativo es el muestreo no probabilístico, intencional que en palabras del autor Namakforoosh (2005, pág. 189)

“todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador”, es decir, que el investigador debe tener previo conocimiento de quienes forman parte de la población. Así mismo, el autor manifiesta que este tipo de muestreo *“se caracteriza por el empleo de criterio y por un esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas mediante la inclusión áreas típicos o grupos supuestamente típicos en la muestra”*.

Según los autores Bonilla y Rodríguez (2005, pág. 138) este tipo de muestreo *“se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar”*. Es decir, que quienes forman parte de la muestra tienen un amplio conocimiento sobre la temática que se investiga; en este sentido, la aplicación de este tipo de muestreo se basa a un extenso conocimiento sobre la variable independiente: Los Indicadores de Gestión y la variable dependiente: La Toma de Decisiones.

De acuerdo con los autores Bonilla y Rodríguez (2005, pág. 138) *“en la primera fase de muestro se contacta intencionalmente personas y grupos representativos de la comunidad que se crean están en condiciones de procurar la mayor cantidad de información”*. En la investigación se tomó contacto con el jefe financiero de la entidad, quien tiene un conocimiento amplio de la temática en estudio.

Así mismo los autores Bonilla y Rodríguez (2005, pág. 138) señalan que *“el objetivo en esta etapas es conformar una muestra que refleje la mayor variabilidad posible en relación con características pertinentes al estudio”*. Es decir, que consiste en establecer características relevantes para la investigación. En el caso de la presente investigación, y de acuerdo con las variables en estudio una de las características principales para quienes forman parte de la muestra es deben tener conocimiento de los indicadores de gestión, así como también son el grupo de profesionales que forman parte de los encargados de la toma decisiones en la Cooperativa. Además, los autores señalan que *“Al maximizar la perspectivas sobre un tema, se espera garantizar que se tenga en cuenta los puntos de vista de grupo marginales que usualmente no son representados”*.

Desde el punto de vista de Bonilla y Rodríguez (2005, pág. 139) se presentan “*Dos de las estrategias de muestreo internacional el muestreo bola de nieve y el de caso extremos*”.

Según estos autores en la primera estrategia de muestreo “*se pide a los participantes identificar otros informantes a quienes conozcan directamente, cuyas características encajen en los objetivos del estudio*”. En base a esta estrategia con quien se tuvo un acercamiento fue el jefe financiero quien sugirió a quienes se les podía realizar la encuesta que de acuerdo con el objetivo de estudio son: el gerente, el presidente y los jefes departamentales, que son quienes aplican los indicadores de gestión y conocen ampliamente la temática, así como también son los encargados de tomar decisiones en la organización.

En el muestreo de casos extremos, los autores señalan que “*los participantes se eligen porque su experiencia o conocimientos son atípico o inusual, de una manera tal que es relevante para el estudio*”, de acuerdo con esta estrategia se optó por seleccionar varios funcionarios operativos de la entidad.

En base a los apartados anteriores se ha elegido este tipo de muestra por un lado tomando en consideración el objetivo general que es el de “Estudiar la incidencia que tiene los indicadores de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato”, así como también seleccionando por características basadas en el conocimiento de las variables en estudio. A continuación se detalla los elementos de la muestra.

Cuadro 3.1. Elementos de la muestra

Departamento	Número de personas
Presidencia	1
Gerencia General	1
Subgerencia	1
Talento Humano	1
Riesgos	2
Contabilidad	2
Financiero	1
Inversiones	1
Crédito	2
Cobranzas	1
Responsabilidad Social	1
Tesorería	1
Auditoria Interna	2
Unidad de Cumplimiento	2
Cajas	1
Atención al Cliente	2
Total	22

Elaborado por: Garcés, M. (2015)

3.3. Operacionalización de las variables

Según Reguant y Martínez (2014, pág. 3) “La operacionalización de variables es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad pero que podemos observar, recoger, valorar, es decir, sus indicadores”. En otras palabras, la operacionalidad consiste en sustituir variables por otras más concretas.

Es importante desarrollar es punto dentro del trabajo investigativo ya permite por un lado, la preparación de los instrumentos de medida, convirtiendo los indicadores en ítems, además de facilitar la construcción de índices; al mostrar de una manera todo el contenido de la investigación facilitando la visión completa que permite recomponer la información recabada para constituir en una explicación de cada una de las dimensiones y conceptos. En el caso de la investigación presentada, la operacionalización de las variables analizada es la siguiente:

3.3.1. Operacionalización de la Variable independiente; Los Indicadores de Gestión

Cuadro 3.2. Operacionalización de la Variable independiente; Los indicadores de gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa que mide la eficiencia, eficacia y calidad de los procedimientos de una entidad, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas.	Uso adecuado de los recursos	Eficiencia	¿Los indicadores de eficiencia que aplica la entidad permiten medir el uso adecuado de sus recursos? ¿Considera usted que los indicadores de gestión que aplica la entidad permiten mejorar los niveles de eficiencia eficacia y calidad en sus procesos?	Encuesta aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.	Cuestionario estructurado
	Alcance de los objetivos	Eficacia	¿Los indicadores de eficacia con los que cuenta la entidad permiten medir el alcance de los objetivos?		
	Satisfacción de los socios	Calidad	¿Los indicadores de calidad que aplica la entidad permiten medir el grado de satisfacción de los socios?		

Elaborado por: Garcés, M (2015)

3.3.2. Operacionalización de la Variable Dependiente; La Toma de Decisiones

Cuadro 3.3. Operacionalización de la Variable Dependiente; La toma de decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección de alternativas para resolver diferentes situaciones empresariales se lo realizan en base a decisiones estratégicas, tácticas y operativas para así cumplir con los objetivos empresariales establecidos.	Decisiones estratégicas	largo plazo	¿Para la toma de decisiones estratégicas se consideran los indicadores de gestión a largo plazo? ¿La calidad de la información de desempeño para la toma de decisiones es?	Encuesta aplica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.	Cuestionario estructurado
	Decisiones tácticas	mediano plazo	¿Con que frecuencia las decisiones tácticas son tomadas por los directivos intermedios?		
	Decisiones operativas	corto plazo	¿Con que frecuencia las decisiones operativas son tomadas por la gerencia de la entidad?		

Elaborado por: Garcés, M (2015)

3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias

Metodológicamente, para Herrera, Medina, & Naranjo (2002, pág. 23) *“la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”*.

3.4.1. Plan para la recolección de información

Comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis de acuerdo con el enfoque escogido. En este contexto, el plan para la presente investigación responderá a las siguientes preguntas:

a) ¿Para qué? La recolección de información permitirá cumplir con el objetivo general de la investigación que es:

-Estudiar la incidencia que tiene los indicadores de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.

b) ¿De qué personas u objetos? Los elementos que servirán como fuente de recolección de datos es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

c) ¿Sobre qué aspectos? La recolección de datos estará orientada a descubrir los niveles de utilización de los Indicadores de Gestión y su incidencia en la Toma de Decisiones Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

d) ¿Quién o quiénes? La obtención de información será responsabilidad exclusiva del investigador, puesto que no se considerará necesaria la intervención de un mayor número de colaboradores.

e) ¿A quiénes? Los individuos que proporcionarán la información serán, el Gerente General, los jefes departamentales y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito Chibuleo Ltda., del cantón Ambato; pues, al ser quienes mejor conocen la situación de dicha Cooperativa, constituyen una fuente válida de información.

f) ¿Cuándo? El desarrollo del trabajo de campo se realizará durante el mes de diciembre del año 2015.

g) ¿Dónde? El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos será la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato

h) ¿Cuántas veces? La técnica de recolección de información será aplicada por una sola vez.

i) ¿Cómo? La técnica principal utilizada para obtener información será la encuesta, por cuanto constituye un método descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo y costo relativamente bajos.

Así mismo, la encuesta presenta la ventaja de que, pese a ser aplicada en muestras, permite obtener información de gran calidad que luego de ser analizada, puede ser aplicada para describir a la totalidad de la población sin temor de que existan distorsiones o errores significativos.

j) ¿Con qué? El instrumento que se utilizara en la investigación consiste en un cuestionario previamente estructurado, el cual contiene exclusivamente preguntas cerradas a fin de que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta preestablecidas. Para su estructuración se tomara en cuenta los elementos considerados en la Operacionalización de variables.

El cuestionario constará de dos partes: la primera se refiere al título, objetivo e instrucciones generales de la encuesta; y la segunda comprende las preguntas de investigación, que para el caso serán 34. Su resolución será de carácter individual y la forma de contestarse es escrita, con un tiempo para responder de 10 minutos.

3.4.2. Plan de Procesamiento y análisis de la información

3.4.2.1. Plan de procesamiento de información

Para Bernal (2010, pág. 198) “el procesamiento de información consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados)”, además el autor menciona que, “a partir de estos resultados los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos”

Bajo este contexto, se puede manifestar que esta etapa es esencial en el proceso de la investigación, ya que, la cuantificación y el estudio estadístico de datos obtenidos en la desarrollo del trabajo investigativo nos facilita la determinación de conclusiones y recomendaciones en base a la hipótesis planteada.

Para el caso del presente trabajo investigativo, el procesamiento de datos comprenderá:

- a) **Revisión crítica de la información recogida**, es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- b) **Repetición de la recolección**, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- c) **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis**, que incluye el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

En lo que concierne a la presentación de datos, ésta se efectuara mediante tres procedimientos diferentes:

- **Representación Escrita:** Se aplicara cuando los datos no sean numerosos
- **Representación Tabular:** Se emplearan cuando los datos numéricos requirieren ser ordenados en filas y columnas, para una mejor comprensión

- **Representación Gráfica:** Facilitará la presentación de la información recopilada en una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

Cabe indicar que la tabulación de los datos y representación de resultados, se realizaron mediante el programa Microsoft Excel 2013, el cual permitió cuantificar de una manera más rápida y efectiva la información obtenida por medio de la aplicación de fórmulas propias del programa.

3.4.2.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

En esta sección se englobarán los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos,** destacando la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- b) Interpretación de los resultados,** contando con el apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.
- c) Comprobación de hipótesis.** Para ello se aplicará el método estadístico que más se ajusta a la metodología seleccionada: el Ji Cuadrado.
- d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Las conclusiones se derivarán del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivarán a su vez de las conclusiones establecidas.

CAPÍTULO IV

4.1. Principales Resultados

4.1.1. Análisis de datos

Luego de haber finalizado con la etapa de recolección de información; el siguiente paso es realizar el procesamiento y análisis del mismo, tal como lo señala Ávila (2006, pág. 97) al indicar que: *“Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos”*.

El analizar los datos consiste en someter los datos obtenidos en el trabajo de campo a un estudio minucioso con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos del estudio, los mismos que pueden ser cuantitativos o cualitativos. En la presente investigación, el análisis utilizado es el cuantitativo, en vista de que la técnica utilizada en la etapa de recolección de información fue la encuesta la misma que arroja datos numéricos.

Según Sabino (1992, pág. 138) el análisis cuantitativo *“se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación”*. Así mismo, el autor señala que *“Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente”*.

Es importante señalar que todo análisis cuantitativo incluye siempre componentes cualitativos, tal como lo indica el autor García (1994, pág. 229) *“cualquiera que sea las técnicas que se apliquen a los datos, éstos tienen que ser finalmente interpretados y comprendidos conceptualmente y expresados en palabras”*. Es decir, que los datos sin interpretación, carecen de significado.

Para realizar el proceso de análisis de datos se tomó en consideración las siguientes etapas:

1.- Revisión de la información, el cual es el punto de partida para el análisis de datos ya que se puede detectar errores que se presenten dentro las encuestas aplicadas para poder verificar que todas las interrogantes fueron contestadas.

2.- La Codificación, que en términos de Sabino (1992, pág. 139) la detalla como *“un procedimiento que tiene por objeto agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal para poder luego operar con ellos”*; en el caso de este trabajo investigativo, las interrogantes de las encuestas fueron elaboradas en base a escala Likert y se usó dicha edificación para representar las respuestas obtenidas de los encuestados.

3.- La Tabulación, que para Sabino (1992, pág. 141) *“es hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados. Para ello es preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos”*. Es decir que consiste en ordenar la información y contar el número de veces que aparecen ciertos datos para determinar su representatividad.

En el caso de la presente investigación, se realizó la tabulación en el computador elaborando una base de datos en el programa informático Microsoft Excel 2013, el mismo que contiene las respuestas de los encuestados que forma una matriz de tabulación y facilita el conteo de los datos, lo que permite el manejo simple de la información.

4.-Presentación de la información, es en donde se describen los resultados, tanto en cuadros estadísticos, que permiten presentar la información de manera explícita, así como también en gráficas, las mismas que muestran visualmente los valores numéricos.

Cabe mencionar, que la presentación de la información se la realizó en el programa informático Microsoft Excel 2013, ya que permitió elaborar tablas con frecuencias y porcentajes con sus respectivas gráficas de las interrogantes emitidas en los cuestionarios.

Luego de revisar las etapas empleadas en el análisis de datos, se procedió a presentar los resultados e interpretaciones de los mismos:

INDICADORES DE GESTIÓN

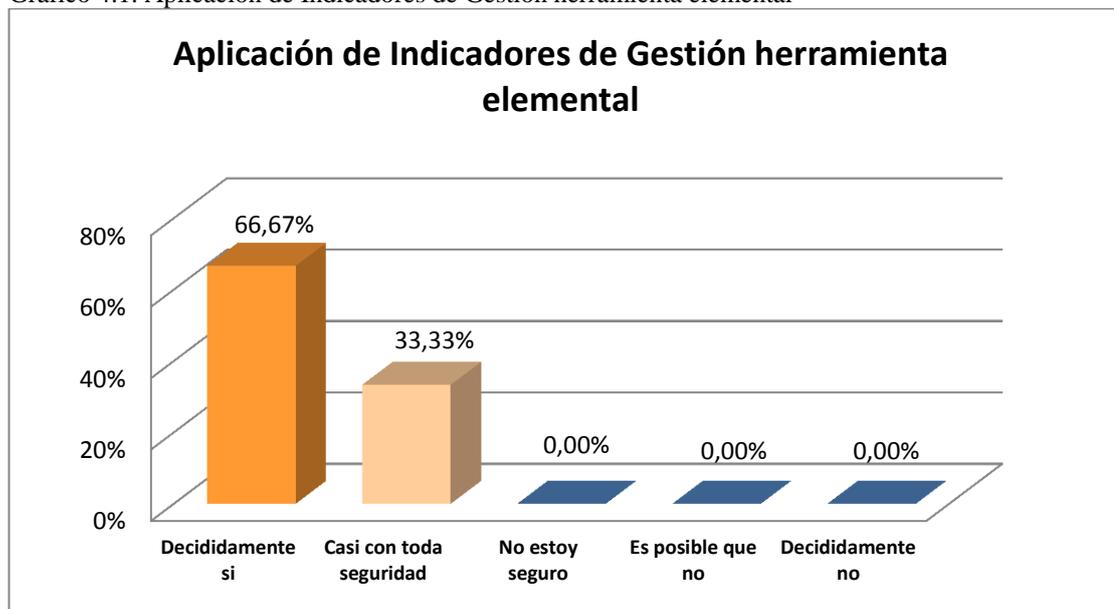
1.- ¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de gestión son herramientas elementales para la Cooperativa?

Cuadro 4.1. Aplicación de Indicadores de Gestión herramienta elemental

Alternativas	F	%
Decididamente si	14	66,67%
Casi con toda seguridad	7	33,33%
No estoy seguro	0	0,00%
Es posible que no	0	0,00%
Decididamente no	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.1. Aplicación de Indicadores de Gestión herramienta elemental



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Con respecto a los indicadores de gestión como herramientas elementales, se obtiene que el 66,67% consideran que la aplicación de los mismos es esencial dentro de la institución; mientras que el 33,33%, restante manifiesta que casi con toda seguridad

la aplicación de indicadores de gestión son herramientas elementales para la Cooperativa.

Interpretación

La gran mayoría de los encuestados consideran que decididamente si están de acuerdo que la aplicación de los indicadores de gestión son herramientas elementales en la institución, la otra parte de colaboradores manifiestan que están casi con toda seguridad de acuerdo. Por lo que podemos observar que el personal considera a la aplicación de indicadores de gestión en el desarrollo de sus actividades como herramientas elementales para medir la eficiencia, eficacia y calidad de su gestión.

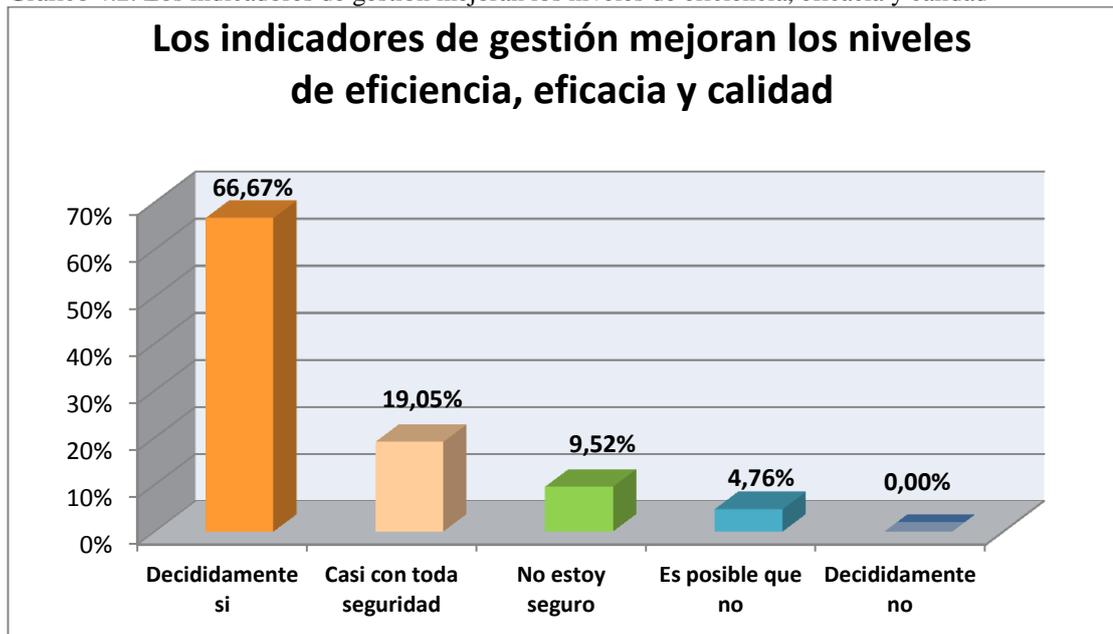
2.- ¿Considera usted que los indicadores de gestión que aplica la cooperativa permiten mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en sus procesos?

Cuadro 4.2. Los indicadores de gestión mejoran los niveles de eficiencia, eficacia y calidad

Alternativas	f	%
Decididamente si	14	66,67%
Casi con toda seguridad	4	19,05%
No estoy seguro	2	9,52%
Es posible que no	1	4,76%
Decididamente no	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.2. Los indicadores de gestión mejoran los niveles de eficiencia, eficacia y calidad



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

La mayor parte de los encuestados, el 66,67%, considera que los indicadores de gestión decididamente si permiten mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en cada uno de servicios de la entidad, el 19,05% manifiesta que casi con toda seguridad, el 9,52% no está seguro, y el 4,76% restante dice que es posible que no.

Interpretación

Se puede interpretar que los funcionarios de la entidad afirman que la aplicación de indicadores de gestión les permiten mejor los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de la institución, lo que podríamos entender que la Cooperativa cuenta con una instrumento fundamental para medir dichos aspectos, a su vez el resto de colaboradores que dice no estar seguros o piensan que es posible que no ya que no conocen a profundidad sobre la temática, por tanto la cooperativa debe establecer parámetros de utilización de esta herramienta además de usar instrumentos efectivos de comunicación al personal.

