



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DE GRADO DE MAGÍSTER EN PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA., Y SU INCIDENCIA EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN. PERIODO MARZO 2013-ABRIL 2014.

AUTOR:

MARIELA PAULINA CASTILLO FIALLOS

TUTOR

Ing. Stalin Arguello Mgs.

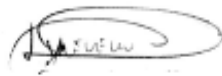
RIOBAMBA-ECUADOR

AÑO: 2015

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Pequeñas y Empresas Mención Finanzas con el Tema en: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA., Y SU INCIDENCIA EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN. PERÍODO MARZO 2013 - ABRIL 2014”, ha sido elaborado por la Econ. Mariela Paulina Castillo Fiallos con cédula de identidad 060388092-3, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

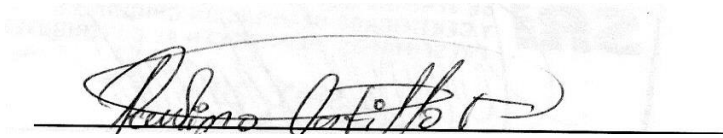


Ing. Stalin Arguello M.D.C.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Mariela Paulina Castillo Fiallos, con cédula de identidad 060388092-3 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en la presente investigación y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mariela Castillo', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

Econ. Mariela Paulina Castillo Fiallos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional del Chimborazo, Instituto de Posgrado, al Director de mi tesis Ing. Stalin Arguello, por brindarme apoyo y compartir su profesionalismo, que me ha permitido alcanzar esta nueva meta.

Reconocimiento y gratitud al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., por brindarme su apoyo incondicional en el desarrollo del trabajo investigativo.

Paulina Castillo Fiallos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres César Castillo, Carmita Fiallos, por brindarme su apoyo y amor incondicional en cada uno de los desafíos que se han presentado en el trascurso de mi vida, a mis hermanas por estar siempre presentes cuando necesito unas palabras de aliento. Jessica y Erika.

A mi esposo y compañero Fernando Falconi ya que juntos transitamos por la senda del amor y de la superación, a mi amado hijo por ser el regalo más grande, perfecto y único que tengo en la vida TE AMO RAFHAEL.

Paulina Castillo Fiallos

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Nº de PÁG.
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii
DIRECTOR DE TESIS	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I.....	14
1. MARCO TEÓRICO	14
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	14
1.2.1. Fundamentación Epistemológica	14
1.2.2. Fundamentación Filosófica	20
1.2.3. Fundamentación Axiológica	21
1.2.4 Fundamentación Psicológica.....	22
1.2.5. Fundamentación Legal	23
1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
1.3.1. Definición Modelos Administrativos.....	25
1.3.2. Características de los modelos administrativos	26
1.3.3. Tipos de modelos administrativos.....	27
1.3.4. Los modelos administrativos del siglo XXI.....	28
1.3.5. Proceso Administrativo.....	35
1.3.6. Etapas del Proceso Administrativo	35
1.3.7. Indicadores de Gestión.....	44
1.3.8. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES CHIMBORAZO LTDA.	49

CAPÍTULO II	58
2. METODOLOGÍA	58
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
2.4.1. Técnicas	60
2.4.2. Instrumentos.....	60
2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
2.5.1. Población.....	61
2.5.2. Muestra.....	61
2.6. PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
2.7. HIPÓTESIS.....	63
2.7.1. Hipótesis General.....	63
2.7.2. Hipótesis Específica.....	63
CAPÍTULO III.....	64
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	64
3.1. TEMA	64
3.2. PRESENTACIÓN.....	64
3.3. OBJETIVOS DEL LINEAMIENTO	66
3.3.1. Objetivo General	66
3.3.2. Objetivos Específicos.....	66
3.4. FUNDAMENTACIÓN	67
3.5. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	68
3.6. OPERATIVIDAD.....	68
CAPÍTULO IV	70
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	70
4.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	70
4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	

EDUCADORES DE CHIMBORAZO PARA MEDIR LA GESTIÓN	
ADMINISTRATIVA	91
4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	98
4.3.1. Comprobación de la Hipótesis General	98
4.3.2. Comprobación de la Hipótesis Específica 1	101
4.3.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 2	104
4.3.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 3	107
ELABORADO POR: Paulina Castillo.....	109
CAPITULO V	111
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1. CONCLUSIONES	111
5.2. RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°- 1.1:	Identificación de la Cooperativa.....	49
Tabla N°- 2.2:	Tamaño de la Población	61
Tabla N°- 3.3:	Operatividad	69
Tabla N°- 4.4:	Nivel de Puesto.....	71
Tabla N°- 4.5:	Eficacia del talento humano	73
Tabla N°- 4.6:	Procesos administrativos adecuados para las actividades.....	74
Tabla N°- 4.7:	La gestión administrativa se maneja de forma técnica.....	76
Tabla N°- 4.8:	Conoce los procesos que debe cumplir en su trabajo.....	77
Tabla N°- 4.9:	Un manual de funciones determinará eficacia y eficiencia	78
Tabla N°- 4.10:	Estado actual de la Cacech	80
Tabla N°- 4.11:	La gestión administrativa incidirá en los indicadores de gestión	82
Tabla N°- 4.12:	Los procedimientos de evaluación son indicadores de gestión	83
Tabla N°- 4.13:	Se ha realizado evoluciones a los empleados	84
Tabla N°- 4.14:	Periodicidad para realizarse la evaluación.....	85
Tabla N°- 4.15:	La capacitación que entrega la Cooperativa	87
Tabla N°- 4.16:	Los indicadores de gestión determinarán e nivel de crecimiento.....	88
Tabla N°- 4.17:	Indicadores de eficiencia lograrán optimizar recursos	89
Tabla N°- 4.18:	Los parámetros de valoración medirán el nivel de eficiencia	90
Tabla N°- 4.19:	¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa?.....	91
Tabla N°- 4.20:	Ha obtenido préstamos en la institución.....	93
Tabla N°- 4.21:	Los empleados, le atienden con rapidez y amabilidad	94
Tabla N°- 4.22:	Un manual de funciones determinará la eficiencia y eficacia	95
Tabla N°- 4.23:	Los servicios están de acuerdo a sus necesidades	96
Tabla N°- 4.24:	Personal está motivado en el desempeño de sus funciones	97
Tabla N°- 4.25:	Valores Observados Hipótesis General	99
Tabla N°- 4.26:	Valores Esperados Hipótesis General.....	99
Tabla N°- 4.27:	Valores Observados Hipótesis Específica N°1.....	102
Tabla N°- 4.28:	Valores Esperados Hipótesis Específica N°1.....	102
Tabla N°- 4.29:	Valores Observados Hipótesis Específica N°2.....	105
Tabla N°- 4.30:	Valores Esperados Hipótesis Específica N°2.....	106
Tabla N°- 4.31:	Valores Observados Hipótesis Específica N°3.....	108
Tabla N°- 4.32:	Valores Esperados Hipótesis Específica N°3.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°- 1.2:	Relación Eficacia y Eficiencia.....	48
Gráfico N°- 1.3:	Logotipo.....	55
Gráfico N°- 4.4:	Nivel del Puesto	71
Gráfico N°- 4.5	Eficacia del talento humano.....	73
Gráfico N°- 4.6:	Procesos administrativos para las actividades	74
Gráfico N°- 4.7:	La gestión administrativa se maneja de forma técnica	76
Gráfico N°- 4.8:	Conoce los procesos que debe cumplir en su trabajo	77
Gráfico N°- 4.9:	Un manual de funciones determinará eficacia y eficiencia	78
Gráfico N°- 4.10:	Estado actual de la Cacech	80
Gráfico N°- 4.11:	La gestión administrativa incidirá en los indicadores de gestión ...	82
Gráfico N°- 4.12:	Los procedimientos de evaluación son indicadores de gestión	83
Gráfico N°- 4.13:	Se ha realizado evoluciones a los empleados	84
Gráfico N°- 4.14:	Periodicidad para realizarse la evaluación.....	85
Gráfico N°- 4.15:	La capacitación que entrega la Cooperativa	87
Gráfico N°- 4.16:	Los indicadores de gestión determinarán e nivel de crecimiento...	88
Gráfico N°- 4.17:	Indicadores de eficiencia lograrán optimizar recursos	89
Gráfico N°- 4.18:	Los parámetros de valoración medirán el nivel de eficiencia.....	90
Gráfico N°- 4.19:	¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa?	91
Gráfico N°- 4.20:	Ha obtenido préstamos en la institución.....	93
Gráfico N°- 4.21	Los empleados, le atienden con rapidez y amabilidad.....	94
Gráfico N°- 4.22:	Un manual de funciones determinará la eficiencia y eficacia	95
Gráfico N°- 4.23:	Los servicios están de acuerdo a sus necesidades	96
Gráfico N°- 4.24:	Personal está motivado en el desempeño de sus funciones	97
Gráfico N°- 4.25:	Distribución Chi Cuadrado Hipótesis General	100
Gráfico N°- 4.26:	Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Especifica N°1	103
Gráfico N°- 4.27:	Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Especifica N°2.....	107
Gráfico N°- 4.28:	Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Especifica N°3.....	110

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, ubicada en las calles Veloz 22-11 y Espejo (esquina), con el propósito de dotar a la Institución de una herramienta idónea, capaz de analizar la gestión administrativa de manera cuantitativa y cualitativa.

La gestión administrativa, es una herramienta que brindara parámetros para facilitar la toma de decisiones mejorando a su vez el nivel de productividad y calidad en la prestación de servicios financieros los mismos que se encuentran reflejados en un conjunto de indicadores de gestión que permiten medir, cuantificar y analizar la eficiencia y eficacia de los procesos que mantiene la cooperativa y que permite comparar los alcances de su gestión con respecto a las metas de desempeño establecidas.

La propuesta planteada tiene por objeto demostrar que, el Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., incide en los Indicadores de Gestión la misma se encuentra detallada a continuación:

En el Capítulo I se describe el Marco Teórico que permite sustentar de manera conceptual la presente investigación, facilitando la aplicación de la propuesta de un modelo de gestión administrativa.

En el Capítulo II se describe la parte metodología, el diseño de investigación, tipo de investigación, métodos de investigación, técnicas e instrumentos que se utilizaron para recabar la recolección de datos, los mismos que fueron análisis e interpretados para la obtención de resultados que se encuentran detallados en este capítulo.

En el Capítulo III se detallan los lineamientos alternativos que instituyen la parte fundamental de esta investigación donde se plasma toda la propuesta, diseño e implementación del modelo de gestión. En el Capítulo IV se describe la exposición y discusión de resultados, fundamentados en las encuestadas, se comprueban las hipótesis específicas y la general. En el Capítulo V se plantean de forma objetiva las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

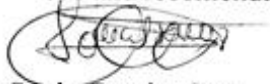
This research was carried out at the Limited Liability Banking Cooperative “Educadores de Chimborazo” from Riobamba city in the Chimborazo province, located on the corner of the Veloz 22-11 and Espejo Street, is purpose-built to generate a suitable tool for the quantitative and qualitative analysis of the Cooperative Banking operations management.