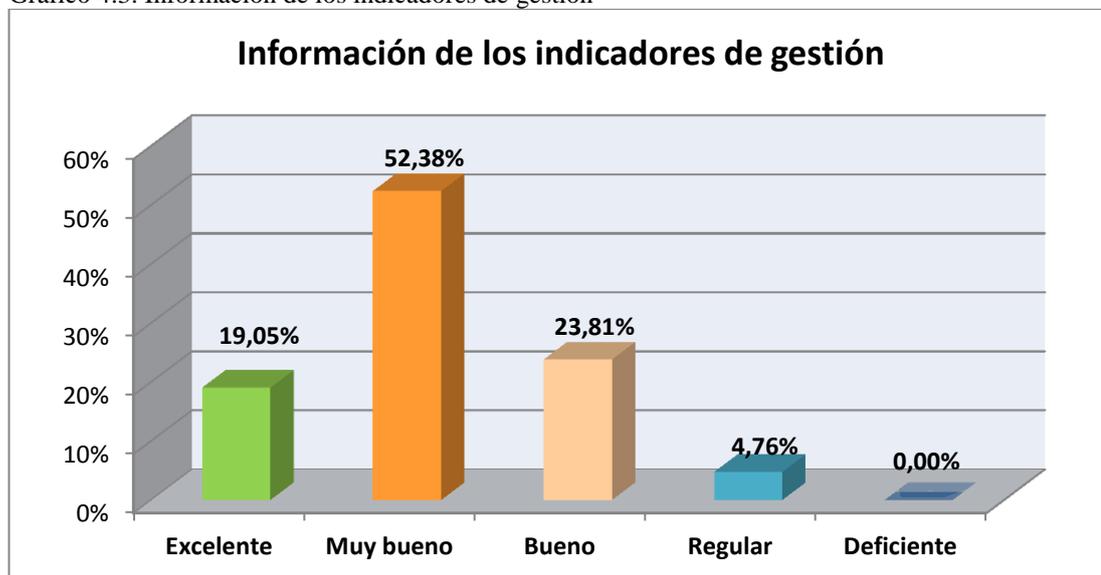
3.- La información obtenida de los indicadores de gestión de la cooperativa es:

Cuadro 4.3. Información de los indicadores de gestión

Alternativas	f	%
Excelente	4	19,05%
Muy bueno	11	52,38%
Bueno	5	23,81%
Regular	1	4,76%
Deficiente	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.3. Información de los indicadores de gestión



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Del total de los encuestados, el 52,38% considera que la información obtenida por los indicadores de gestión es muy buena, un 23,81% la cataloga como buena, el 19,05% como excelente y finalmente un 4,76% como regular.

Interpretación

Para los funcionarios encuestados la información obtenida por los indicadores de gestión en un alto porcentaje es muy bueno, el otro grupo manifiesta que es excelente y bueno lo que nos muestra que los indicadores de gestión que aplica la institución

arrojan resultados de calidad lo que beneficia a la institución, ya que es una fuente de información importante a la hora de tomar una decisión.

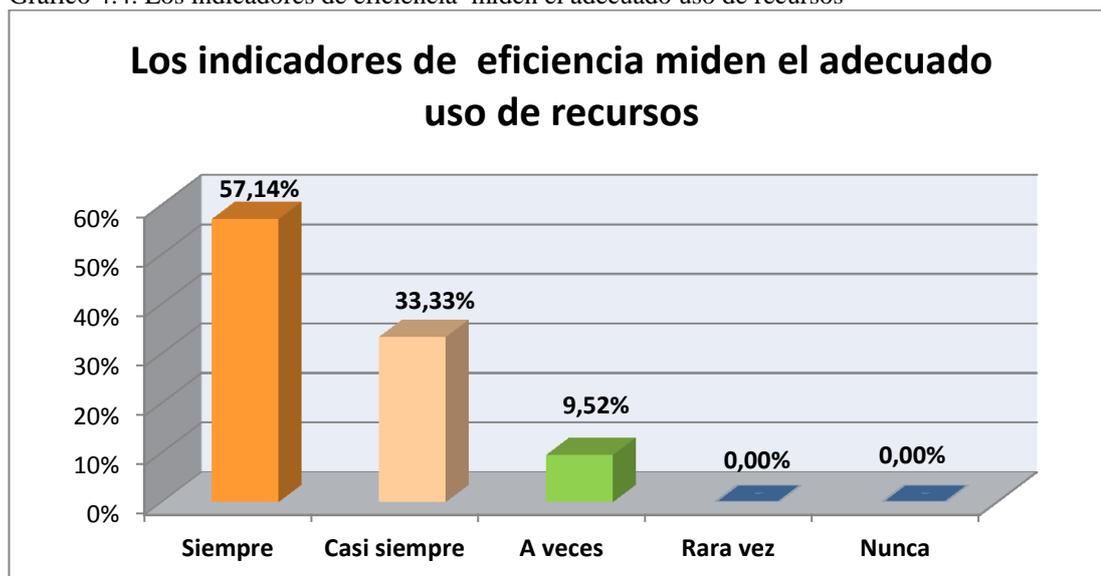
4.- ¿Los indicadores de eficiencia permiten medir el adecuado uso de los recursos de la entidad?

Cuadro 4.4. Los indicadores de eficiencia miden el adecuado uso de recursos

Alternativas	f	%
Siempre	12	57,14%
Casi siempre	7	33,33%
A veces	2	9,52%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.4. Los indicadores de eficiencia miden el adecuado uso de recursos



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

La mayoría de los funcionarios encuestados, un 57,14% aseguran que los indicadores de eficiencia siempre permiten medir el adecuado uso de recursos, un 33,33% establece que casi siempre, y un 9,52 manifiesta que a veces.

Interpretación

En cuanto a los indicadores de eficiencia con los que cuentan la institución los colaboradores confirman que siempre y casi siempre cumplen con su función, que es medir el uso adecuado de recursos, en un porcentaje menor manifestaron que a veces lo que nos muestra que los indicadores que aplican no les permiten medir en su totalidad el cumplimiento de dicha función y por ende impiden llevar adecuadamente de este control de recursos.

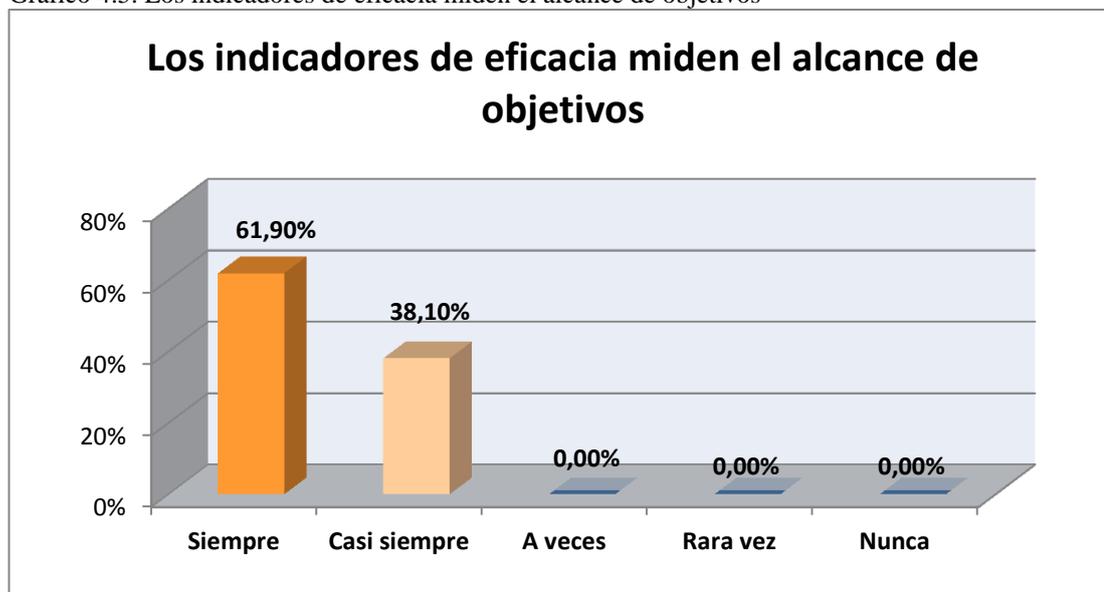
5.- ¿Los indicadores de eficacia permiten medir el grado en el cuál se alcanzan las metas y los objetivos establecidos por la entidad?

Cuadro 4.5. Los indicadores de eficacia miden el alcance de objetivos

Alternativas	f	%
Siempre	13	61,90%
Casi siempre	8	38,10%
A veces	0	0,00%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.5. Los indicadores de eficacia miden el alcance de objetivos



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

El 61,90% de los colaboradores encuestados aseguran que siempre los indicadores de eficacia permiten medir el grado en el cuál se alcanzan las metas y los objetivos establecidos por la entidad, y mientras el 38,10% expresan que casi siempre lo permiten.

Interpretación

La mayoría de los funcionarios encuestados manifiestan que los indicadores de eficacia que la institución aplica para medir el grado de cumplimiento de sus objetivos siempre permiten hacerlo, y un grupo restante que casi siempre es decir que existe pequeños inconvenientes a la hora de obtener resultados esperados.

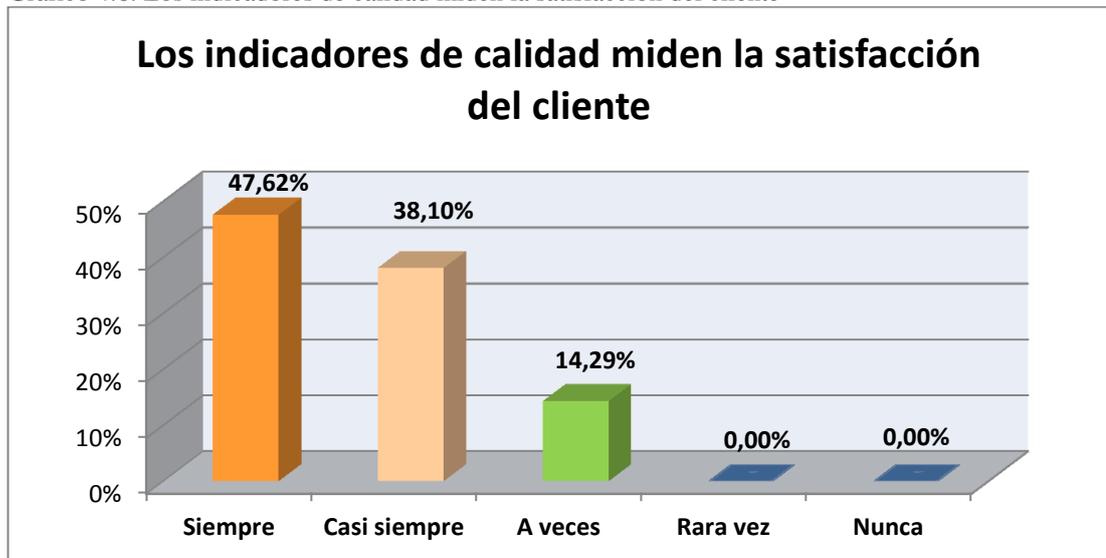
6.- ¿Los indicadores de calidad permiten medir el grado de satisfacción de los socios por los servicios brindados por la entidad?

Cuadro 4.6. Los indicadores de calidad miden la satisfacción del cliente

Alternativas	f	%
Siempre	10	47,62%
Casi siempre	8	38,10%
A veces	3	14,29%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.6. Los indicadores de calidad miden la satisfacción del cliente



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Según los resultados obtenidos de los colaboradores encuestados, el 47,62% asegura que los indicadores de calidad siempre permiten medir la satisfacción de los socios de la entidad, el 38,10% indica que casi siempre, y el 14,29% a veces lo permiten.

Interpretación

En cuanto a los indicadores de calidad los funcionarios aseguran que permiten medir la satisfacción del cliente, así mismo la otra parte un poco más de la mitad señala que casi siempre y a veces con ello podemos ver que los indicadores con los que cuenta la entidad no cumplen satisfactoriamente con la función específica para que fueron elaborados.

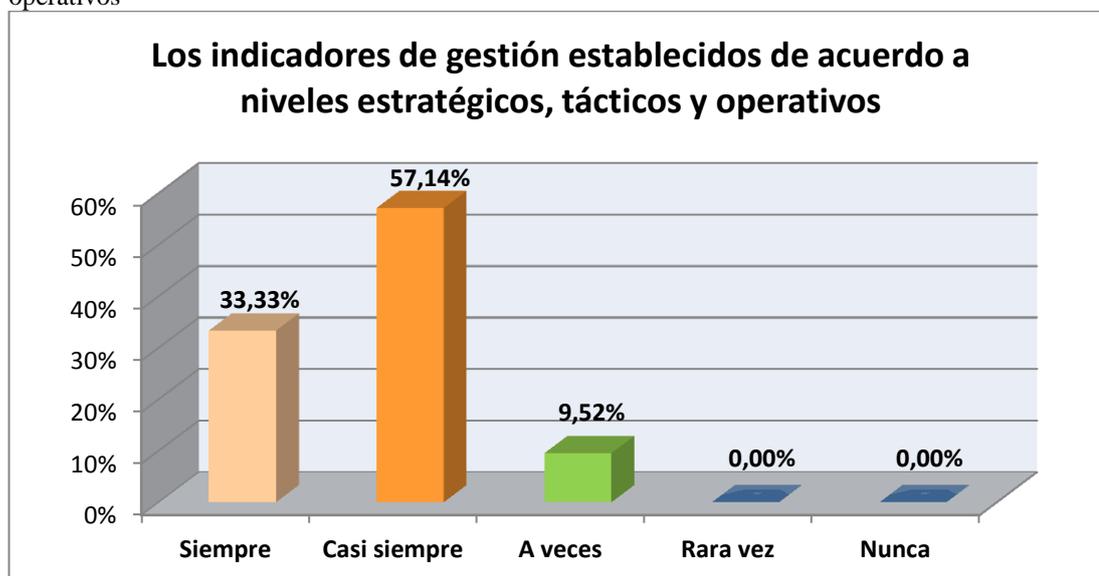
7.- ¿Los indicadores de gestión de la entidad están establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos?

Cuadro 4.7. Los indicadores de gestión establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos

Alternativas	f	%
Siempre	7	33,33%
Casi siempre	12	57,14%
A veces	2	9,52%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.7. Los indicadores de gestión establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un 57,14% de los funcionarios encuestados señalan que los indicadores de gestión de la entidad casi siempre están establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos, el 33,33% expresa que siempre lo están, mientras que el 9,52% dice que a veces.

Interpretación

Mediante la interrogante planteada podemos observar que los indicadores de gestión no están establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos, en vista de que más de la mitad de colaboradores encuestados expresa que a veces y casi siempre lo que es una limitante a la hora de aplicarlos, ya que no están establecidos de acuerdo a ni veles jerárquicos.

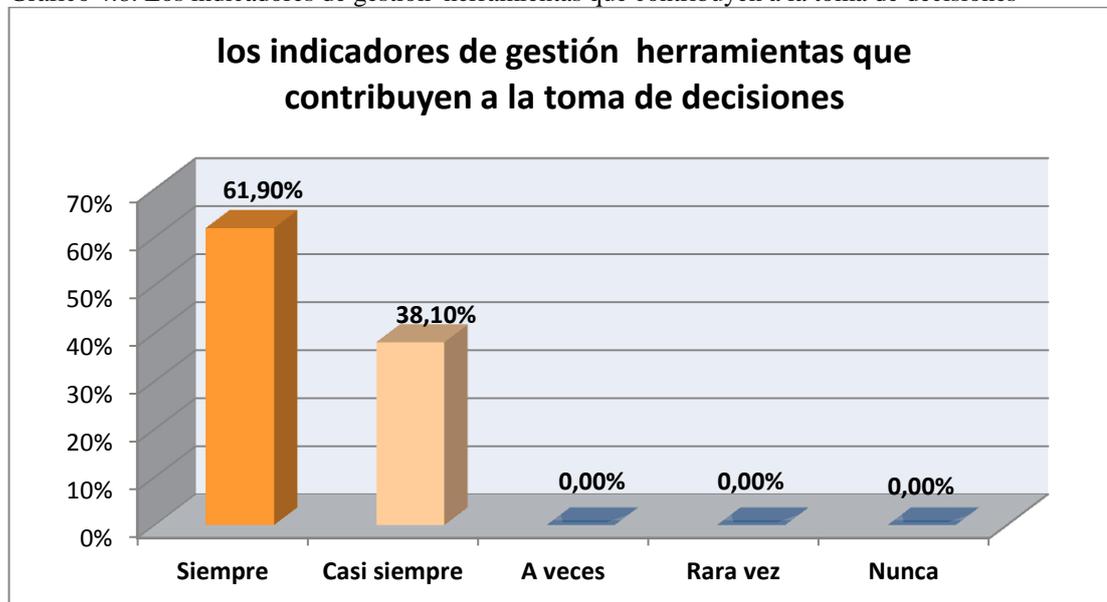
8.- ¿Considera que los indicadores de gestión son herramientas que contribuyen a la toma de decisiones en la entidad?

Cuadro 4.8. Los indicadores de gestión herramientas que contribuyen a la toma de decisiones

Alternativas	f	%
Siempre	13	61,90%
Casi siempre	8	38,10%
A veces	0	0,00%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.8. Los indicadores de gestión herramientas que contribuyen a la toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Más de la mitad de las personas encuestadas, el 61,90% asegura que los indicadores de gestión son herramientas que siempre contribuyen a la toma de decisiones dentro de la entidad, mientras que el 38,10% restante señala que casi siempre contribuyen.

Interpretación

Para la gran mayoría de funcionarios los indicadores de gestión siempre son herramientas que ayudan a la toma de decisiones, lo que nos muestra que es un instrumento esencial, por lo cual la entidad debe establecer fichas de indicadores de gestión de acuerdo a niveles jerárquicos que ayuden a que una decisión contribuya al mejoramiento continuo de la misma.

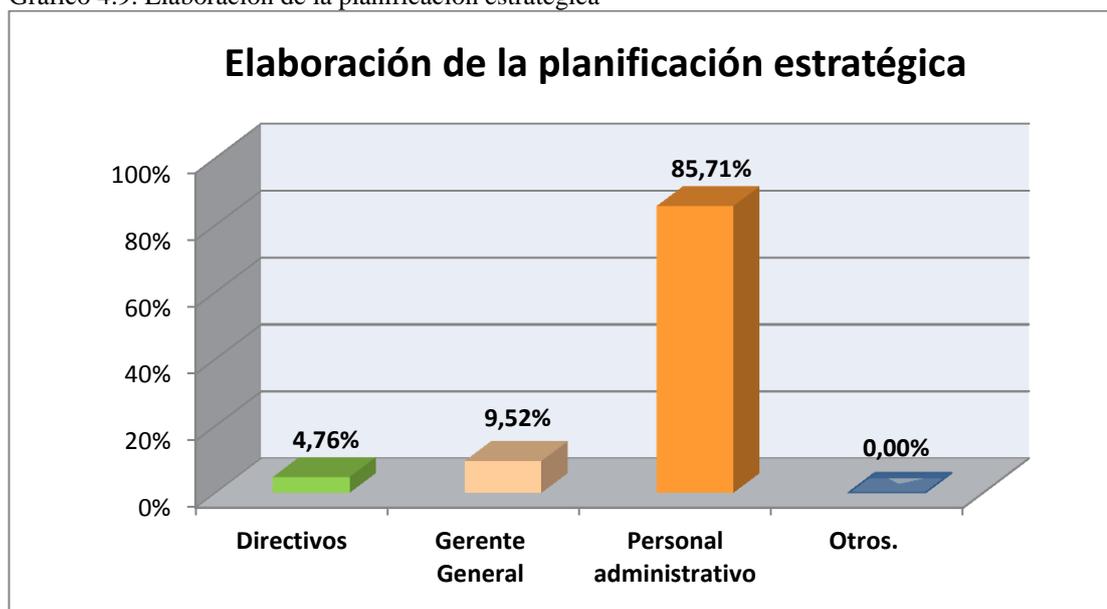
9.- ¿Quién elabora la planificación estratégica de Cooperativa?

Cuadro 4.9. Elaboración de la planificación estratégica

Alternativas	F	%
Directivos	1	4,76%
Gerente General	2	9,52%
Personal administrativo	18	85,71%
Otros.	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.9. Elaboración de la planificación estratégica



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

La mayoría de encuestados, el 85,75% afirma que quien se encarga de la elaboración de la planificación estratégica es el personal administrativo, el 9,52% señala que el Gerente General lo elabora mientras que el 4,76% indica que los directivos lo realizan.

Interpretación

De acuerdo con la interrogante planteada podemos conocer que la planificación estratégica es elaborada por el personal administrativo, un pequeño porcentaje señala que gerencia la realiza esto debido a falta de conocimiento sobre dicho apartado por parte de los funcionarios encuestados.

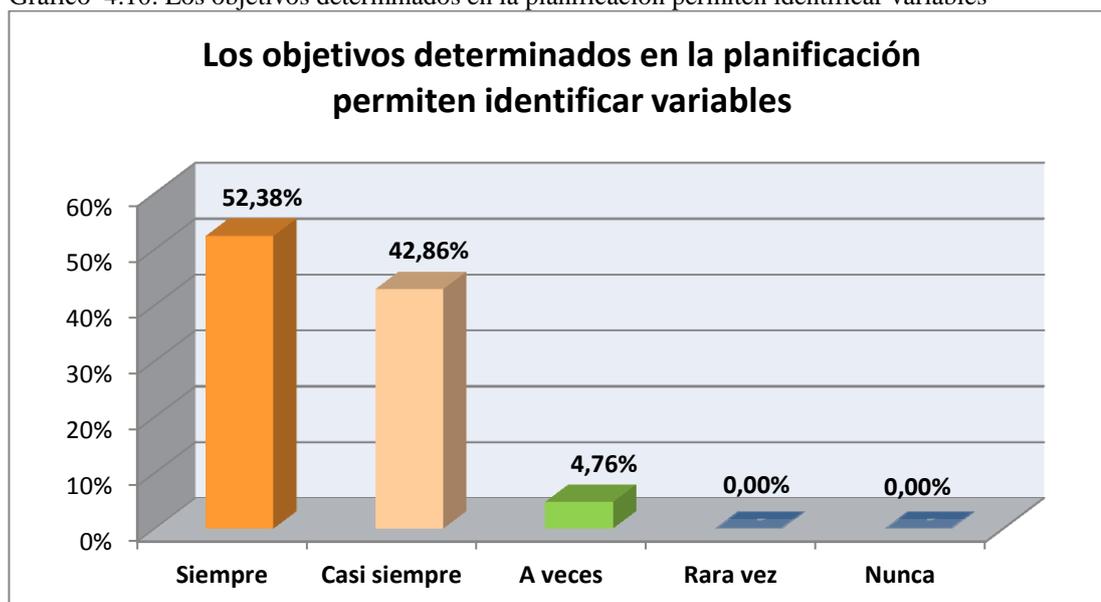
10.- ¿Los objetivos determinados en la planificación estratégica, táctica y operativa permiten identificar variables para medir los indicadores?

Cuadro 4.10. Los objetivos determinados en la planificación permiten identificar variables

Alternativas	f	%
Siempre	11	52,38%
Casi siempre	9	42,86%
A veces	1	4,76%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.10. Los objetivos determinados en la planificación permiten identificar variables



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un poco más de la mitad de colaboradores, el 52,38% manifiesta que los objetivos determinados en la planificación estratégica, táctica y operativa permiten identificar variables para medir los indicadores, el 42,86% indica que casi siempre y el 4,76% a veces.

Interpretación

En la Cooperativa Chibuleo Ltda. Los indicadores de gestión son realizados de acuerdo a variables identificadas dentro de la planificación así lo señalan los colaboradores encuestados al indicar que siempre permiten determinar, las variables que serán utilizados en la elaboración de estos indicadores, en un pequeño porcentaje no expresa que a veces y casi siempre por lo que se debe dar a conocer de donde proviene los apartados de los indicadores de gestión de la entidad.

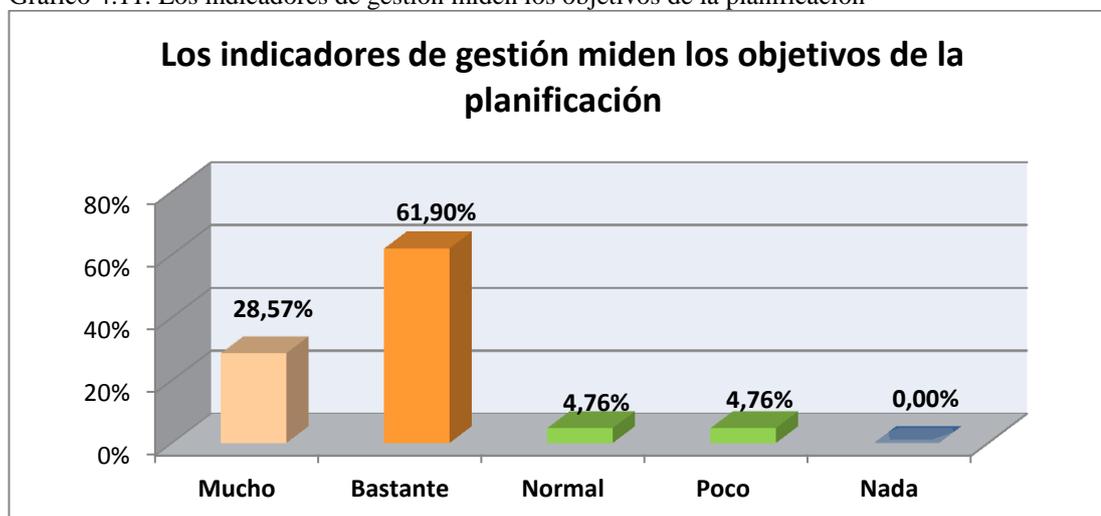
11.- ¿En qué grado los indicadores de gestión permiten medir los objetivos que se debe lograr y constan en la planificación?

Cuadro 4.11. Los indicadores de gestión miden los objetivos de la planificación

Alternativas	f	%
Mucho	6	28,57%
Bastante	13	61,90%
Normal	1	4,76%
Poco	1	4,76%
Nada	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.11. Los indicadores de gestión miden los objetivos de la planificación



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un alto porcentaje de encuestados, el 61,90% indican que los indicadores de gestión permiten medir los objetivos de la planificación que se debe lograr, el 28,57% dice que bastante y el 4,76% señala que de manera normal al igual manera que el 4,76% asegura que poco.

Interpretación

Se puede interpretar que los indicadores de gestión de la institución como instrumento de medición de desempeño están ayudando a verificar en qué porcentaje se alcanzan los objetivos establecidos en de la planificación, por lo que es necesario establecer parámetros más claros de utilización de este tipo de herramienta para que

estos reportes sirvan de base para efectuar evaluaciones previas del desempeño de la gestión realizada.

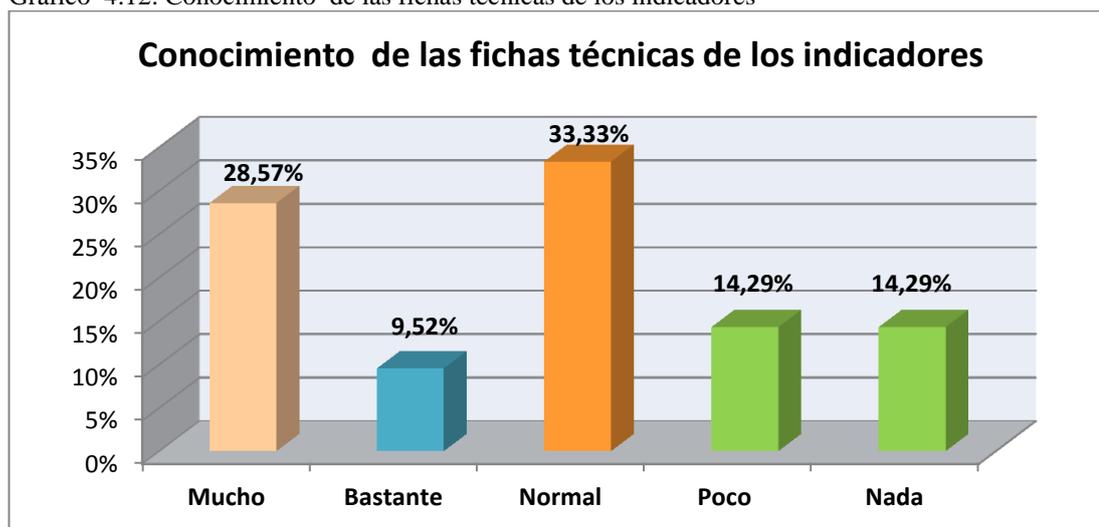
12 ¿Tiene usted conocimiento de las fichas técnicas de los indicadores con los que cuenta la cooperativa?

Cuadro 4.12. Conocimiento de las fichas técnicas de los indicadores

Alternativas	f	%
Mucho	6	28,57%
Bastante	2	9,52%
Normal	7	33,33%
Poco	3	14,29%
Nada	3	14,29%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.12. Conocimiento de las fichas técnicas de los indicadores



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

En lo que respecta al conocimiento de las fichas técnicas de los indicadores con los que cuenta la Cooperativa, el 33,33% manifiesta que su conocimiento es normal, el 28,57% lo conoce mucho, el 9,52% bastante, mientras el 14,29% respectivamente tiene que poco y nada conocen de las fichas.

Interpretación

Se puede interpretar que los colaboradores no tiene un amplio conocimiento de las fichas de los indicadores de la entidad ya que en un alto porcentaje conocen lo normal, poco o nada, por lo tanto la Cooperativa debe dar a conocer dichas fichas para que los resultados obtenidos de estos instrumentos se puedan presentar de una manera ordena y a su vez se una fuente de información confiable.

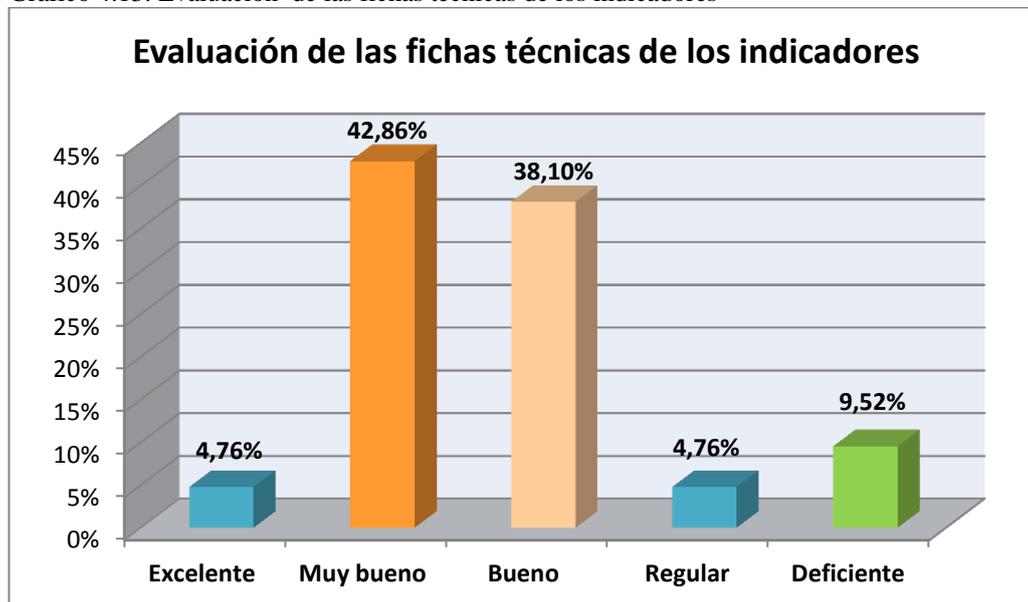
13.- ¿Cómo evalúa usted las fichas técnicas de los indicadores?

Cuadro 4.13. Evaluación de las fichas técnicas de los indicadores

Alternativas	f	%
Excelente	1	4,76%
Muy bueno	9	42,86%
Bueno	8	38,10%
Regular	1	4,76%
Deficiente	2	9,52%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.13. Evaluación de las fichas técnicas de los indicadores



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

De acuerdo con los funcionarios encuestados, el 42,86% califica como muy buena a las fichas de los indicadores de gestión, el 38,10% como buena, el 9,52% los evalúa

como deficiente, mientras que el 4,76% los considera como excelente y regular respectivamente.

Interpretación

Al no tener suficiente conocimiento de las fichas de los indicadores de gestión con los que cuenta la entidad, los colaboradores encuestados califican en su gran mayoría como muy buenas, buenas y hasta deficientes, por lo que se debe elaborar y distribuir las a los usuarios para que estos las utilicen de una manera adecuada y les permitan tener un detalle minucioso de cómo se obtuvieron los resultados.

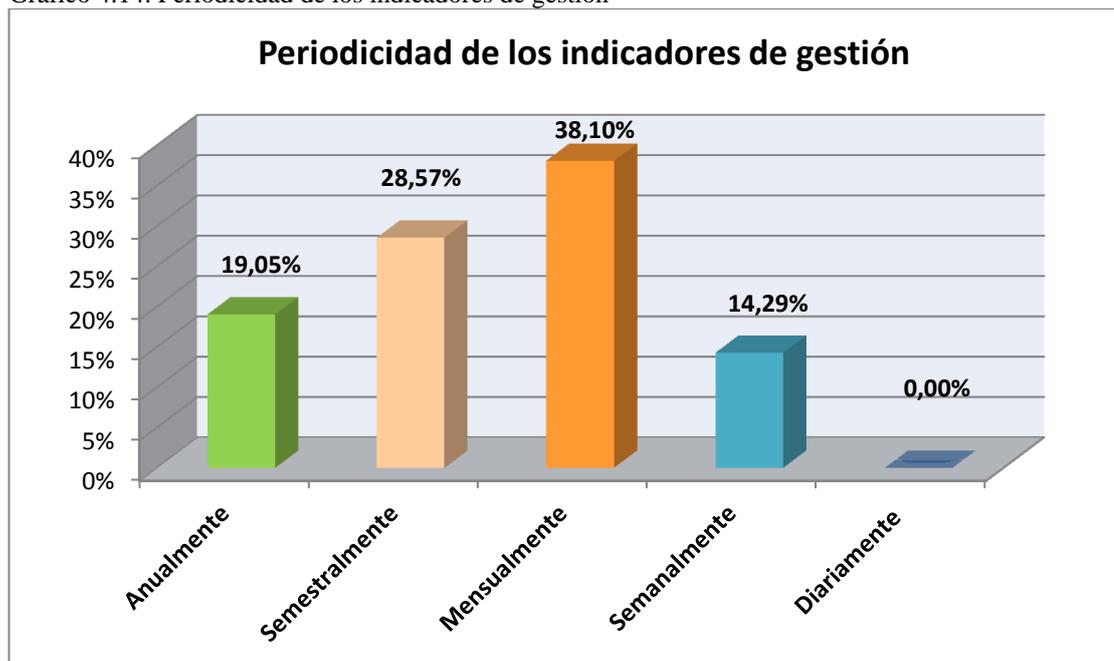
14.- ¿Bajo qué periodicidad están establecidos los indicadores de gestión de la entidad?

Cuadro 4.14. Periodicidad de los indicadores de gestión

Alternativas	f	%
Anualmente	4	19,05%
Semestralmente	6	28,57%
Mensualmente	8	38,10%
Semanalmente	3	14,29%
Diariamente	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.14. Periodicidad de los indicadores de gestión



Elaborado por: Garcés, M (2015)

Análisis

El 38,10% manifiesta que la periodicidad de los indicadores de gestión está establecida mensualmente, el 28,57% semestralmente, el 19,05% señala que anualmente y finalmente un 14,29% indica que semanalmente,

Interpretación

Con los resultados obtenidos se puede observar que los indicadores de gestión están establecidos en diversos periodos esto se debe a que los funcionarios utilizan estos instrumentos de acuerdo a sus necesidades mas no de acuerdo al periodos establecidos en la planificación estratégica, de esta manera se puede observar que el uso de indicadores no se los realiza en base periodos establecidos por la entidad.

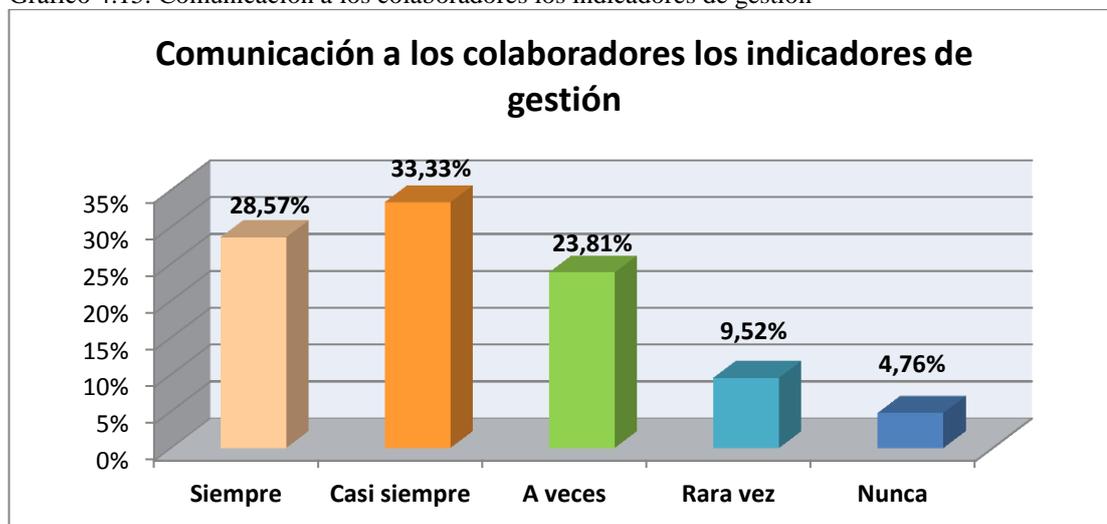
15.- ¿Se comunica a todos los colaboradores los indicadores de gestión con los que cuenta la entidad?

Cuadro 4.15. Comunicación a los colaboradores los indicadores de gestión

Alternativas	F	%
Siempre	6	28,57%
Casi siempre	7	33,33%
A veces	5	23,81%
Rara vez	2	9,52%
Nunca	1	4,76%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.15. Comunicación a los colaboradores los indicadores de gestión



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un porcentaje muy bajo de funcionarios, el 4,76% señalan que nunca se comunica los indicadores con los que cuenta la entidad, el 33,33% señala que casi siempre, el 28,57% siempre, el 23,81% indica que a veces, y finalmente que el 9,52%segura rara vez se les comunica.

Interpretación

Conocer acerca de la utilización de los instrumentos de medición de la gestión en una organización es una tarea que compete a todos los funcionarios, sin embargo en la Cooperativa, únicamente la alta dirección, los mandos medios, y un cierto porcentaje los mandos operativos tienen conocimiento de esta temática.