The Cooperative management as a catalyst tool is useful in providing the axis for making decisions and at the same time for the improvement of the quality and productivity level of banking operations which are reflected in a set of management indexes for measuring, quantifying and analyzing the efficacy and effectiveness of the Banking Cooperative management process, comparing the performance outcomes in regarding the aims established.

The proposal stated in this study aims to demonstrate that the design and implementation of a management model for Limited Liability Banking Cooperative “Educadores de Chimborazo” influence in the management index, which is detailed as follow: In Chapter I, the Theoretical framework was described to support the fundamentals of the study proposal stated as a management model.

In Chapter II, the research methodological framework was described, embracing from the research type, the method, techniques and tools used to collect, analyze and interpret data as well as the results.

In Chapter III, the main alternative guideline of the study proposal were described in detail, drawing the design and implementation of the management model. In Chapter IV, the study results were presented, analyzed and interpreted. In Chapter V, the study conclusions and recommendations were presented in regarding the study results.



Msc. Sonia Granizo Lara

COORDINADORA CENTRO DE IDIOMAS



INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sistema financiero cooperativista se encuentra inmerso a nuevos cambios estructurales y transformaciones, especialmente aquellos que exigen nuevas concepciones en función de factores tecnológicos y administrativos que se han constituido en un reto empresarial para toda institución financiera.

Las instituciones cooperativistas tienen dificultades para incorporarse a un proceso competitivo, pues su actividad está ligada al desarrollo local y al beneficio social, este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., que se presenta en un proceso de cambio y su principal desafío es apreciar un consenso en la idea de que toda organización depende fundamentalmente de la calidad en la prestación de los servicios y productos financieros que oferta, se convierte en un reto la implementación de un modelo de gestión administrativa basado en el análisis de los indicadores de gestión, el mismo que genere soluciones para lograr la eficiencia y la innovación de la estructura administrativa que se ha estancado con modelos que no están acorde con los avances y las necesidades que presenta actualmente la institución .

El Diseño e Implementación del Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., lograra mejora la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el objetivo de lograr un crecimiento de la institución fundamentada en la prestación de servicios financieros de calidad para su socios, y que forme parte del crecimiento financiero actual.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

De acuerdo a la investigación desarrollada se pudo identificar que si existen trabajos de investigaciones similares en Instituciones Educativas como: Escuela Politécnica Nacional con el Tema Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustibles. Caso piloto empresa gasolinera los Tsáchilas, del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas; Autor Mosquera Urgilés, Víctor Edmundo y en la Universidad Central del Ecuador con el Tema Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la Parroquia de Yaruqui, Cantón Quito, Provincia Pichincha; Autor Medina Poso, Jenny Lucia.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1. Fundamentación Epistemológica

La ciencia tiene una forma específica de conocer, hace sus conquistas siempre a base de pruebas objetivas, y de la verificación indiscutible dentro del paradigma de la comunidad que la sustenta. Viendo aquí los paradigmas en el sentido de Thomas Kuhn, quien lo define como: “Realizaciones científicas universalmente reconocidas que durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (Kuhn, 2009).

La epistemología de la administración busca encontrar un marco general entre la doctrina de los fundamentos y los métodos del conocimiento de la administración basados en diferentes criterios aportados por los tratadistas y las escuelas del pensamiento administrativo, dando origen a la administración como disciplina.

1.2.1.1. Antecedentes Históricos de la Administración

(Chiavenato, 2009). Menciona que: “El pensamiento administrativo es muy antiguo, ya que nace con el hombre mismo, porque en cualquier tiempo de la historia existió la necesidad de coordinar, tomar decisiones y ejecutar. Sin embargo la historia de las organizaciones y su administración tiene su origen en una época más reciente”,

Las primeras manifestaciones de la administración se dieron a conocer cuando las personas empezaron a escribir sobre cómo lograr que las organizaciones fueran eficaces y eficientes, mucho antes de que se conociera el término administración por lo que se menciona que la administración fue avanzando con la evolución de la humanidad, dando así el Origen de la Administración que se manifestó al mismo tiempo que el hombre cuando empezó la necesidad de agruparse, organizarse para recolectar alimentos, cazar, etc.

Según (Chiavenato, 2009), establece que “El origen de la administración se dio desde que el ser humano se vio en la necesidad de agruparse para alcanzar un objetivo por medio de la coordinación de sus esfuerzos”, manifestándose en un primer momento, como un acto instintivo para luego alcanzar un desarrollo racional y sistemático.

Las primeras civilizaciones como los fenicios y judíos desarrollaron de manera profunda el comercio y plasmaron en la biblia diversos pasajes que hoy en día son citados por los tratadistas administrativos modernos haciendo referencia a la unidad de mando.

Los egipcios representaron sus ideas, vida cotidiana, creencias religiosas y administrativas a través de jeroglíficos, refinaron el sistema numérico, desarrollaron la agricultura con la ayuda de la astronomía y el conocimiento de las estrellas les permitió transportarse en el mar y el desierto para comerciar.

La influencia de los griegos es un ejemplo claro del empleo de la administración, mejoraron sistema del alfabeto, lo que ayudo a sustentar el avance de esta época en la organización social, religiosa, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión de la disciplina del trabajo y el castigo físico.

Para los romanos predomino la legislación de las relaciones del Estado con el pueblo mediante el derecho civil lo que facilito las operaciones comerciales entre ciudadanos y la propiedad privada.