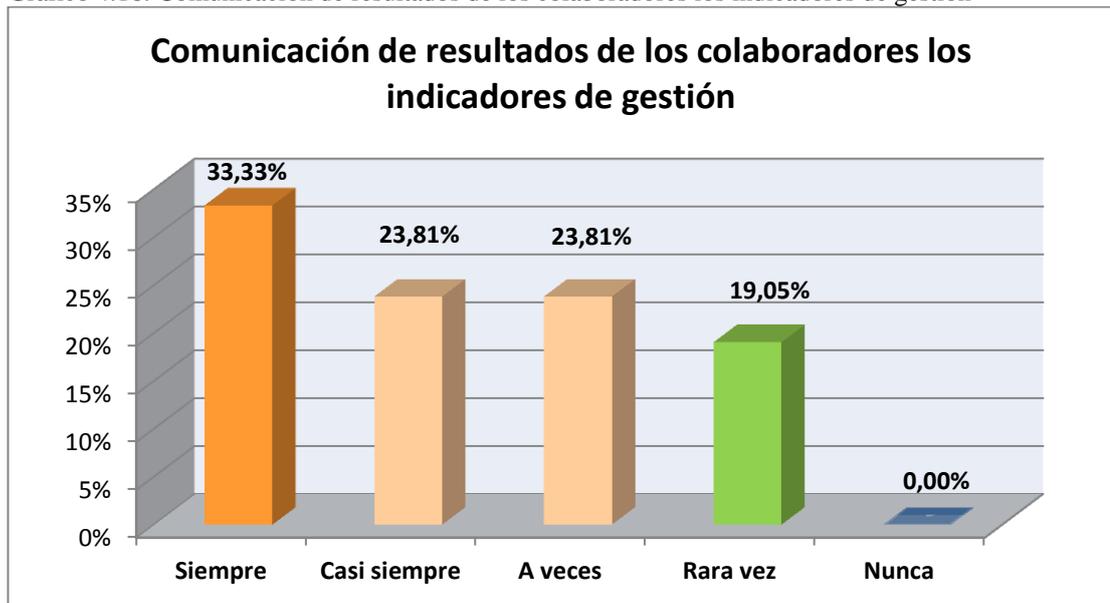
16.- ¿Se comunica a todos los colaboradores los resultados que arrojan los indicadores de gestión con los que cuenta la entidad?

Cuadro 4.16. Comunicación de resultados de los colaboradores los indicadores de gestión

Alternativas	f	%
Siempre	7	33,33%
Casi siempre	5	23,81%
A veces	5	23,81%
Rara vez	4	19,05%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.16. Comunicación de resultados de los colaboradores los indicadores de gestión



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Por último en cuanto a los indicadores de gestión de los colaboradores encuestados el 33,33% señala que siempre se les comunica los resultados que arrojan los indicadores de gestión, el 23,81% que casi siempre y en un mismo porcentaje señala que a veces, mientras que el 19,05% indica que rara vez se les da a conocer los resultados.

Interpretación

Se puede interpretar que además de tener conocimiento de los indicadores de gestión con los que cuenta la cooperativa es fundamental dar a conocer los resultados que revelan los mismos; de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas a los funcionarios podemos observar que casi siempre, a veces y rara vez los mandos directivos comunican los resultados obtenidos de la medición de su gestión.

TOMA DE DECISIONES

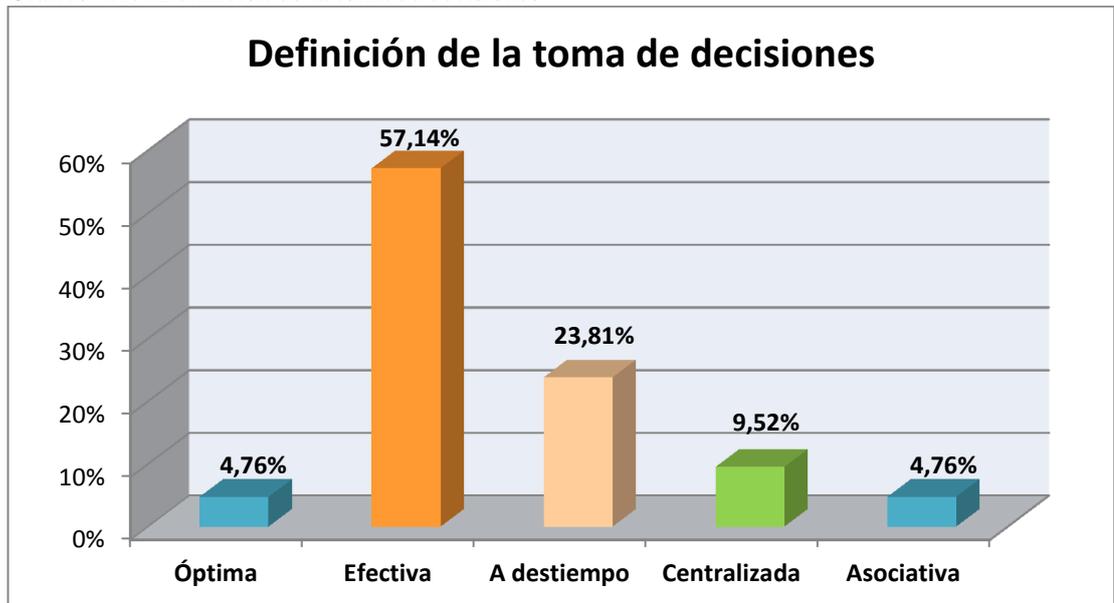
17.- ¿Cómo definiría usted la toma de decisiones en la organización?

Cuadro 4.17. Definición de la toma de decisiones

Alternativas	f	%
Óptima	1	4,76%
Efectiva	12	57,14%
A destiempo	5	23,81%
Centralizada	2	9,52%
Asociativa	1	4,76%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.17. Definición de la toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

En lo que respecta a la toma de decisiones dentro de la entidad, el 57,14% asegura que el que es efectiva, el 23,81% a destiempo, el 9,52% afirma que es centralizada, y en un mismo porcentaje es decir el 4,76% los considera optima y asociativa respetivamente.

Interpretación

Se puede interpretar que la entidad tiene pequeñas falencias a la hora de optar por una opción ya que en un pequeño porcentaje manifiesta que no se involucra a todos los funcionarios en su conjunto ya que la toma de decisiones no es asociativa y así mismo un parte menciona que es centralizada es decir que las decisiones la toman los mandos directivos y mandos medios pero la gran mayoría señala que es efectiva es decir arrojan los resultados esperados.

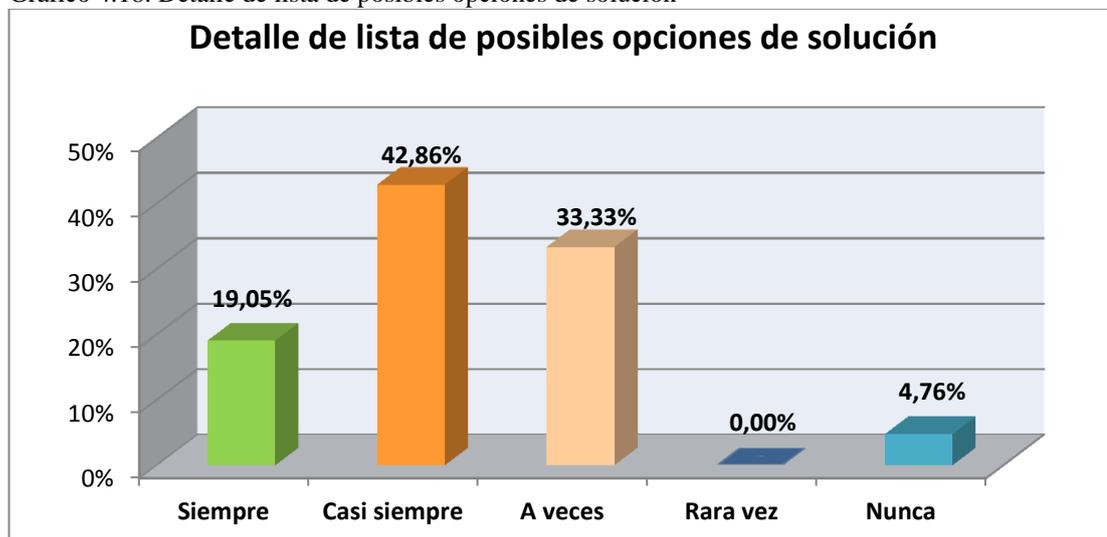
18.- ¿Para la toma de decisiones se detalla una lista de posibles opciones de solución?

Cuadro 4.18. Detalle de lista de posibles opciones de solución

Alternativas	f	%
Siempre	4	19,05%
Casi siempre	9	42,86%
A veces	7	33,33%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	1	4,76%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.18. Detalle de lista de posibles opciones de solución



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Del total de funcionarios encuestados, el 42,86% señala que casi siempre se detalla una lista de posibles opciones de solución para toma una decisión, un 33,33% india

que a veces, un 19,05% siempre y finalmente el restante 4,76% considera que nunca se lo realiza.

Interpretación

Uno paso del proceso de toma de decisiones consiste en redactar una lista de posibles soluciones que sirvan como base de información para considerar una nueva opción y si la opción seleccionada no está proporcionando los resultados esperados, dicha actividad en de la Cooperativa se las realiza casi siempre; así expresaron en un alto porcentaje los funcionarios encuestados.

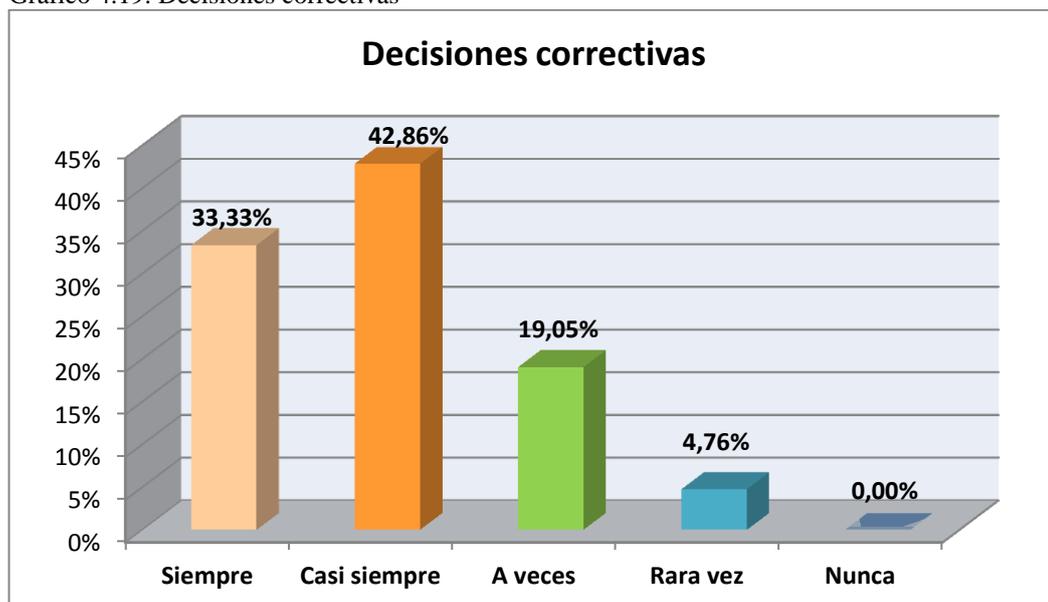
19.- ¿Cuando un objetivo de la empresa no está siendo cumplido, toma la administración decisiones correctivas?

Cuadro 4.19. Decisiones correctivas

Alternativas	f	%
Siempre	7	33,33%
Casi siempre	9	42,86%
A veces	4	19,05%
Rara vez	1	4,76%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.19. Decisiones correctivas



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

La mayor parte de los encuestados, un 42,86% afirma que casi siempre la entidad toma decisiones correctivas cuando un objetivo no está siendo cumplido, un 33,33% indica que siempre, a su vez un 19,05% señala que a veces y tan solo el 4,76% asegura que rara vez lo realizan.

Interpretación

Cuando un objetivo no se está siendo alcanzado se hace necesario tomar decisiones correctivas sobre la marcha, las mismas que se deben realizar siempre, ya que los resultados de la gestión empresarial no serían los esperados y en la Cooperativa los colaboradores encuestados afirman que casi siempre o rara vez se lo hace lo que nos muestra que es fundamental la medición del desempeño de la institución, tomando decisiones oportunas que mitiguen el riesgo de una ineficiente gestión de la entidad.

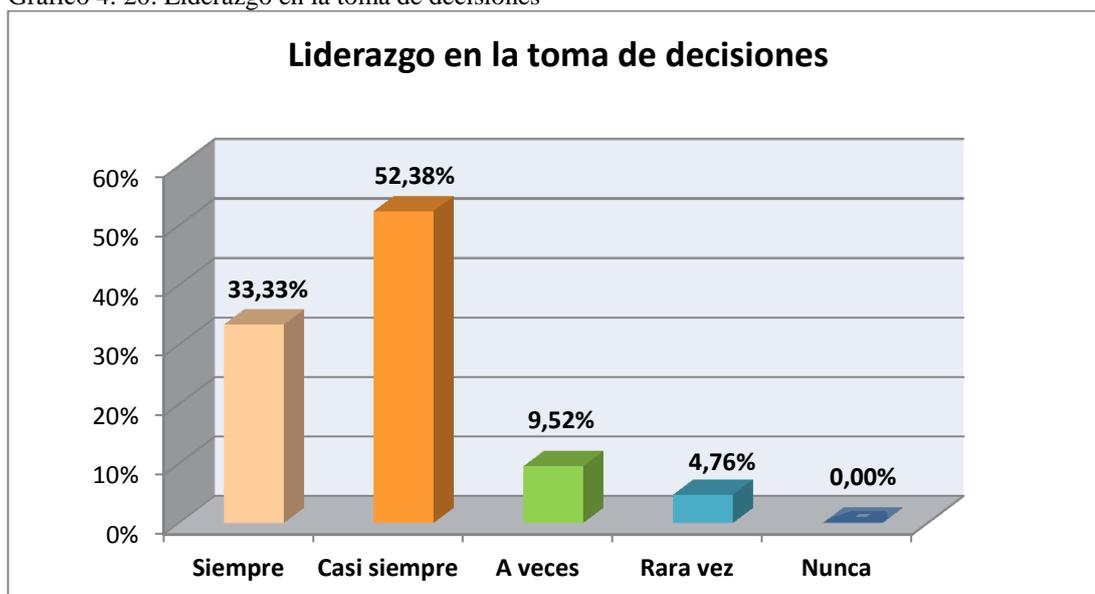
20.- ¿Existe liderazgo para la toma de decisiones?

Cuadro 4.20. Liderazgo en la toma de decisiones

Alternativas	f	%
Siempre	7	33,33%
Casi siempre	11	52,38%
A veces	2	9,52%
Rara vez	1	4,76%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4. 20. Liderazgo en la toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

La mayor parte de los encuestados, el 52,38% manifiesta que casi siempre existe liderazgo en la toma de decisiones dentro de la entidad, el 33,33% indica que siempre, el 9,52% a veces y el 4,76% señala que rara vez hay liderazgo.

Interpretación

Se puede interpretar que a la hora de tomar decisiones en la entidad casi siempre existe un líder que guía al grupo para optar por una opción viable, a veces existe liderazgo es decir que las decisiones la toman individualmente.

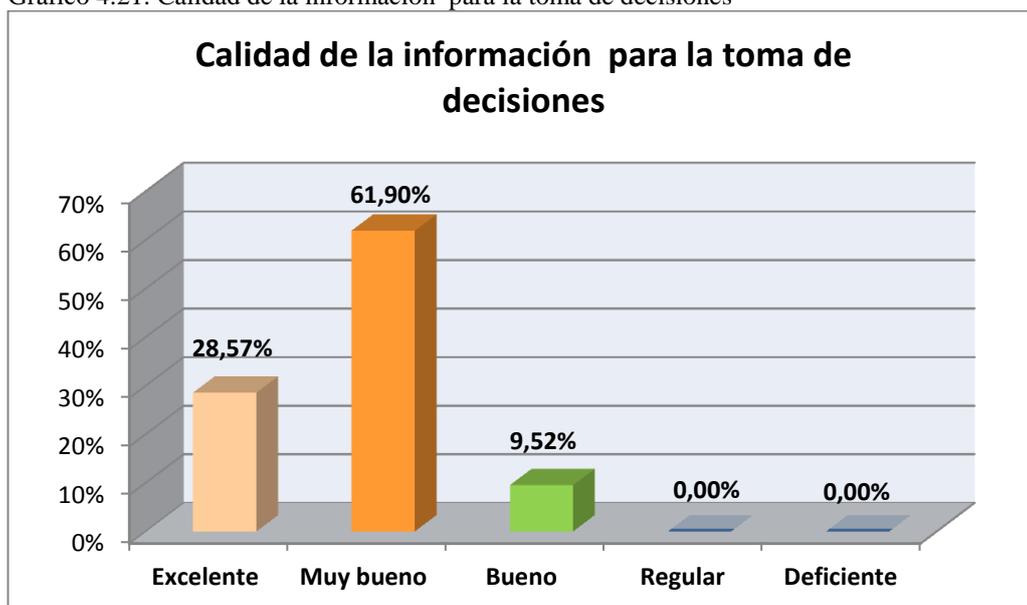
21.- La calidad de la información de desempeño para la toma de decisiones es:

Cuadro 4.21. Calidad de la información para la toma de decisiones

Alternativas	f	%
Excelente	6	28,57%
Muy bueno	13	61,90%
Bueno	2	9,52%
Regular	0	0,00%
Deficiente	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.21. Calidad de la información para la toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Según el criterio de los colaboradores, el 61,90% indica que la calidad de la información para la toma de decisiones es muy buena, el 28,75% señala que es excelente, y el 9,52% señala que es buena.

Interpretación

La gran mayoría de los encuestados expresa que la calidad de información de desempeño que se obtiene para tomar una decisión es muy buena y buena lo que nos muestra que se debe mejorar en la elaboración de indicadores de gestión para que estos sean una fuente de confiable en el momento de elegir una opción.

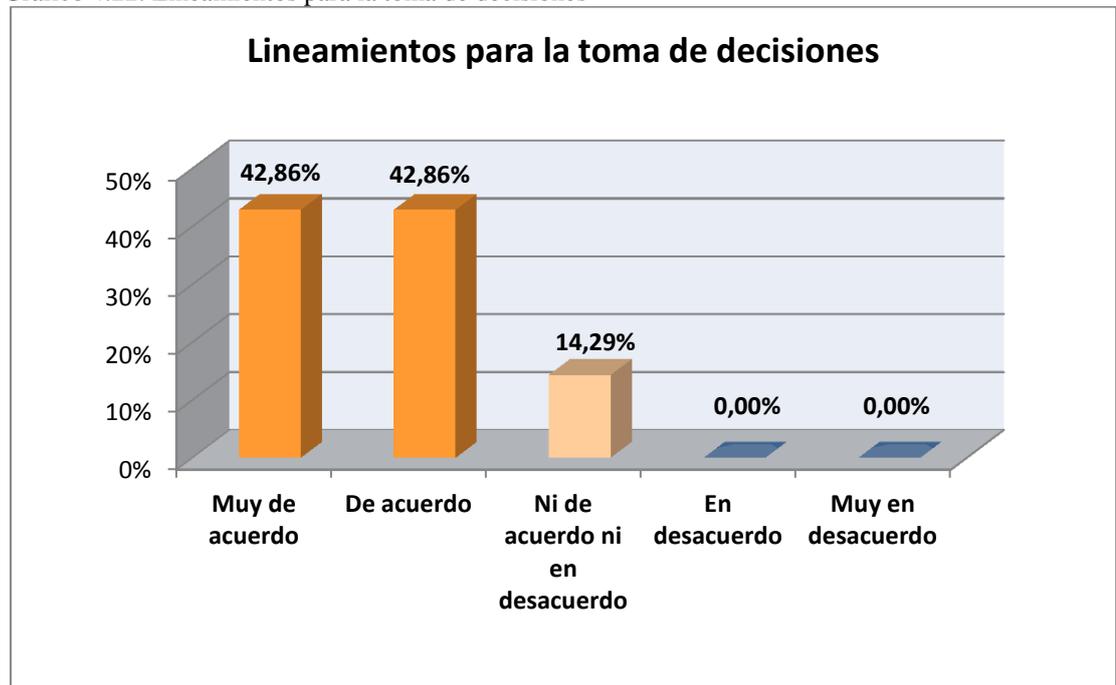
22.- ¿Está de acuerdo que dentro de las políticas y reglamentos se establezcan lineamientos para tomar decisión programadas?

Cuadro 4.22. Lineamientos para la toma de decisiones

Alternativas	f	%
Muy de acuerdo	9	42,86%
De acuerdo	9	42,86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	14,29%
En desacuerdo	0	0,00%
Muy en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.22. Lineamientos para la toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un muy bajo número de funcionarios, el 14,29% están ni de acuerdo ni en desacuerdo que dentro de las políticas y reglamentos se establezcan lineamientos para tomar decisión programadas, por otra parte y en un mismo porcentaje es decir el 42,86% están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

Interpretación

Las decisiones programadas implican una política es decir que a la hora en que se presente un inconveniente ya se tenga decidido que hacer, por lo tan deben estar descritas por la institución, y de acuerdo con el resultado de la encuesta se puede observar que un gran porcentaje está de acuerdo que se lo realice.

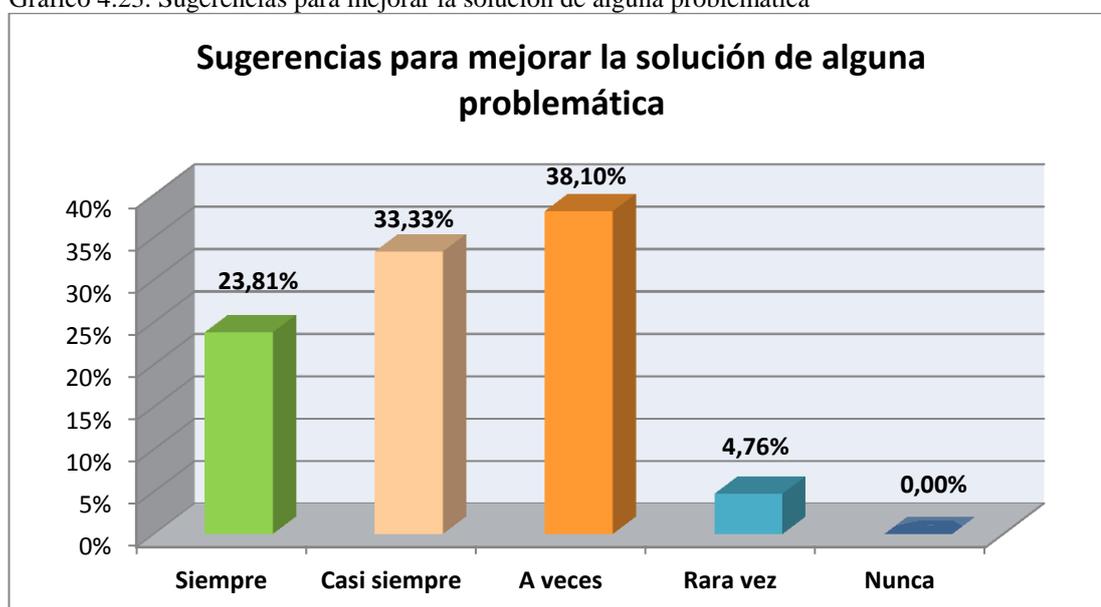
23 ¿Se toman en cuenta las ideas y sugerencias que usted realiza para mejorar buscar solución de alguna problemática?

Cuadro 4.22. Sugerencias para mejorar la solución de alguna problemática

Alternativas	f	%
Siempre	5	23,81%
Casi siempre	7	33,33%
A veces	8	38,10%
Rara vez	1	4,76%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.23. Sugerencias para mejorar la solución de alguna problemática



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Del total de colaboradores, un 38,10% afirma que a veces se toman en cuenta las ideas y sugerencias que ellos señalan para buscar solución de alguna problemática, el 33,33% indica que casi siempre, mientras que el 23,81% restante indica que siempre toman en consideración sus sugerencias.

Interpretación

Se puede interpretar que según los colaboradores encuestados a la hora de exponer sus sugerencias a veces casi siempre son tomados en consideración lo que

podríamos entender que la toma de decisiones no es participativa ya que no se toma en consideración sugerencias expuestas por los funcionarios.

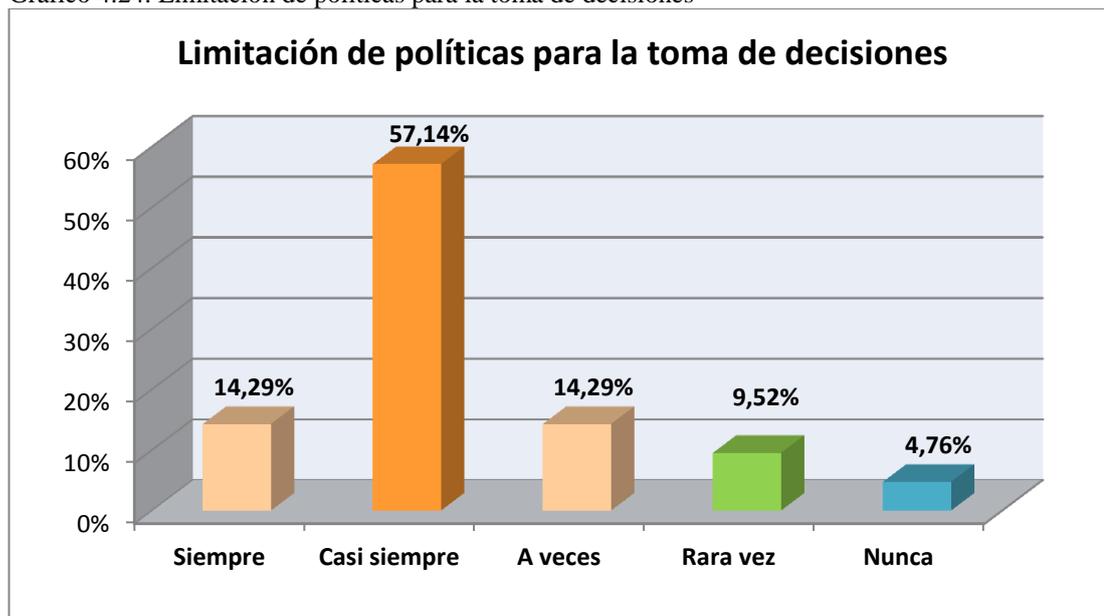
24.- ¿Las políticas determinadas por la entidad limitan su facultad para tomar decisiones?

Cuadro 4.23. Limitación de políticas para la toma de decisiones

Alternativas	f	%
Siempre	3	14,29%
Casi siempre	12	57,14%
A veces	3	14,29%
Rara vez	2	9,52%
Nunca	1	4,76%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.24. Limitación de políticas para la toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

La mayoría de los encuestados, el 57,14% expresa que casi siempre las políticas determinadas por la entidad limitan su facultad para tomar decisiones, el 4,76% indica que nunca limitan, un 9,52 señala que rara vez, y finalmente en un similar porcentaje el 14,29% dice que siempre y a veces.

Interpretación

Un poco más de la mitad de funcionarios indican que se encuentran casi siempre y siempre limitados por políticas a la hora de tomar decisiones, lo que nos muestra que los lineamientos establecidos por la entidad tienen un control riguroso sobre las alternativas a elegir, la otra parte corresponde a que quienes rara vez o nunca las políticas ha puesto limitantes a la hora de seleccionar por una opción.

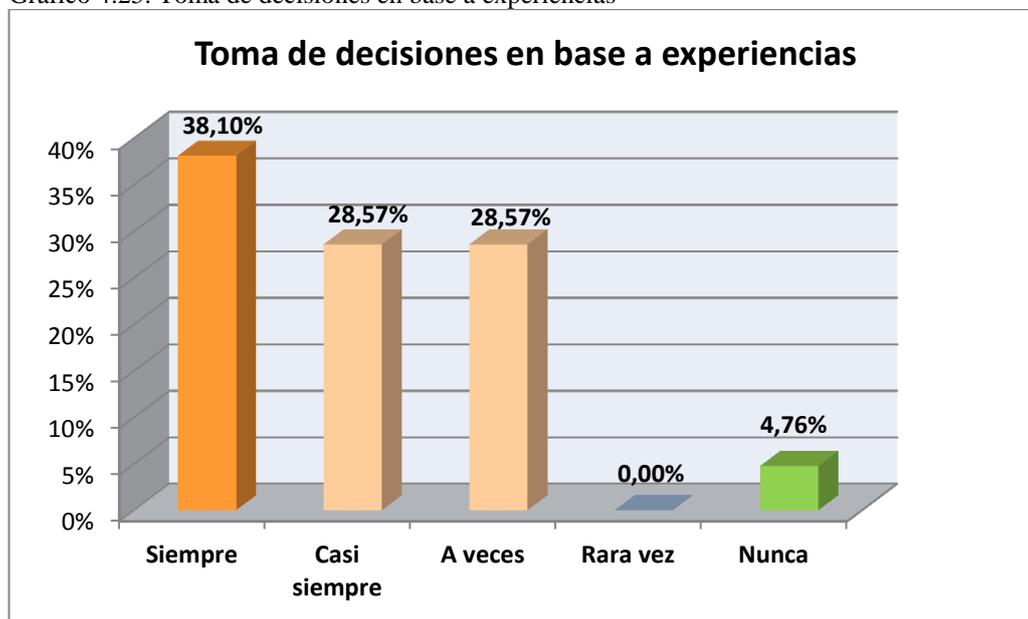
25.- ¿Considera pertinente tomar decisiones en base a experiencias?

Cuadro 4.24. Toma de decisiones en base a experiencias

Alternativas	f	%
Siempre	8	38,10%
Casi siempre	6	28,57%
A veces	6	28,57%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	1	4,76%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.25. Toma de decisiones en base a experiencias



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

La mayoría de los colaboradores, el 38,10% indica que siempre toma decisiones en base a experiencias, un pequeño porcentaje es decir el 4,76% dice que nunca, mientras que en un similar porcentaje el 28,57% casi siempre y veces respetivamente.

Interpretación

La experiencia a la hora de tomar una decisión es una buena opción ya que en situación casi similar en el pasado de seguro ayudaran a elegir la mejor alternativa, y sin duda alguna los funcionarios encuestados señalan en su mayoría que siempre y casi siempre toman en consideración esa opción., un pequeño porcentaje señala que nunca se arriesgas y optan por analizar a profundidad las alternativas existentes.

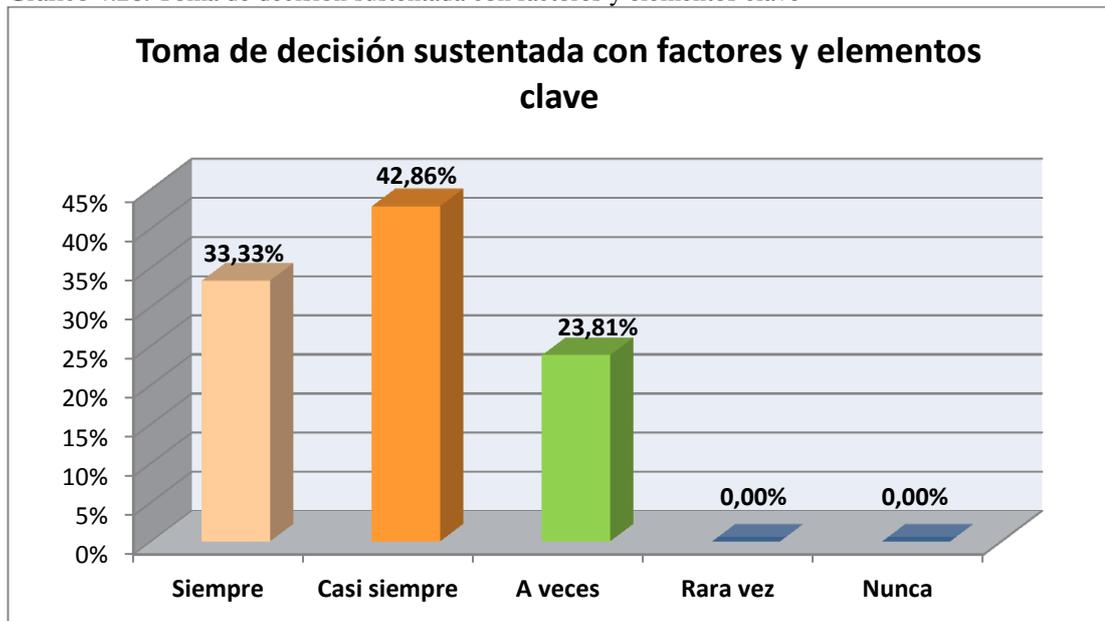
26.- ¿La tomas de decisiones están sustentada en el uso de información relacionada con factores y elementos clave de la organización?

Cuadro 4.25. Toma de decisión sustentada con factores y elementos clave

Alternativas	f	%
Siempre	7	33,33%
Casi siempre	9	42,86%
A veces	5	23,81%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.26. Toma de decisión sustentada con factores y elementos clave



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

El 42,86% de las personas encuestadas expresan que casi siempre la toma de decisiones está sustentada en el uso de información relacionada con factores y elementos clave de la organización, el 33,33% señala que siempre y el 23,81% restante señala que a veces.

Interpretación

Se puede interpretar que la toma de decisiones en la cooperativa casi siempre y siempre está orientada y sustentada en el uso de información de los elementos claves es decir en estrategias, habilidades, valores corporativos, sistema, personal, su estructura, están basadas en información de los elementos detallados con anteriormente.

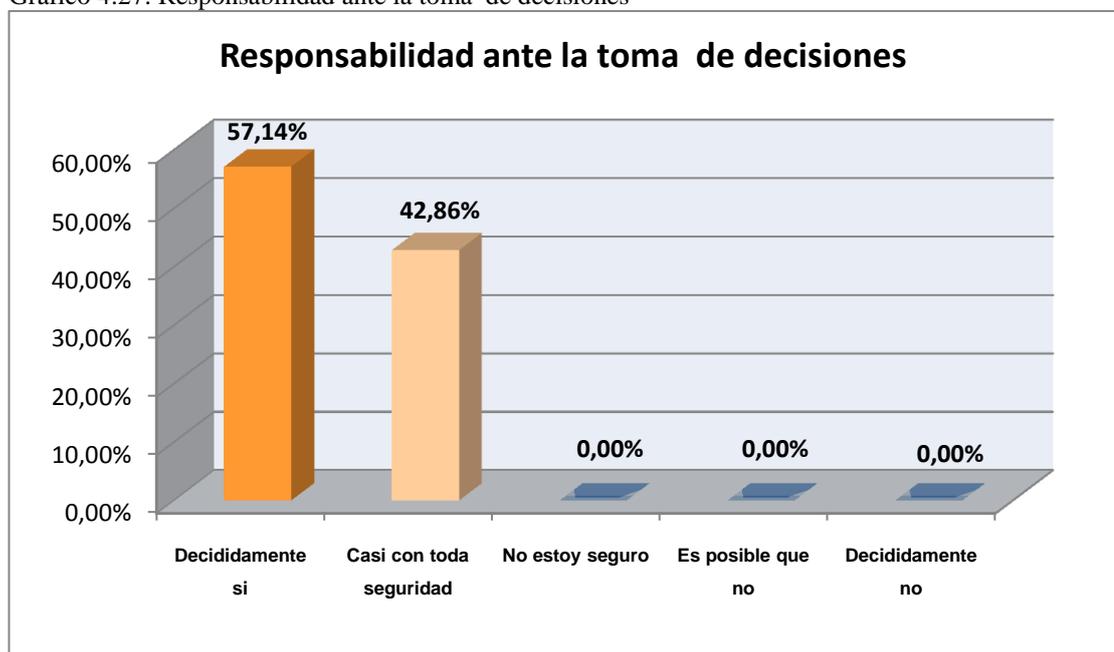
27.- ¿Al tomar una decisión está de acuerdo en tomar responsabilidades?

Cuadro 4.26. Responsabilidad ante la toma de decisiones

Alternativas	F	%
Decididamente si	12	57,14%
Casi con toda seguridad	9	42,86%
No estoy seguro	0	0,00%
Es posible que no	0	0,00%
Decididamente no	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.27. Responsabilidad ante la toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un poco más de la mitad de los encuestados, el 57,14% expresa que al tomar una decisión ellos están siempre de acuerdo en tomar responsabilidades, el 42,86% restante indica que casi toda seguridad lo están.

Interpretación

Se puede interpretar que en los funcionarios hay compromiso a la hora de tomar responsabilidad de decisión tomada ya que un poco más de la mitad de los encuestados esta decididamente a acarrear responsabilidades sobre sus decisiones.

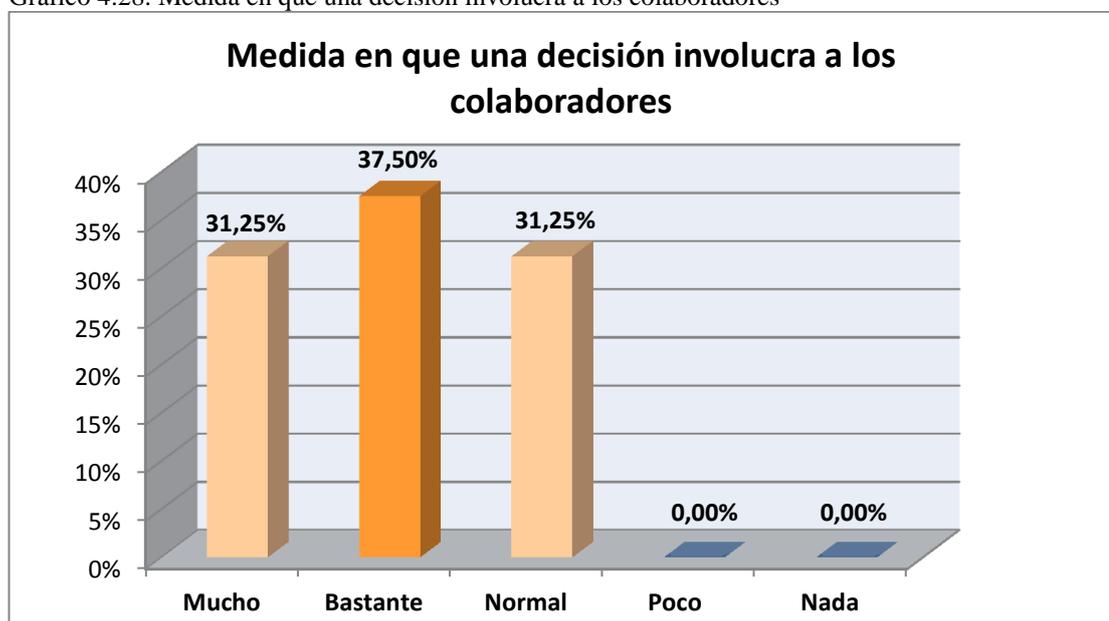
28.- ¿En qué medida una decisión involucra a los colaboradores?

Cuadro 4.27. Medida en que una decisión perjudica a los colaboradores

Alternativas	f	%
Mucho	5	31,25%
Bastante	6	37,50%
Normal	5	31,25%
Poco	0	0,00%
Nada	0	0,00%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.28. Medida en que una decisión involucra a los colaboradores



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Según los resultados obtenidos de los encuestados, el 37,50% manifiesta que una decisión involucra bastante a los colaboradores, y un porcentaje similar, el 31,25% señalan involucra mucho y normal.

Interpretación

La gran mayoría de los colaboradores señala que participa bastante en la toma de decisiones, mientras que la otra parte señala que se involucra lo normal es decir que sus superiores toman las decisiones dentro de sus áreas.