Con el concilio de Nicea se establece la organización y los lineamientos de la doctrina cristiana lo que origino el surgimiento de nuevas formas de administración. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración, gran parte de los modelos de la administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

(Hampton, 2011), menciona que: “Todo comenzó con el surgimiento del hombre primitivo, este no tenía ningún conocimiento, pero si muchas necesidades, estas necesidades fundamentales como el alimentarse, el resguardarse de los cambios climáticos y otros, hicieron que de manera empírica se mostraran los inicios de la administración, con la agrupación y organización de estos hombres para poder cazar animales enormes y encontrar cuevas para refugiarse del clima”

En la actualidad la administración se ha consolidado como una ciencia con el apoyo de los avances tecnológico, desarrollo industrial, económico y la globalización. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador fue Frederick Winslow Taylor quien postulo cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier

empresa, la competitividad de los mercados y los múltiples estilos de gestión administrativa

Taylor fue considerado como el padre de la administración realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios.

Para (Münch, 2010): “Los enfoques más importantes que surgieron durante este periodo fueron la administración sistémica, la administración científica, el proceso administrativo, las relaciones humanas y la burocracia, que dominaron y algunas siguen teniendo fuerte influencia en el pensamiento administrativo”.

Desde el punto de vista administrativo, la presente investigación halla su fundamento en las Escuelas del Pensamiento Administrativo entre las cuales se pueden destacar grandes aportaciones de Taylor plasmadas en las escuelas clásicas, neoclásicas y modernas dentro de las cuales el autor con mayores aportaciones fuer Taylor quién menciona que la administración, no era el resultado de un conocimiento empírico, sino que era una ciencia y un arte que se basa sobre principios claramente definidos, y no dependía de ideas adquiridas a través de una observación limitada de algunas organizaciones.

El enfoque clásico de la administración se denomina de esta manera porque comprende las primeras obras y contribuciones de las raíces de la administración y se fundamentó en la eficiencia de administrar organizaciones y el trabajo.

Los primeros intentos de una teoría de la administración fueron realizados en el siglo XX, por Frederick Winlow, Taylor y Henri Fayol, que desarrollaron lo que se conoce como el enfoque clásico de la administración.

“Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos” según (Chiavenato I. , 2009).

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

(Chiavenato I. , 2009), afirma “que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones”.

Posteriormente aparece una nueva teoría fundamentada en la anterior como es la teoría del proceso administrativo del francés Henry Fayol quien desarrolló su teoría poniendo énfasis en la estructura que la organización que debería poseer para ser eficiente, es decir, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

“Las ideas de Taylor y Fayol constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, que fue adoptado por las organizaciones aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo”, menciona (Chiavenato I. , 2009).

En el siglo XX se desarrolló la teoría del comportamiento humano que estableció el postulado que las personas son en esencia buena y para estimular su desempeño la administración debe humanizar su trabajo.

Los primeros ideólogos conductistas fueron:

- a) Mary Parker Follet. La integración de los sistemas organizacionales deben basarse en la distribución del poder, aplicando una ética grupal y no individual.
- b) Elton Mayo. La empresa es un sistema social, tecnológico y el individuo no sólo es motivado por incentivos económicos, sino por diversos factores sociales y psicológicos.

- c) Hugo Münsterberg. Aplico la psicología a la industria y a la administración mejorando las condiciones de trabajo de los individuos.

En la actualidad el enfoque neoclásico de la administración que se fundamenta en tres áreas importantes: tipos de organización, departamentalización y Administración por Objetivos. Los autores más importantes de esta escuela son: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, los mismos que establecieron planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos constituyéndose en una de las aportaciones más importantes de este enfoque.

1.2.1.2.Las modernas teorías de la Administración

- **El Enfoque de Sistemas**

A mediados del siglo XX el biólogo Ludwig Von Bertalanffy propone la Teoría General de Sistemas (TGS) que se fundamentó en producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica, además afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados.

“La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas” (Bertalanffy, 2009).

Este enfoque permite a los administradores a tomar en cuenta que la organización es un todo y forma parte de un ambiente externo amplio.

- **Teoría de Contingencias en la Administración**

Según (Lawrence & Lorsch, 2010). “La Teoría de Contingencias enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo

depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo si entonces en lugar de las típicas relaciones causa-efecto”.

Esta teoría considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional.

1.2.2. Fundamentación Filosófica

Taylor es quién intenta fundar la administración sobre principios universales que le permitan convertirse en ciencia, desarrollando una serie de teorías, escuelas o movimientos que en el presente se entrecruzan y son expuestas y estudiadas con ahínco por los especialistas, con el fin de resolver los problemas y aumentar la eficacia de las empresas.

La Filosofía tiene mucho que aportar a la Administración. El mismo Taylor tiene una concepción de lo que es la Administración, la empresa, cuál es su fin y qué clase de estructura debe poseer para lograrlo. Sostiene una noción del hombre, el hombre máquina, el buey obediente e incansable. Estamos en el tema central de toda teoría administrativa: el hombre, porque sólo el hombre puede ordenar y ordenarse para lograr el bien propio y el bien común a toda la sociedad. Es la Antropología Filosófica la que responde a nuestro preguntar constante ¿qué es el hombre? Otra vez está presente la Filosofía. Más aún, en el pensamiento administrativo actual el tema central es el hombre.