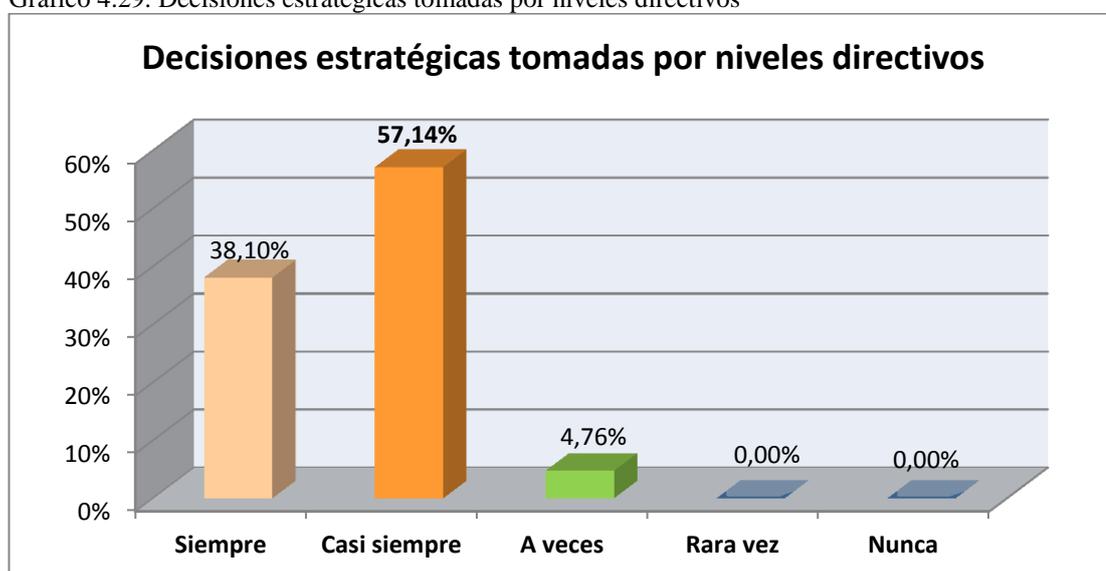
29. ¿Las decisiones estratégicas las toman los niveles directivos?

Cuadro 4.28. Decisiones estratégicas tomadas por niveles directivos

Alternativas	f	%
Siempre	8	38,10%
Casi siempre	12	57,14%
A veces	1	4,76%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.29. Decisiones estratégicas tomadas por niveles directivos



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

En opinión de los funcionarios encuestados, el 57,14% afirma que casi siempre las decisiones estratégicas son tomadas por niveles directivos, un 38,10% asegura que siempre, mientras que el 4,76% manifiesta que a veces.

Interpretación

Se puede interpretar que las decisiones estratégicas, es decir la selección de objetivos generales y planes a largo plazo, siempre son tomadas por los altos directivos así se puede observar ya que los funcionarios encuestados en su gran mayoría expresaron que siempre y casi siempre los encargados de las decisiones estratégicas son los niveles directivos.

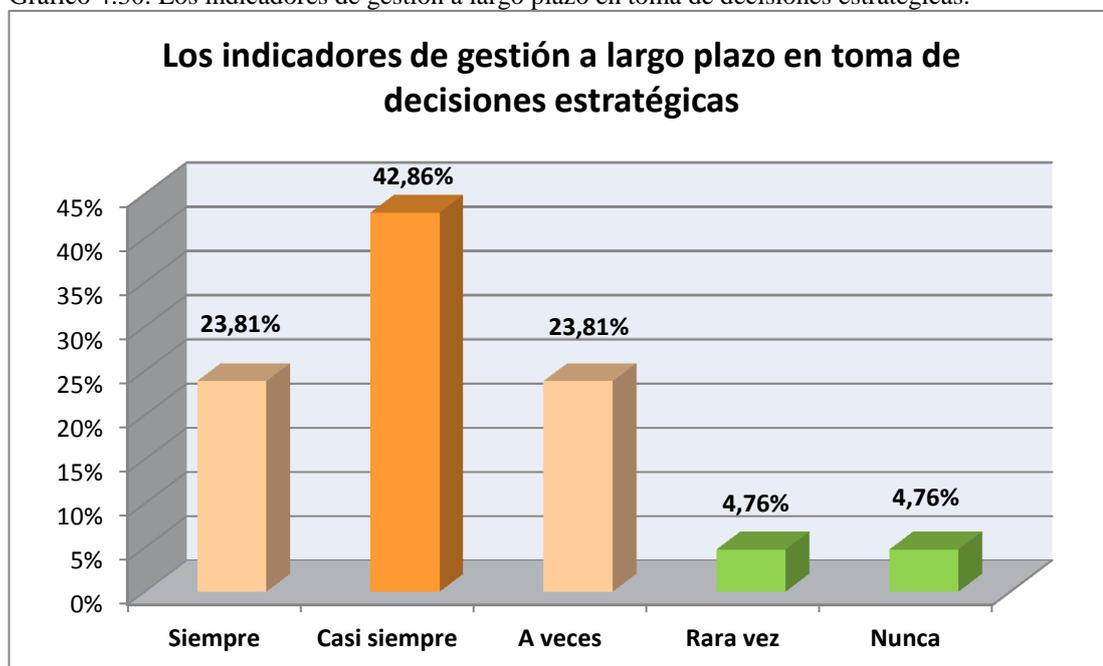
30.- ¿Para tomar decisiones estratégicas se consideran los indicadores de gestión a largo plazo?

Cuadro 4.29. Los indicadores de gestión a largo plazo en toma de decisiones estratégicas

Alternativas	F	%
Siempre	5	23,81%
Casi siempre	9	42,86%
A veces	5	23,81%
Rara vez	1	4,76%
Nunca	1	4,76%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.30. Los indicadores de gestión a largo plazo en toma de decisiones estratégicas.



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

De acuerdo con la opinión de los colaboradores encuestados, el 42,86% expresa que para tomar decisiones estratégicas se consideran los indicadores de gestión a largo plazo, en un porcentaje igual es decir 23,81% señala que siempre y a veces los consideran, de igual manera en un porcentaje similar el 4,76% menciona que rara vez y nunca.

Interpretación

En una gran mayoría dan a conocer que los indicadores de gestión a largo plazo es decir al final del periodo son utilizados para medir la gestión empresarial, es decir se los utiliza en el periodo en que deberían ser evaluados los objetivos estratégicos.

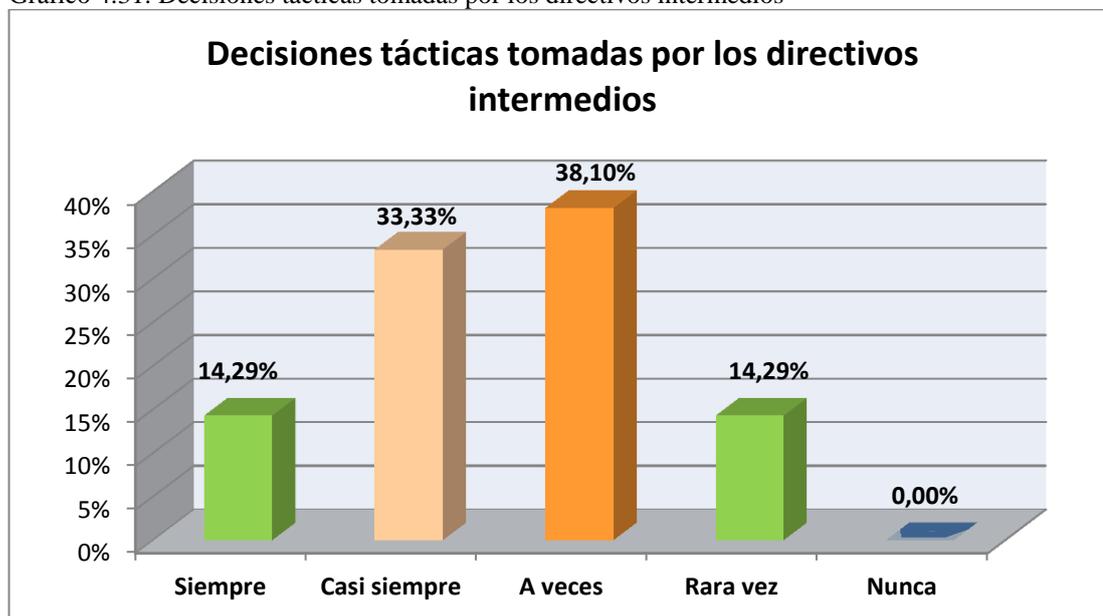
31.- ¿Con qué frecuencia las decisiones tácticas son tomadas por los directivos intermedios?

Cuadro 4.30. Decisiones tácticas tomadas por los directivos intermedios

Alternativas	f	%
Siempre	3	14,29%
Casi siempre	7	33,33%
A veces	8	38,10%
Rara vez	3	14,29%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.31. Decisiones tácticas tomadas por los directivos intermedios



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Para el 38,10% de colaboradores encuestados, las decisiones tácticas son tomadas por niveles directivos intermedios, un 33,33% afirma que casi siempre, y a su vez en un porcentaje similar el 14,29% manifiesta que siempre y rara vez.

Interpretación

Las decisiones taticas son las estratégicas puestas en prácticas las mismas que en la cooperativa y de acuerdo con los colaboradores encuestados son tomadas por los directivos intermedios es decir gerencia y presidencia.

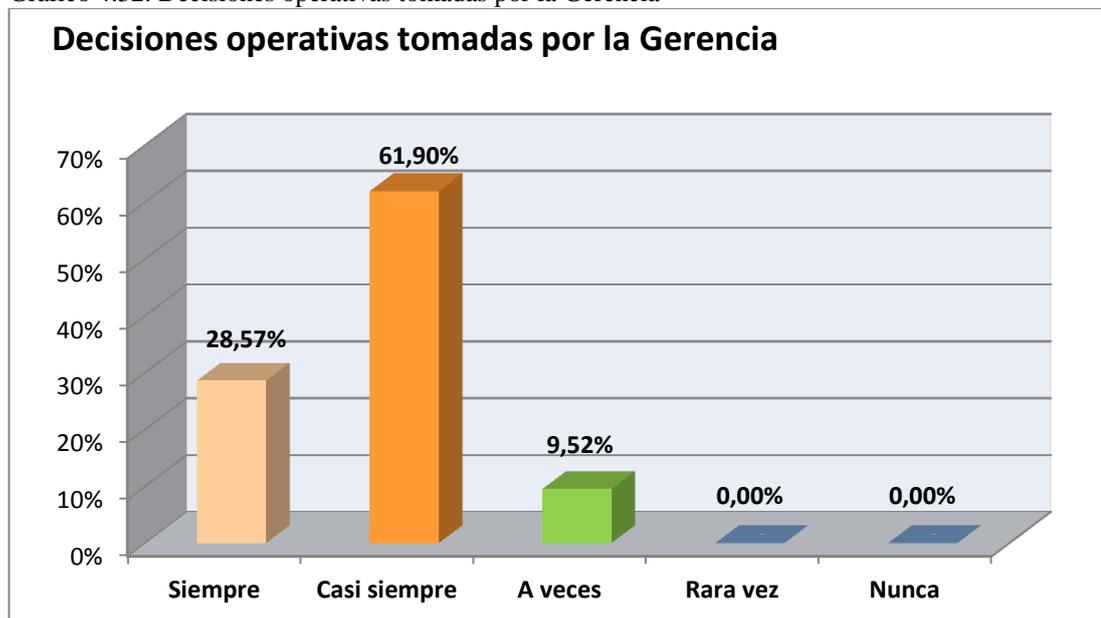
32.- ¿con que frecuencia las decisiones operativas son tomadas por la gerencia de la entidad?

Cuadro 4.31. Decisiones operativas tomadas por la Gerencia

Alternativas	f	%
Siempre	6	28,57%
Casi siempre	13	61,90%
A veces	2	9,52%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.32. Decisiones operativas tomadas por la Gerencia



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un bajo número de colaboradores encuestados, el 9,52% señala que las decisiones operativas a veces son tomadas por el gerente general de la entidad, el 28,75% afirma que siempre y el 61,90% indica que casi siempre.

Interpretación

Se puede observar que las decisiones operativas es decir rutinarias son tomadas por gerencias casi siempre, es decir que los jefes departamentales también tienen la responsabilidad de que los procesos operativos se desarrollen de una manera eficaz.

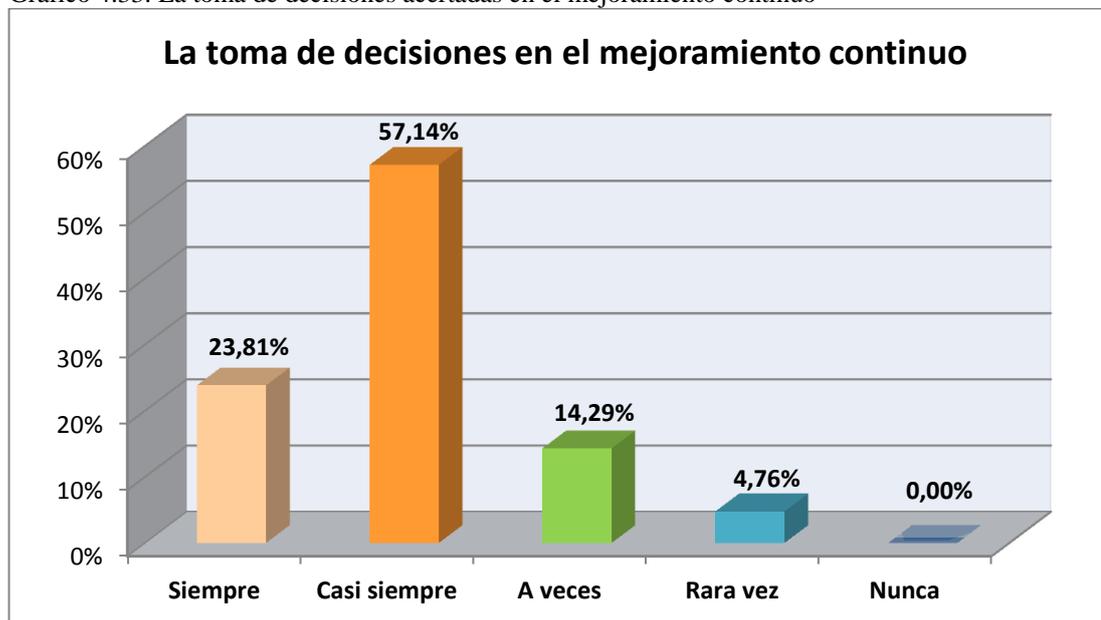
33.- ¿Con qué frecuencia Cree usted que la toma de decisiones acertadas inciden en el mejoramiento continuo de la institución?

Cuadro 4.32. La toma de decisiones en el mejoramiento continuo

Alternativas	f	%
Siempre	5	23,81%
Casi siempre	12	57,14%
A veces	3	14,29%
Rara vez	1	4,76%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.33. La toma de decisiones acertadas en el mejoramiento continuo



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Del total de funcionarios encuestados, el 57,14% afirma que casi siempre las la toma de decisiones inciden en el mejoramiento continuo de la institución, el 23,81% indica que siempre, el 14,29% a veces y el 4,76% restante señala que rara vez inciden.

Interpretación

En cuanto al mejoramiento continuo se puede observar que la entidad casi siempre toma decisiones que inciden en la competitividad de la satisfacción al cliente así lo afirman un poco más de la mitad de funcionarios encuestados, a su vez la otra parte menciona que a veces y rara vez lo que hace ver que la entidad debe mejorar en este aspecto ya que tan solo un pequeño, y un cierto porcentaje de los porcentaje señala que siempre permiten el mejoramiento continuo.

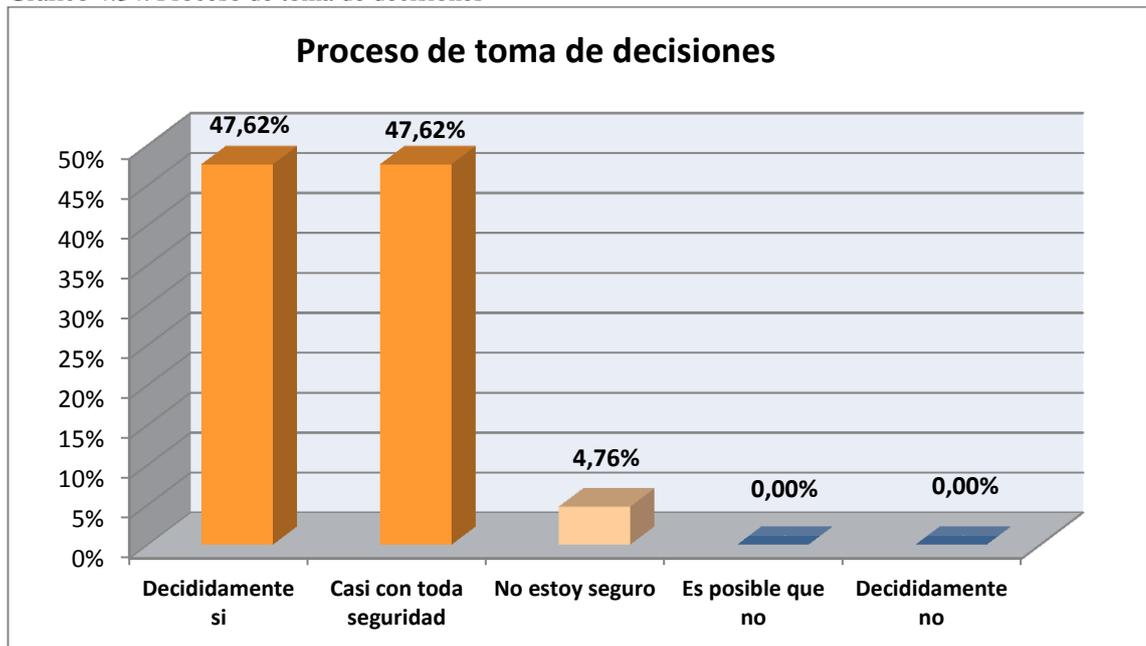
34.- ¿Está usted de acuerdo en que la organización cuente con un proceso de toma de decisiones?

Cuadro 4.33. Proceso de toma de decisiones

Alternativas	f	%
Decididamente si	10	47,62%
Casi con toda seguridad	10	47,62%
No estoy seguro	1	4,76%
Es posible que no	0	0,00%
Decididamente no	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta

Gráfico 4.34. Proceso de toma de decisiones



Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Análisis

Un muy bajo porcentaje de los funcionario encuestados, el 4,76% no está seguro de que la organización cuente con un proceso de toma de decisiones, y en un porcentaje similar el 47,62% decididamente si y casi con toda seguridad están de acuerdo.

Interpretación

De acuerdo a las resultados obtenidos podemos observar que la gran mayoría de funcionarios están de acuerdo en que se establezca un proceso de toma de decisiones para las decisiones que tenga relevancia dentro de la institución al que elegir una opción se debe tomar en consideración aspectos que dentro de un proceso se puede encontrar; así como el seguir un parámetro que ayude a elegir entre varias la mejor opción en beneficio de la cooperativa.

4.2. Verificación de la Hipótesis

La hipótesis será verificada mediante la utilización del estimador estadístico Chi-cuadrado, *“que 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” (Solis Cazar, 2012, pág. 34)

La aplicación del estadígrafo Chi-cuadrado (X^2) para comprobar la relación existente entre las variables “Los Indicadores de Gestión” y “La toma de decisiones” en la Cooperativa de ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

1) Planteamiento de la hipótesis

a. Modelo lógico

H₀= No existe diferencia estadística significativa entre Los indicadores de Gestión y La Toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

H₁= si existe diferencia estadística significativa entre Los indicadores de Gestión y La Toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

b. Modelo Matemático

H₀: O=E

H₁: O≠E

c. Modelo estadístico

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

2) Reglas de decisión

1-0,05= 0,95; $\alpha = 0,05$

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

$$gl = (3-1) (4-1)$$

$$gl = 6$$

Al 95% con 6 gl, el X^2_{α} es igual a 12,591

Se acepta la hipótesis nula si X^2_c es menor o igual a X^2_{α} , en este caso 12,591 con un α de 0,05 y 6 grados de libertad.