Durante toda la evolución de la teoría administrativa, especialmente a partir de los estudios de Elton Mayo el tema central es el hombre. Es clave recordar que se empieza estudiar a las empresas como resultado de las habilidades de organización, y control del

hombre, Desde Elton Mayo, los estudios administrativos se bifurcaron en dos corrientes: psicológica y otra sociológica, y, por tanto, la Filosofía sigue presente hasta nuestros días en los libros administrativos.

1.2.3. Fundamentación Axiológica

Según lo expuesto por (Martínez Maralunda, 2011) “la axiología estudia el mundo o el universo de los valores”.

A principios del siglo XXI se da origen a la palabra axiología siendo esta parte de la filosofía que estudia los valores como principios que permiten al hombre orientar su comportamiento o problemas de valor.

Se puede afirmar que la presente investigación tiene una notable connotación axiológica puesto que al hablar del modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, se centrara en un análisis intelectual y moral de los valores positivos y valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio que se logre mantener una imagen integra de la institución cooperativista.

La ética social evoluciona a través del tiempo, bajo diversas circunstancias, los valores administrativos, también han estado sujetos a cambios y transformaciones que han comprendido nuestra civilización, la cual se ha formado de distintas acciones generalizadas de tradición ética de la sociedad, que se han entrelazado y arraigado en la cultura, la que nos condiciona no sólo a nosotros, sino también a nuestras relaciones.

Con el nacimiento de la ética capitalista se tiene un punto de vista sobre las cuestiones morales que busca una orientación práctica respecto a problemas concretos de la sociedad y plantea cuestiones en la vida política, economía y sexual.

Otra idea que se destaca a lo largo de la historia son los valores judíos sobre el trabajo duro, la economía y su ortodoxia religiosa que motivo al desarrollo económico de su Ghetto.

1.2.4 Fundamentación Psicológica

El enfoque humanístico ocasiona una clara revolución conceptual de la teoría administrativa, enfatizándose en la estructura de las personas que laboran y participan en las organizaciones y no en las tareas, además desatacan la importancia de los aspectos psicológicos y sociológicos con relación a los aspectos técnicos y formales.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta, su principal exponente fue Elton Mayo. El nacimiento del enfoque humanístico fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos.

- Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo: El objetivo de la psicología del trabajo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características.
- Adaptación del trabajo al trabajador: Se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo. En esta etapa el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, la motivación y los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

No hay duda de lo valiosa que fue la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración.

La teoría de las relaciones humanas o escuela humanística, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

“La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente” (Medina Macias, A.; Avila Vidal, A., 2009).

1.2.5. Fundamentación Legal

Al respecto (Martínez Maralunda, 2011) menciona que la “fundamentación legal es el principio o cimiento legal sobre el que se apoyan algunas acciones”.

La presente investigación tiene fundamentación legal en la Constitución de la República del Ecuador, en el Título VI. Régimen de Desarrollo, Capítulo 4. Soberanía económica

Sección primera. Sistema económico y política económica. Art. 283 señala que:

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

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

De igual manera en la Sección Octava en el Art. 311 señala que:

“El sector financiero popular y solidario se compondrá de operativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, Título I, Principios Generales. ”. Art. 1 señala que:

“Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, así como la organización y funciones de la Superintendencia del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, (SSPS), en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público”.

“El Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario está integrado por sociedades cooperativas, cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de control de gestión, solvencia y prudencia financiera y estarán bajo el control y vigilancia de la Superintendencia del Sistema Popular y Solidario, dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica”.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Art. 319

“Reconoce diversas formas de organización de la producción de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, en tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”.

1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1. Definición Modelos Administrativos

(Robbins & Coulter, 2010), explica que: “Un Modelo Administrativo es aquel en el cual es factible advertir las relaciones y su influencia en las demás partes del sistema en su conjunto. El Administrador, dada la complejidad del mundo moderno, no puede dejar de utilizar modelos de tipo mental, permitiéndole estar capacitado para realizar cualquier tipo de actividades en el mundo real.”

Los modelos administrativos son pasos que realiza una organización sobre las necesidades que presenten la misma, este tipo de modelo se puede adaptar a los diferentes tipos de empresas con el fin de producir un cambio radical en su funcionamiento dentro de las empresas con diferentes herramientas que le ayudaran a cumplir los objetivos planteados.

Con la evolución de la Teoría General de la Administración comenzó lo que denominaremos énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor. Posteriormente la preocupación básica fue el énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la Burocracia de Weber; apareció la teoría estructuralista.

A partir de la evolución de la teoría administrativa se desprenden el desarrollo de varios modelos administrativos, que contribuyen a mejorar de manera eficiente la organización y la estructura de las empresas.

Los Modelos Administrativos representan una herramienta que las empresas implementan para su correcto funcionamiento, las organizaciones tienen la posibilidad de aplicar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades y de esta manera facilitar el logro de los objetivos planteados.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

1.3.2. Características de los modelos administrativos

(Quinn, Thompson, & Michael, 2009) menciona: “Un Modelo administrativo está representado por: técnicas, procesos y sistemas administrativos, enfocados a los directivos, en forma de trabajo, manejo de personal, horarios, modelos de seguridad para el trabajador, prevención y manejo de accidentes, aseo y limpieza en las zonas de trabajo, entre otros Sistemas Administrativos”.

Los modelos administrativos mantienen las siguientes características:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Se implementan para cambiar o mejorar algún aspecto débil o carente de la empresa.

- Es necesario utilizar distintas herramientas de ayuda para implementar un nuevo modelo administrativo en una empresa.
- Su característica principal es que son flexibles, es decir que los puedes ajustar a cualquier empresa y cambiarle el enfoque por uno que realmente satisfaga tu necesidad.
- Muchas veces se cambia la forma en la que el personal de la empresa desarrolla sus actividades cotidianas, ajustando labores, asignando nuevas responsabilidades o disminuyéndolas para hacer el trabajo más eficiente y racional.

1.3.3. Tipos de modelos administrativos

El conocimiento de los procesos administrativos busca lograr un adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos, financieros de la empresa con el fin de analizar el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

El modelo que predomine en la administración de una organización determinará el ambiente de la misma entre los principales modelos tenemos los siguientes según lo menciona (Alecoy, 2011).

- a) **Modelo Autocrático:** Modelo prevaleciente en la revolución industrial, basado en el poder, es decir quienes ocupan el mando deben poseer poder y liderazgo en la actualidad lo podemos asociar con el Jefe o Supervisor de la Empresa.
- b) **Modelo de Custodia:** Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo, suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.
- c) **Modelo de Apoyo:** Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer

conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero.

- d) Modelo Colegial: El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.
- e) Modelo sistémico: Este modelo indica que cualquier acción tendrá efecto en un lugar del sistema, a través de la cual se busca en el término trabajo un mayor significado y valor del que ya tiene.

1.3.4. Los modelos administrativos del siglo XXI

El modelo administrativo que se utiliza en la actualidad por la mayoría de las organizaciones, siguen siendo los modelos administrativos que fueron postulados a principios del siglo XX por personajes como Taylor, Fayol, Katz y Khan.

Este modelo que se basa en el uso de las tecnologías dentro y fuera de las organizaciones, con el fin de renovarse y adaptarse a los cambios en el mercado que cada vez es más globalizado.

A continuación los modelos más utilizados en la actualidad son:

- Administración de la calidad total
- Reingeniería y el proceso continuo de mejora
- Benchmarking
- Desarrollo organizacional.
- Administración por proyectos
- Gestión por competencias

a) Administración de la Calidad Total

La calidad es un concepto en el que todos deben estar interesados, pero alcanzarla no solo requiere palabras, requiere también liderazgo, sistemas, gente y sobre todo trabajo duro. “Alcanzar la calidad requiere esfuerzo” según (Guajardo, 2009).

La importancia de la calidad se ha acentuado con la apertura de las fronteras comerciales, los mercados buscan artículos más sofisticados en los cuales la calidad juega un papel muy importante. La administración de calidad surge cuando el hombre desarrolla conocimientos y acciones para cambiar su posición competitiva con la naturaleza, inventando las armas y los utensilios que requería o mejorando el desempeño de los mismos.

En definitiva la “administración de calidad surge como un proceso de mejora del conocimiento y la posición competitiva del hombre”, según lo expuesto por (Guajardo, 2009)

Hay autores que se enfocan en la relación de los clientes, trabajo en equipo y mejora continua, como Deming y Juran, que mencionan en sus definiciones la importancia del liderazgo y reducir la variabilidad, así como los conjuntos de actividades, como la planificación y control. También sobresaliendo las herramientas de estándares estadísticos para reducir y eliminar errores. Dean y Bowen que se enfocan en las herramientas operativas y técnicas, quienes tienen en perspectiva la administración de calidad como una teoría de que la administración la pueden conformar los principios, prácticas y herramientas. Muchos creen que la Administración de la Calidad Total es un programa, y en realidad no es así, sino que es una forma en la que se puede hacer negocios, una perspectiva que se tiene de la organización y de sus funciones.

- **Filosofía de la Calidad Total**

La filosofía de la calidad total se fundamenta en un modelo para hacer negocios y está orientado hacia el cliente.

“La Calidad es total porque comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización”, según (Alvarez, 2010).

“La innovación nace de la Gente que disfruta su trabajo. La innovación nace de la libertad”, según (Deming, 2010).

La calidad total debe darse a conocer a todo el personal con el objetivo de convertirla en un ideal de toda la organización buscando el éxito.

b) Reingeniería de Procesos

Según, (Raymond & Mark, 2009), “la reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregados y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización”.

En el libro publicado por Hammer y Champy en la década de 1990 aparece por primera vez la Reingeniería de procesos o conocida como Business Process Reengineering en donde se propone una estrategia revolucionaria para lograr mejoras radicales en el desempeño de las organizaciones.

Para estos autores los principios clásicos ya no funcionan, puesto que existen tres fuerzas: Clientes, Competencia y Cambio que obligan a las empresas a irse redescubriendo, para poder sobrevivir en un nuevo escenario empresarial: “Los clientes mandan, determinan lo que quieren, disponen de más información, su poder de negociación aumenta”. (Hammer, M, Champy, J, 2009).

El objetivo del BPR es rediseñar un proceso en un negocio (empezar de cero). La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transnacional y en base a la satisfacción del cliente.

La reingeniería de procesos propone rediseñar las estructuras administrativas, los sistemas administrativos todo lo relacionado con procesos, organizar la empresa por procesos o unidades de negocio, en lugar de segmentar por funciones estos procesos. La reingeniería maneja cuatro conceptos claves:

- a) Fundamental: La reingeniería determina qué es lo que debe hacer la empresa y cómo debe hacerlo, cuando se inicia un proceso de reingeniería, se debe realizar una revisión de todas las normas preestablecidas.
- b) Radical: La reingeniería descarta todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo, es un proceso de reinvención completa del negocio, (se debe abandonar lo viejo).
- c) Espectacular: Las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales, deben existir saltos gigantescos en el rendimiento.
- d) Procesos: Se denomina proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona.

c) Desarrollo Organizacional

“El desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento”. Según (Münch L. , 2010)

El desarrollo organizacional se caracteriza por una serie de estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento administrativo, es decir, es una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones que hoy en día se enfrentan a la globalización.