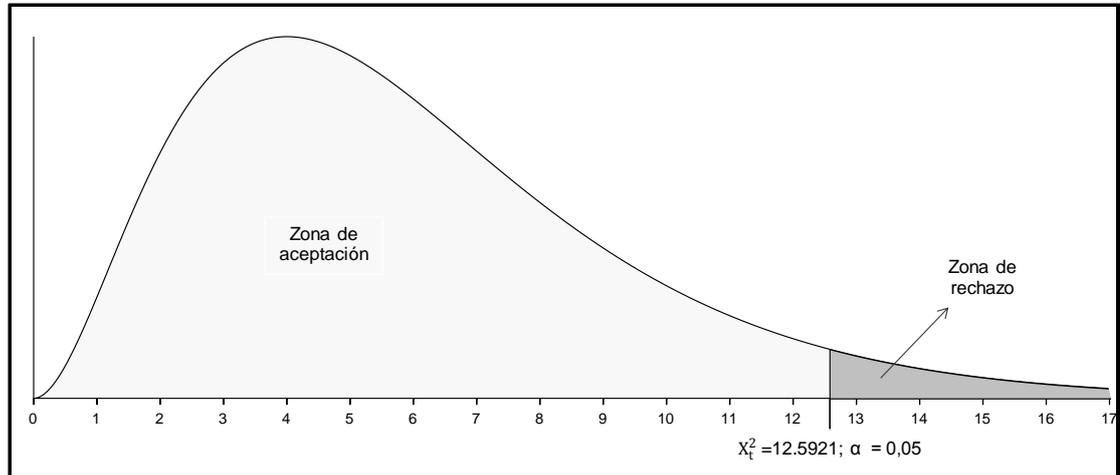


Gráfico 4.35. Campana de Gauss, $\alpha=0,05$
Elaborado por: Garcés, M. (2015)

Se acepta la H_0 , si $X^2_c \leq a$ 12,591 con α de 0,05.

3. cálculo de X^2

Cuadro 4.34. Frecuencias Observadas

		p21. La calidad de la información para la toma de decisiones			TMH
		Bueno	Muy bueno	Excelente	
p2. Los indicadores de gestión permiten mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad.	Es posible que no	1	0	0	1
	No estoy seguro	1	1	0	2
	Casi con toda seguridad	0	2	2	4
	Decididamente si	0	10	4	14
TMV		2	13	6	21

Fuente: Encuesta

Explicación: los valores indicados en la tabla se conocen con como frecuencias observadas; para determinar las frecuencias esperadas, se procede a elaboración de la matriz de contingencia en base a los totales marginales horizontales y verticales.

Cuadro 4.35. Frecuencias Esperadas

		p21. La calidad de la información para la toma de decisiones			TMH
		Bueno	Muy bueno	Excelente	
p2. Los indicadores de gestión permiten mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad.	Es posible que no	0,10	0,62	0,29	1
	No estoy seguro	0,19	1,24	0,57	2
	Casi con toda seguridad	0,38	2,48	1,14	4
	Decididamente si	1,33	8,67	4,00	14
TMV		2	13	6	21

Fuente: análisis estadístico SSPS

Explicación: tomando en consideración a las frecuencias esperadas calculas, se procede al cálculo del Chi Cuadrado utilizando la siguiente fórmula:

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

Cuadro 4.36. Cálculo de Chi-cuadrado

O	E	(O-E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
1	0,10	0,90	0,82	8,60
0	0,62	-0,62	0,38	0,62
0	0,29	-0,29	0,08	0,29
1	0,19	0,81	0,66	3,44
1	1,24	-0,24	0,06	0,05
0	0,57	-0,57	0,33	0,57
0	0,38	-0,38	0,15	0,38
2	2,48	-0,48	0,23	0,09
2	1,14	0,86	0,73	0,64
0	1,33	-1,33	1,78	1,33
10	8,67	1,33	1,78	0,21
4	4,00	0,00	0,00	0,00
	Σ	0,00		16,21

Fuente: análisis estadístico

Conclusión

Como el valor de Chi cuadrado calculado (X_c^2) es mayor a 12,5921 con 6 grados de libertad y un α de 0,05, se RECHAZA la hipótesis nula y se acepta la alterna es decir, “si existe diferencia significativa entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato”.

4.3. Limitación del estudio

De acuerdo con los autores Calderón y De los Godos (2010, pág. 25) *“toda investigación tiene limitaciones y algunas pueden quedar implícitamente descritas en otros aspectos de la formulación del problema, pero es necesario plantear esas limitaciones con mayor claridad posible”*. Es decir, que en el desarrollo de la investigación se puede encontrar restricciones que limitan el estudio la misma que deben ser descritos para reflejar la fidelidad y veracidad de los resultados encontrados.

A si mismo los autores señalan que *“realmente una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido a alguna razón poderosa. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón”* (Calderón Saldaña & De los Godos Urcia, 2010, pág. 26).Bajo este contexto a continuación se describen las limitaciones que se presentaron en el desarrollo del presente estudio.

Una de las limitaciones que encontramos en este proyecto es que no se contó con fuentes de información suficiente que trataran el tema los indicadores de gestión y toma de decisiones dentro de una cooperativa de ahorro y crédito por lo que es importante mencionar que al no contar fuentes informativas como libros, artículos o sitios de internet que sea suficientes para continuar con el desarrollo de la investigación, fue necesario acudir hasta el lugar en donde se encuentra la información que se necesita, por lo que fue importante contar con tiempo disponible, así como también una buena dosis de paciencia a la hora de establecer contactos.

En cuanto a limitaciones temporales y metodológicas que se presentaron durante el desarrollo de la investigación del presente trabajo investigativo, fue en primer lugar, el obtener la autorización para llevar a cabo la encuesta a los colaboradores de la entidad, ya que se tuvo que realizar varias llamadas y a la vez ir haciendo contactos e indagar quienes resultaban los funcionarios más indicados que pudiera brindar la información que se requería, hasta que finalmente se logró el contacto con el Ing. Julio Calero, quien es Jefe Financiero; a pesar de ello, la cita llevó un poco más de un mes para que se llevara a cabo, debido a las múltiples actividades y compromisos del ingeniero.

Se tenía contemplado realizar la encuesta al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Ing. Rodrigo Llambo, ya que tiene un amplio conocimiento sobre la temática en estudio; a quien se le dejó un ejemplar de la encuesta para que lo pudiera llenar, pero desafortunadamente el ingeniero estaba realizando diferentes actividades fuera de la ciudad por varios días, por lo que se optó realizar la encuesta tanto al presidente del consejo de administración y subgerente de la entidad.

Otra limitación a considerar dentro de la elaboración de la investigación es la limitada empatía que nos pudieron demostrar los ciertos integrantes de la población a investigar al momento de realizar la recolección de datos.

A pesar de las limitaciones expuestas, se puede considerar que estas limitaciones no pudieron restringir la investigación ya que sus resultados están sustentados con la veracidad y fidelidad. Así lo señala Calderón y De los Godos (2010, pág. 26) al decir que “se debe tener el cuidado de que una limitación no sea tan grande que afecte considerablemente los resultados de la investigación”.

4.4. Conclusiones

- Mediante la comprobación de la hipótesis se pudo establecer que Los Indicadores de Gestión inciden significativamente en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato; de tal manera, que el diseño y aplicación de indicadores deben de estar establecidos de acuerdo a cada uno de los departamentos institucionales.

Además del orden jerárquico y periodicidad de aplicación; para garantizar que este instrumento de medición sea una fuente de información confiable, que faculte la toma de decisión adecuada.

En cuanto al primer objetivo específico del estudio investigativo: Analizar los indicadores de gestión que aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato para identificar posibles falencias en su utilización. Se puede concluir que:

- La aplicación de indicadores de gestión permiten mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de la institución, lo que nos muestra que para los funcionarios de la entidad su aplicación es fundamental, ya que permite medir su gestión; por tanto, la Cooperativa debe establecer parámetros de utilización de esta herramienta además de usar instrumentos efectivos de comunicación al personal.
- En cuanto a los resultados que se obtienen de acuerdo al criterio de los funcionarios encuestados proporcionan información de calidad, lo que beneficia a la institución, ya que es esencial a la hora de tomar decisiones correctivas sobre la marcha.
- Los indicadores de gestión no siempre están establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos, lo que es una limitante a la hora de aplicarlos, ya que no están establecidos de acuerdo a niveles jerárquicos.
- Se evidencia un desconocimiento de un pequeño porcentaje de funcionarios sobre los indicadores de gestión que aplica la entidad, así como también de las fichas técnicas de cada uno de ellos, lo que no les permite presentar de una manera ordena los resultados obtenidos de estos instrumentos de medición; además, se pudo conocer que no siempre se comunica los resultados obtenidos de la medición de su gestión.
- Los funcionarios utilizan los indicadores de gestión en diferentes periodos ya que no están establecidos en base a los objetivos planteados en la planificación estratégica.

Respecto al segundo objetivo estratégico planteado: Evaluar los factores que inciden en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la

ciudad de Ambato para determinar los elementos significativos en la selección de un curso de acción apropiado. Se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Se puede concluir que a la hora de tomar decisiones en la entidad casi siempre existe un líder que guía al grupo para optar por una opción viable.
- La calidad de información de desempeño que se obtiene para tomar una decisión es muy buena o buena lo que nos muestra que se debe mejorar en la elaboración de indicadores de gestión.
- Los colaboradores encuestados a la hora de exponer sus sugerencias a veces casi siempre son tomados en consideración, lo que indica que la toma de decisiones no es totalmente participativa.
- Un poco más de la mitad de funcionarios indican que se encuentran casi siempre o siempre limitados por políticas para tomar decisiones.
- Los funcionarios encuestados en su mayoría señalan que siempre o casi siempre toman en consideración la experiencia para elegir una alternativa de solución.
- En los colaboradores hay compromiso en el momento de tomar responsabilidad de una acción, ya que un poco más de la mitad de los encuestados están decididos a acarrear responsabilidades sobre sus decisiones.
- La gran mayoría de funcionarios están de acuerdo en que se establezca un proceso de toma de decisiones considerando parámetros que ayuden a elegir entre varias la mejor opción en beneficio de la Cooperativa.

4.5. Recomendaciones

- Diseñar los indicadores de gestión para cada uno de los departamentos, en base a los niveles jerárquicos y períodos de los objetivos establecidos en la planificación estratégica para así medir el grado de eficiencia eficacia y calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.; de la ciudad de Ambato.
- Comunicar al personal las fichas de los indicadores, así como también los resultados que se obtienen de su aplicación mediante el uso de tableros de control de semaforización para dar seguimiento al desempeño.

- Establecer un proceso de toma de decisiones considerando parámetros y lineamientos que ayude a elegir la mejor alternativa en beneficio del mejoramiento continuo de la Cooperativa.
- Analizar y modificar las políticas de limiten la facultad de tomar decisiones, para que al seguir un curso de acción no existan restricciones.

4.6. Propuesta

4.6.1. Datos Informativos

4.6.1.1. Título de la propuesta

Diseño de indicadores de gestión para medir el grado de eficiencia eficacia y calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.6.1.2. Institución ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.6.1.3. Beneficiarios

Los beneficiarios son los directivos, los colaboradores y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.6.1.4. Ubicación

La empresa está ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, calle Eugenio Espejo y 12 Noviembre.

4.6.1.5. Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la aplicación de la propuesta es de alrededor de 120 días, a partir del segundo trimestre del año 2016.

4.6.1.6. Equipo Técnico Responsable

El equipo técnico responsable es el investigador, los jefes departamentales y el auditor interno de la entidad.

4.6.2. Antecedentes de la propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato tradicionalmente controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego tomar decisiones correctivas. Esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles fallos en la gestión, que influyen negativamente en los resultados a obtener. Por lo que es indispensable medir, pasó a paso, el desempeño de la entidad a través de indicadores de gestión, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos.

Una vez realizada la investigación, se pudo determinar que los indicadores de gestión influyen en la toma de decisiones, demostrando con ello que la aplicación de estos instrumentos de medición son fuentes de información confiable a la hora de elegir una alternativa de solución en el desempeño administrativo de la entidad. Además, se pudo conocer que los indicadores de gestión no son establecidos en parámetros pertinentes que ayuden a obtener resultados esperados.

El implementar fichas técnicas de indicadores de monitoreo y control de la gestión, implica la presentación legible de información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real.

La carencia de un sistema de medición de la gestión empresarial adecuado, provoca variaciones en los estándares de calidad de sus servicios y productos e impiden un desempeño administrativo adecuado, el mantenimiento en el sector, la solvencia y competitividad.

4.6.3. Justificación

Los indicadores de gestión apoyan las actividades y decisiones tomadas por los Directivos, Gerentes y jefes departamentales de las Cooperativas. El Alcance de los estos indicadores incluye entre otros:

- a) la medición del uso adecuado de recursos.
- b) b) la medición del alcance de los objetivos.
- c) la medición de la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, se debe comprender que:

Los Indicadores de gestión son instrumentos de medición ampliamente utilizado en la administración moderna, ya que proveen información de manera concisa e inmediata de la eficiencia, eficacia y calidad de su gestión.

Los servicios del sector financiero cooperativista demandan responsabilidad en la administración. La confianza depositada de entidades financieras y no financieras, y público en general, deben sujetarse al desarrollo de una cultura empresarial basada en medición de desempeño, estabilidad y competitividad.

4.6.3. Objetivos de la propuesta

4.6.3.1. Objetivo General

Diseñar indicadores de gestión para medir el grado de eficiencia eficacia y calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato.

4.6.3.2. Objetivos específicos

- Definir los criterios y áreas para medir la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión empresarial.
- Determinar los indicadores de gestión departamentales para evaluar el desempeño organizacional.
- Proveer de tableros de control o semaforización para cada indicador de gestión para utilizarlo como línea de comunicación en los diferentes departamentos.

4.6.4. Análisis de factibilidad

El desarrollo de la propuesta cuenta con la apertura del Gerente General y Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., de la ciudad de Ambato para la obtención de información que permitan identificar parámetros para la elaboración de las fichas técnicas de indicadores de gestión, y que contribuirán al buen hacer de la institución.

4.6.4.1. Política

Políticamente la realización del proyecto es posible, ya que no existe impedimento político para implementar la propuesta, así como ni una política interna que limite la aplicación de la propuesta tampoco a nivel externo, más bien el actual Plan Nacional del Buen Vivir establece políticas que impulsan el mejoramiento del sector productivo.

4.6.4.2. Factibilidad socio cultural

Existe factibilidad socio cultural puesto que el fin de la presente propuesta implica mejorar el desarrollo institucional, así como también el impulsar el desarrollo económico de la colectividad. La entidad y sus socios son conscientes de que la competencia afecta la solvencia y permanencia de la institución en el sector por ende, viabilizan la búsqueda de mejoras continuas en beneficio de ambas partes.

4.6.4.3. Económica

Los indicadores de gestión son instrumentos de medición imprescindibles para el mejoramiento de la gestión administrativa para lo cual es necesario el control de la realidad de la institución en tiempo real y las pretensiones de querer mejorar. En el sector Financiero es importante medir el servicio, ya que el mismo está encaminado a mejorar el bienestar de miles de personas que dependen de la gestión de institución, y que confían en los directivos y colaboradores responsables y dispuestos ofrecer un servicio de calidad, por ende, la inversión económica es factible ya que la entidad cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta.

4.6.4.4. Tecnológica

La utilización de la tecnología para la elaboración de las fichas técnicas y posterior aplicación de los indicadores de gestión es fundamental, ya que permite que la medición de la consecución de algún objetivo, el uso adecuado que se esté dando a los recursos, así como la satisfacción de los socios sea tiempo real, para ofrecer resultados excepcionales. Además, una buena aplicación de las fichas técnicas de indicadores ayuda a optimizar sus datos y resultados, es decir, la existe factibilidad tecnología ya que la Cooperativa posee elementos tecnológicos apropiados.

4.6.4.5. Legal

No existe marco legal que impida el desarrollo de la propuesta, lo que da factibilidad a su ejecución.

4.6.5. Fases del diseño de indicadores de gestión.

Cuadro 4.37. Fases del diseño de indicadores de gestión

FASES	DETALLE	TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
<p align="center">FASE 1</p> <p align="center">Diagnóstico Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.</p>	<p>Identificar la Misión, Visión y objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Determinar los actuales productos y servicios financieros que oferta la Cooperativa, es decir un análisis para definir el tipo de medición y los esfuerzos necesarios para obtener la información.</p>	<p align="center">20 días</p>
<p align="center">FASE 2</p> <p align="center">Identificación de áreas relevantes y establecimiento de medidas de desempeño claves.</p>	<p>Identificar diversas actividades y departamentos más trascendentales de la entidad, ya que a través de estos permiten plantear y tratar de alcanzar los objetivos y metas, para determinar el número y tipo de indicadores a construir en base a los objetivos determinados para la evaluación, de las características de la entidad y del nivel de la organización donde se pretendan desarrollar.</p>	<p align="center">10 días</p>

<p align="center">FASE 3</p> <p align="center">Identificación de variables para elaboración de indicadores y objetivos de la entidad.</p>	<p>Identificar las variables de medición es decir de qué aspecto de la gestión se quiere medir el nivel de cumplimiento y los objetivos establecidos por la entidad.</p>	<p align="center">10 días</p>
<p align="center">FASE 4</p> <p align="center">Formulación de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.</p>	<p>Elaboración de indicadores en base a áreas claves, variables identificadas, niveles jerárquicos y periodos ajustados a las necesidades de cada usuario.</p>	<p align="center">30 días</p>
<p align="center">FASE 5</p> <p align="center">Elaboración de la Matriz y Fichas Técnicas de los indicadores de gestión y su respectivo Tablero de Control.</p>	<p>Definir una matriz de indicadores así como también la ficha técnica que describa cada uno de los indicadores</p>	<p align="center">40 días</p>
<p align="center">FASE 6</p> <p align="center">Comunicar e Informar los indicadores de gestión</p>	<p>Dar a conocer los indicadores de gestión y sus resultados.</p>	<p align="center">10 días</p>
TOTAL		<p align="center">120 DÍAS</p>

Elaborado por: Garcés, M (2015)

BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más Allá del dilema de los metodos* (Terera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Grupo Eitorial Norma.
- Castaño Duque, G. A. (2004). *Universidad Nacional de colombia*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm
- Daza Escorcía, J. M., Cohen Jiménez, J., & López Franco, J. (2011). Diseño e Implementación de un Sistema Indicadores de Gestión en una Empresa del Sector Alimenticio Avícola. *Prospect*, 40-47.
- Franklin , E. B. (2007). *Auditoria administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson.
- Malliquinga Andagoya, C. G. (2013). *Implementación de un Modelo de Gestion y Control Financiero que permita una Mejor Toma de Decisiones para la Finca Floricola Valentina Flower's. Tesis Inedita*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Medina, A., Herrera , L., & Naranjo , G. (2002). *Tutoría de la Investigación", Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales*. Quito: AFEFCE.
- Rosillón, N., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestion financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 605-628.
- Arango Serna, M. D., Serna Urán, C. A., & Pérez Ortega, G. (2012). La Gestión de Indicadores Empresariales con Lógica DIFUSA para la Toma de Decisiones. *Lámpsakos*, 47-53.
- Arano, S. (03 de Mayo de 2005). *Hipertext.net*. Obtenido de <http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-3/tesauros.html>
- Artigas, W., & Robles, M. (2010). Metodología de la investigación . *Revista Digital Universitaria*, 9-17.
- Avila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación*. México: Edición electrónica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación .
- Brito , V., Sammaniego, P., Anda, D., Meléndez , Á., Catrellanos , L., Samaniego, M., . . . Escobar , A. (2014). Ranking 2014 principales empresas e instituciones financieras del país. *Gestion*, 25-59. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/06/50-GESTION-A.pdf>
- Bunge, M. (2004). *Epistemología*. Buenos aires: siglo XXI.