El desarrollo organizacional se sustenta en tres supuestos:

1. Cada época crea la forma de organización acorde con sus características y necesidades.
2. La única forma de cambiar a las organizaciones es modificar la cultura organizacional, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas, practicadas en una organización.
3. Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Las características del Desarrollo Organizacional son:

- Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa,
- Su fundamento es una metodología que hace referencia la importancia del comportamiento experimentado.
- Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.
- Implica una relación cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del desarrollo organizacional

d) Benchmarking

“Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño”, según lo manifiesta (Robbins & Coulter, 2010).

En 1989 nace el benchmarking con la publicación del libro "Benchmarking, the search for industry best practices that lead to superior performance" de Robert C. Camp, pero entro en vigencia de la mano de Xerox Corporation en el año 1979, debido a la alta competencia en el sector, puesto que el benchmarking permite a los agentes mejorar el desempeño si estudian y copian los métodos de los líderes de la competencia.

El benchmarking consiste en cuatro pasos:

1. Se forma un equipo de benchmarking. Su tarea inicial es identificar qué se va a evaluar, determinar las organizaciones de la comparación y escoger los métodos de acopio de datos.
2. El equipo reúne datos internos sobre sus propios métodos de trabajo y datos externos de otras organizaciones.
3. Los datos se analizan para detectar lagunas de desempeño y la causa de las diferencias.
4. Se traza y emprende un plan de acción para cumplir o exceder los criterios de los demás.

El Benchmarking es una herramienta de productividad que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las otras empresas o dependencias similares que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas.

El objetivo del Benchmarking es aportar elementos de juicio y conocimiento a la empresa que le permita identificar que enfoques son mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus tácticas y estrategias y sus procesos productivos. Para lograr este propósito es preciso el enfoque de vigilancia del entorno que permita observar si en alguna otra dependencia se está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la organización.

- **Tipos de benchmarking**

Se puede establecer tres tipos de benchmarking:

- **Interno:** compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización.
- **Competitivo:** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización.
- **Funcional:** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían o no ser competidores directos de la organización. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo el benchmarking.

Según los objetivos del estudio de benchmarking, se podría establecer la siguiente clasificación:

- **Estratégico:** obedece a razones de posicionamiento en el mercado, para lo cual su empeño consiste en mejorar los factores críticos de éxito, esto es, aquellos considerados clave para la satisfacción del cliente
- **Funcional:** estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, de ahí que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción
- **Operativo:** responde a impulsos para la mejora de la organización operativa y, por lo general, busca mejorar aspectos muy concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores implicados en una misma área o evitar duplicidades de tareas dentro de la organización.

1.3.5. Proceso Administrativo

(Münch L. , 2010), menciona que el proceso administrativo “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.”

Para administrar cualquier tipo de empresas existen dos fases:

1. Estructural: a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos.
2. Operacional: se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se las denomina como mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica administrativa se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

1.3.6. Etapas del Proceso Administrativo

Gráfico N°- 1.1 Etapas del Proceso Administrativo



FUENTE Libro de Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo; Autora Lourdes Münch,

1.3.6.1.Planeación

Según lo expuesto por (Münch L. , 2010): “La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”.

En el libro Administración octava edición del autor Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary se establece que la planeación puede ser formal o informal. La planeación informal es general y le falta continuidad, se manejan en las organizaciones pequeñas, mientras que la planeación formal se define metas específicas, mantiene planes y procesos de planeación muy elaborados a largo plazo.

1.3.6.1.1. Importancia de la Planeación

La planeación es la línea base del proceso administrativo, es decir es el camino hacia donde se dirige la organización.

La planeación responde a las siguientes interrogantes con el objetivo de promover la eficiencia optimizando recursos y mejorando la productividad.

- ¿Qué queremos?
- ¿Quiénes somos?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?

1.3.6.1.2. Objetivos de la Planeación

Los objetivos de la planeación se sustentan en cuatro razones importantes, según lo expuesto por (Robbins, S. ; Coulter, M., 2009).

1. La planeación marca una dirección: Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.
2. Reduce la incertidumbre: La planeación obliga a los administradores a planear para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.
3. Reduce los desechos y las redundancias. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.
4. Establece los criterios para controlar. Con la planeación ponemos las metas y los planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar.

1.3.6.1.3. Herramientas y técnicas de planeación

Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas (aplican métodos matemáticos o estadísticos) y cualitativas (aplican métodos como el criterio y/o la experiencia).

Las herramientas de planeación que apoyan la toma de decisiones a nivel general o corporativo se denominan generales, mientras que las herramientas de planeación que se utilizan en cada área de la organización se denominan funcionales o específicas.

Las técnicas de planeación aplicadas a todas las etapas del proceso administrativo son:

a) Análisis FODA

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede tener las empresas y que las mismas afecten el logro de los objetivos institucionales.

- Fortalezas. Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos a nivel interno.
- Oportunidades. Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
- Debilidades. Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
- Amenazas. Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad de FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

b) Gráfica de Gantt

Es una gráfica de barras, en donde se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado.

1.3.6.2. Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”, según lo manifiesta (Münch L. , 2010).

Esta etapa es importante puesto que el objetivo de la organización es facilitar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos, fundamentado en lograr que el funcionamiento de la organización sea simple y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, encaminada en la buena atención y satisfacción de los clientes.