- Cabrera , M. J., Sánchez , R., Flores, K., Villamzar , J., & Sáncchz , D. (14 de Noviembre de 2014). *Blogger*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de <http://maestriagerenciaensaludpublica.blogspot.com/2014/11/ensayo-estandares-indicadores-de.html>
- Calderón Saldaña, J. P., & De los Godos Urcia, L. A. (2010). *Metodología de la Investigación Científica en Posgrado*. Lima: LULU .
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., Valero Herrera, M., & Maheut, J. P. (2007). *Toma de decisiones en la empresa Proceso y Clasificación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Castro Ortiz, J. A. (2013). *Los Indicadores de Gstión Financiera y su Incidencia en la Toma de Decisiones del Departamento de Crédito de la Cooperativa y Crédito San Francisco Ltda. de la Ciudad Ambato. Tesis Inedita*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Castro Roza, F. E. (2013). Indicadores de gestión para la toma de decisiones basada en Inteligencia de Negocios. *TIA*, 86-99.
- COAC Chibuleo Ltda. (2014). *Cooperativa de ahorro y credito Chibuleo*. Obtenido de <http://www.chibuleo.com/index.php/es/nosotros-es/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n.html>
- Cordova López, R. (2012). *Proceso alministrativo*. Mexico: Red tercer Cielo.
- Cotopaxi noticias. (14 de Julio de 2012). *cotopaxi noticias.com*. Obtenido de <http://cotopaxinoticias.com/seccion.aspx?sid=26&nid=8410>
- Couto Lorenzo, L. (2008). *Auditoria del sistema APPCC*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- D'Elia, G. E. (2011). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Alsina.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Octubre de 2012). *Guía para la construcción de indicadores de Gestión*. Recuperado el 24 de 07 de 2015, de http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595
- Dúran , A. (Agosto de 2015). *Confederación Alemana de Cooperativas*. Obtenido de <http://www.dgrv.org/docs/266.-CifrasCACsAL-dic2014-28-08-2015.pdf>
- Ecuador Oline. (15 de Enero de 2015). *La Cooperativa Chibuleo busca la calidad total en sus servicios*. Obtenido de <http://www.ecuadoronline.ec/2013/01/15/la-cooperativa-chibuleo-busca-la-calidad-total-en-sus-servicios>
- El Telegrafo. (27 de Agosto de 2014). Desde 2012 se han cerrado 2 bancos y 8 cooperativas por problemas de liquidez. *Telégrafo*, pág. 6.
- Garcia Hoz, V. (1994). *Problemas y Métodos de Investigación en Eduacion Personalizada* . Madrid: RIALP.

- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Hartman , R. (1955). La Creación de una Etica Científica. *Dianoia*, 205-235.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Hidalgo, F. K., & Ramos Rodriguez, J. C. (2009). Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. *Ingeniería Industrial*, 11-40.
- Koontz, W. (2004). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Lenk , H. (1988). *Entre la epistemología y la ciencia social*. Barcelona: Alfa.
- Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de decision* . Madrid: ESIC Editorial.
- Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de Discusión Manual de Aplicación a la Investigación Social, Comercial y Comunitaria*. Madrid: ESIC Editorial.
- Loureiro Dios, M. (2015). *Investigación y Recogida de Información de Mercados. Identificación de Variables de Estudio y Desarrollo del Trabajo de Campo*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Melini , R. (2005). *Enfoque en la auditoria de estados contables*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Monllor Dominguez , J. (1994). *Economía, Legislación y Administración de empresas*. Murcia, España: Servicio de Publicaciones.
- Montalva Seguí, I. (2008). *Estudio y Diseño de un Sistema de Gestión Mediante Indicadores, Destinado a Empresas de los Subsectores de la Industria Textil de no Tejidos, Confección y Ennoblecimiento. Tesis Inedita*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Observatorio Económico y Social de Tungurahua. (2014). Analisis Comparativo de captaciones y Colocaciones de las cooperativas de Ahorro y Crédito. *Coyuntura # 1*, 15-18.
- Organización Internacional de Normalización. (11 de 15 de 2011). *Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión*. Obtenido de http://www.uaesp.gov.co/uaesp_jo/images/controlInterno/Normatividad%20SIG/Auditor%20C3%ADa%20Interna%20de%20Gesti%C3%B3n%20-%20ISO-19011-2011.pdf
- Quality Point. (15 de junio de 2015). *Medición a través de Indicadores de Gestión* . Obtenido de <http://qualitypoint.com.do/programas-abiertos/proximos-eventos/item/medicion-a-traves-de-indicadores-de-gestion>
- Quintero Pedraza, J. C. (01 de Octubre de 2009). *eumed.net*. Recuperado el 24 de 07 de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp2.htm>

- Recalde, H. (08 de Agosto de 2011). *sideshare*. Obtenido de http://es.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac
- Reguant Alvarez, M., & Martínez Olmo, F. (01 de Octubre de 2014). *Operacionalización de las Variables*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/57883/1/Indicadores-Repositorio.pdf>
- Rincón, R. D. (1998). Los indicadores de gestion Organizacional: una guia para su difinición. *Revista Universidad Eafit*, 44-59.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Rodríguez CruzI, Y., & Pinto MolinaII, M. (2010). Evolución, Particularidades y Carácter Informacional de la Toma de Decisiones Organizacionales. *Acimed*, 57-77.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social Teoría y Praxis*. México: Plazay Valdés.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Salazar Vargas, C. E. (15 de Septiembre de 2012). *La Evaluación como Etapa del Proceso Administrativo*. Recuperado el 24 de 07 de 2015, de <https://prezi.com/1yqsdhuvj5ca/la-evaluacion-como-etapa-del-proceso-administrativo/>
- Silva Matiz, D. A. (24 de Mayo de 2009). *Universidad Militar Nueva Granada*., Recuperado el 24 de 07 de 2015, de http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf
- Solano, A. I. (2005). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 44-51.
- Solis Cazar, M. R. (2012). *La Política Salarial y su Influencia en el Incentivo Laboral de los Trabajadores en la Empresa Cazar Constructora*. Tesis. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Torres Valdivieso, S., & Mejía Villa, A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administracion. *Cuadernos de Administración*, 110-113.
- UlloaTapia, C. (18 de Octubre de 2013). Pais. *Aceptacion de Cooperativas* , pág. B2.
- Universidad Nacional y A Distancia. (2013). *Curso de Profundización Gerencial del Talento Humano*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/ficha_tcnica.html

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
 FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
 CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA



ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL Y COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DEL CANTÓN AMBATO

Objetivo: evaluar la incidencia que tiene los indicadores de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., del cantón de Ambato.

Instrucciones: seleccione con un(x) la respuesta adecuada en su opinión según el caso, su veracidad en las respuestas permitirán al investigador un trabajo real y efectivo.

1.- ¿Considera usted que la aplicación de los indicadores de gestión son herramientas elementales para la cooperativa?

Decididamente si	
Casi con toda seguridad	
No estoy seguro	
Es posible que no	
Decididamente no	

2.- ¿Considera usted que los indicadores de gestión que aplica la cooperativa permiten mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad en sus procesos?

Decididamente si	
Casi con toda seguridad	
No estoy seguro	
Es posible que no	
Decididamente no	

3.- La información obtenida en los indicadores de gestión de la cooperativa es:

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

4.- ¿Los indicadores de eficiencia permiten medir el adecuado uso de los recursos de la entidad?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

5.- ¿Los indicadores de eficacia permiten medir el grado en el cuál se alcanzan las metas y los objetivos establecidos por la entidad?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

6.- ¿Los indicadores de calidad permiten medir el grado de satisfacción de los socios por los servicios brindados por la entidad?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

7.- ¿Los indicadores de gestión de la entidad están establecidos de acuerdo a niveles estratégicos, tácticos y operativos?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

8.- ¿Considera que los indicadores de gestión son herramientas que contribuyen a la toma de decisiones en la entidad?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

9.- ¿Quién elabora la planificación estrategia de Cooperativa?

Directivos	
Gerente General	
Personal administrativo	
Otros. Especifique	

10.- ¿Los objetivos determinados en la planificación estratégica, táctica y operativa permiten identificar variables para medir los indicadores?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

11.- ¿En qué grado los indicadores de gestión permiten medir los objetivos que se debe lograr y constan en la planificación?

Mucho	
Bastante	
Normal	
Poco	
Nada	

12.- ¿Tiene usted conocimiento de las fichas técnicas de los indicadores con los que cuenta la cooperativa?

Mucho	
Bastante	
Normal	
Poco	
Nada	

13.- ¿Cómo evalúa usted las fichas técnicas de los indicadores?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

14.- ¿Bajo qué periodicidad están establecidos los indicadores de gestión de la entidad?

Anualmente	
Semestralmente	
Mensualmente	
Semanalmente	
Diariamente	

15.- ¿Se comunica a todos los colaboradores los indicadores de gestión con los que cuenta la entidad?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

16.- ¿Se comunica a todos los colaboradores los resultados que arrojan los indicadores de gestión con los que cuenta la entidad?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

17.- ¿Cómo definiría usted la toma de decisiones en la organización?

Óptima	
Efectiva	
A destiempo	
Centralizada	
Asociativa	

18.- ¿Para la toma de decisiones, se detalla una lista de posibles opciones de solución?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

19.- Cuando un objetivo de la empresa no está siendo cumplido la administración ¿toma decisiones correctivas?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

20.- ¿Existe liderazgo para la toma de decisiones?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

21.- La calidad de la información de desempeño para la toma de decisiones es:

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

22.- ¿Está de acuerdo que dentro de las políticas y reglamentos se establezcan lineamientos para tomar decisión programadas?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

23 ¿Se toman en cuenta las ideas y sugerencias que usted realiza para mejorar buscar solución de alguna problemática?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

24.- ¿Las políticas, determinadas por la entidad limitan su facultad para tomar decisiones?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

25.- ¿Considera pertinente tomar decisiones en base a experiencias?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

26.- ¿La toma de decisiones están sustentada en el uso de información relacionada con factores y elementos clave de la organización?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

27.- ¿Al tomar una decisión está de acuerdo en tomar responsabilidades?

Decididamente si	
Casi con toda seguridad	
No estoy seguro	
Es posible que no	
Decididamente no	

28.- ¿En qué medida una decisión involucra a los colaboradores?

Mucho	
Bastante	
Normal	
Poco	
Nada	

29. ¿Las decisiones estratégicas las toman los niveles directivos?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

30.- ¿Para tomar decisiones estratégicas se consideran los indicadores de gestión a largo plazo?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

31.- ¿Con qué frecuencia las decisiones tácticas son tomadas por los directivos intermedios?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

32.- ¿con que frecuencia las decisiones operativas son tomadas por la gerencia de la entidad?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

33.- ¿Con qué frecuencia Cree usted que la toma de decisiones acertadas inciden en el mejoramiento continuo de la institución.

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Rara vez	
Nunca	

34.- ¿Está usted de acuerdo en que la organización cuente con un proceso de toma de decisiones?

Decididamente a favor	
A favor	
Indiferente	
En contra	
Decididamente en contra	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

-



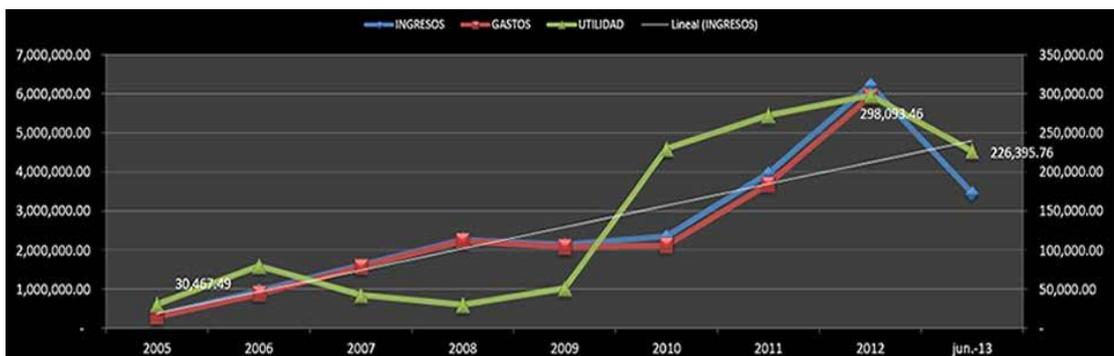
INDICADORES DE GESTIÓN

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	jun-13
		97.09%	86.41%	43.38%	26.63%	37.49%	74.14%	51.01%	19.20%
ACTIVO	1,680,851.33	3,312,764.38	6,175,462.40	8,854,412.67	11,212,610.85	15,415,996.85	26,844,904.19	40,537,436.41	48,320,110.56
PASIVO	1,462,069.60	2,732,768.47	5,226,725.79	7,921,363.43	10,049,108.12	13,784,103.92	24,087,857.19	36,566,203.23	43,907,198.04
PATRIMONIO	218,781.73	579,995.91	948,736.61	933,049.24	1,163,502.33	1,631,892.93	2,757,047.00	3,971,233.18	4,412,912.52
INGRESOS	326,989.40	949,879.46	1,609,642.88	2,259,222.47	2,131,063.53	2,346,525.67	3,953,420.50	6,221,423.50	3,456,673.68
GASTOS	296,521.91	870,329.87	1,567,068.43	2,229,492.30	2,079,932.56	2,116,888.36	3,681,014.16	5,923,330.04	3,230,277.92
UTILIDAD	30,467.49	79,549.59	42,574.45	29,730.17	51,130.97	229,637.31	272,406.34	298,093.46	226,395.76

Fuente: página web COAC Chibuleo Ltda.

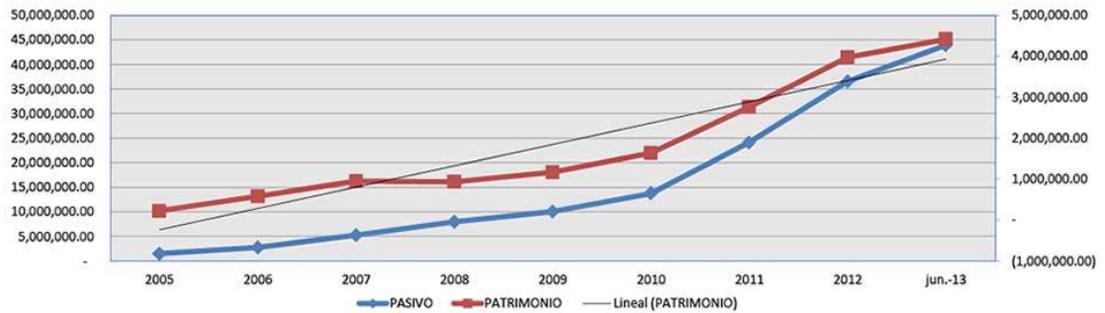


Fuente: página web COAC Chibuleo Ltda.

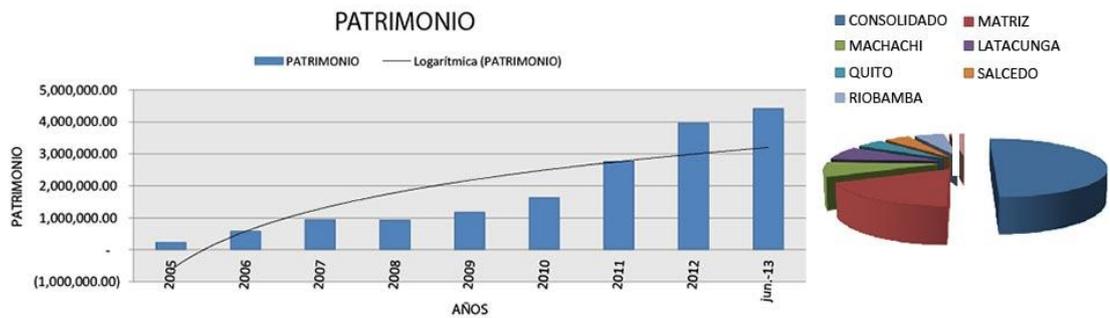


Fuente: página web COAC Chibuleo Ltda.

INDICADORES DE GESTIÓN



Fuente: página web COAC Chibuleo Ltda.



Fuente: página web COAC Chibuleo Ltda.

SOCIOS Y CLIENTES			
	SOCIOS	CLIENTES	
CONSOLIDADO	52,078	16,028	68,106
MATRIZ	19,048	5,713	24,761
MACHACHI	7,673	2,824	10,497
LATACUNGA	7,899	2,212	10,111
QUITO	5,225	1,089	6,314
SALCEDO	4,300	1,605	5,905
RIOBAMBA	5,197	1,880	7,077
SANGOLQUI	2,736	705	3,441

Fuente: página web COAC Chibuleo Ltda.

ANEXO 3

Ambato diciembre 8, 2015

Señor
Marco Garcés
Ciudad

Estimada señor Garcés:

Me permito informar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., autoriza que usted realice su proyecto investigación en la institución, con el tema "Los indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., del cantón Ambato".

Agradezco su atención.

Atentamente,



Rodrigo Lambo
Gerente General

RLL/KO



OFICIO No. SEPS-IZ3-2015- 0002715

Ambato, 03 SEP 2015

Señor
Guido de la Cruz Sumbana
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.
Ciudad.-

Asunto: Certificación

De mi consideración:

En atención a su oficio No.- CCBL-CAD-0034-2015, ingresado en esta Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el 02 de Septiembre de 2015, signada con el trámite No.- SEPS-IZ3-2015-001-45660, debo referir lo siguiente:

Revisado el Registro de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (ROEPS), a más del Catastro de EPS – SFPS y Organizaciones, actualizado al 25 de Junio de 2015, se evidencia que el señor **ÁNGEL RODRIGO LLAMBO CHALÁN**, portador de la cédula de ciudadanía No.- 1803476751, consta como Gerente y Representante Legal de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.**, con Registro Único de Contribuyentes No.- 1891710328001.

Particular que informo para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Diego Andrade Izurieta
INTENDENTE ZONAL 3 – AMBATO
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
Trámite# SEPS-IZ3-2015-001-45660



CERTIFICO: QUE LA FOTOCOPIA QUE ANTECEDE ES FIEL Y EXACTA DEL ORIGINAL QUE ME FUERE PRESENTADO Y EXHIBIDO.....
AMBATO: 24-11 2015

Ma. Piedad Martínez S.
ABOGADA
NOTARIA 4ta AMBATO



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1891710328001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHIBULEO LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL: LLAMBO CHALAN ANGEL RODRIGO
CONTADOR: MARCALLA AINAGUANO XIMENA GUADALUPE
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI **CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO:
FEC. INSCRIPCIÓN: 16/04/2003 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 27/01/2003
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 14/08/2015
FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: ESPEJO Numero: 12-78 Interseccion: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia ubicacion: DIAGONAL A LA EMPRESA ELECTRICA Telefono Trabajo: 032824389 Telefono Trabajo: 032422526 Email: contabilidad@chibuleo.com Celular: 0994166350

DOMICILIO ESPECIAL
 SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	JURISDICCIÓN	ABIERTOS	CERRADOS
8	ZONA 31 TUNGURAHUA	8	0



Código: RIMRUC2015000870440
 Fecha: 11/11/2015 08:54:02 AM