Dentro de la organización se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo,

Según (Robbins & Coulter, 2010), “estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”.

Se considera a la estructura organizacional como una distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

1. Especialización del trabajo: Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas, conocida también como división del trabajo.
2. Departamentalización: Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. La departamentalización puede ser:

- Funcional. Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.
 - De productos. Agrupa los trabajos por línea de productos.
 - Geográfica. Agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.
 - De procesos. Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.
 - De clientes. Agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.
3. Cadena de mando: Es una línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién.
- Autoridad. Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga
 - Responsabilidad. Obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.
 - Unidad de mando. Principio de administración que afirma que cada persona debe informar sólo a un gerente.
4. Amplitud de control: Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.
5. Centralización y Descentralización: La centralización es el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización, mientras que la descentralización el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.
6. Formalización: Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

1.3.6.3. Integración

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” según lo expuesto por (Münch L. , 2010).

En esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, humanos, idóneos para el mejoramiento del desempeño de la organización.

a) Etapas de la Integración

- Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
- Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
- Determinación de fuentes de abastecimiento.
- Elección del proveedor más confiable.
- Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

b) Herramientas de la Integración

Las herramientas se detallan a continuación

- **Recursos humanos:** Integración del personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros.
- **Recursos materiales:** Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sean cualitativas o cuantitativas, así como estándares, metrología, punto pedido.
- **Recursos tecnológicos:** Para integrar los recursos de información y telecomunicaciones en una organización se utilizan básicamente la evaluación de factibilidad.

- **Recursos financieros:** Las técnicas más usuales son punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudios de factibilidad.

1.3.6.4. Dirección

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”, según lo expuesto por (Münch L. , 2010).

El termino dirección anteriormente era conocido como sinónimo de mandar y supervisar, en la actualidad se conoce a la dirección como un proceso dirigido a la motivación del personal. Por este particular el estudio de la Dirección se centra en las teorías que estudian el comportamiento organizacional (Robbins, S. ; Coulter, M., 2009).

El comportamiento organizacional muestra aspectos visibles como estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando. Pero bajo la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan entender, ya que son elementos que también influyen en la manera de trabajar de los empleados.

a) Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional trata de manera más específica las acciones de las personas en el trabajo., y se centra en dos áreas principales:

1. CO analiza el comportamiento individual: analiza las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación.
2. CO tiene que ver con el comportamiento grupal, analiza normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

Los objetivos del Comportamiento Organizacional son explicar, predecir e influir en el comportamiento. El gerente debe ser capaz de explicar por qué los empleados presentan algunos comportamientos más que otros, predecir cómo responderán los empleados a diversas acciones que podría realizar el gerente e influir en el comportamiento de los empleados.

1.3.6.5. Control

(Münch L. , 2010), manifiesta que: “La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa, según o manifiesta”.

Dentro del proceso administrativo es importante contar con la fase de control o evaluación la misma que ayude a establecer estándares para poder medir los resultados obtenidos y viabilizar alternativas cuando estos resultados no contribuyan con las expectativas y objetivos planteados por la institución.

Existen tres enfoques para diseñar los sistemas de control:

1. De mercado: Usa mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas que se utilizan en el sistema. Comúnmente lo usan las organizaciones cuyos productos o servicios son claramente específicos y distintivos y que enfrentan una enorme competencia en el mercado.
2. Burocrático: Destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos, para asegurar que los empleados exhiben comportamientos apropiados y cumplen con las normas de desempeño.

3. De clan: Regula el comportamiento de los empleados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización.

Se puede mencionar que todas las herramientas de planeación son técnicas de control, puesto que al instante en que se determina un objetivo se establece un control ya que un objetivo es un estándar, es decir un adecuado control depende de una eficiente planeación.

1.3.7. Indicadores de Gestión

Los indicadores de Gestión son herramientas que permiten evaluar, valorar y comprobar cuantitativamente las variables asociadas a los procesos administrativos fundamentados en la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un proceso manifestado en el tiempo.

Según (Mujica, Pérez, & Ontiveros, 2011): “Indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización; se emplea como herramienta de control de los procesos productivos, para apoyar la toma de decisiones en las organizaciones, tiene como misión valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados”.

Al diseñar e implementar indicadores de gestión brinda a una empresa los siguientes beneficios: satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, benchmarking y gerencia del cambio. Estas herramientas deben estar sujetas a los siguientes requisitos para apoyar la gestión y conseguir los objetivos propuestos por las empresas:

- Simplicidad: capacidad para definir el evento que se pretende medir
- Adecuación: facilidad de la medida para describir el fenómeno o efecto
- Validez en el tiempo: ser permanente en un periodo deseado

- Participación de los usuarios: habilidad para estar involucrados desde el diseño.
- Utilidad: que el indicador este orientado a buscar las causas de los problemas
- Oportunidad: los datos deben ser recolectados a tiempo.

1.3.7.1. Objetivos de los Indicadores de Gestión

- Los indicadores de gestión se utilizan para evaluar la entidad en su totalidad o también cada una de sus actividades y funciones.
- Logrando así medir la eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto ambiental además de evaluar la gestión operativa.
- Los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve.
- Los Indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:
 - Recursos: talento humano, presupuesto, planta y equipos.
 - Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y número de personas requeridas para realizar una actividad.
 - Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
 - Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
 - Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.

- Satisfacción del Usuario: Se hace necesario conocer el número de número de quejas recibidas por parte del cliente, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de atención al usuario, capacidad para acceder a una solicitud, racionalización de trámites.

1.3.7.2. Tipos de Indicadores de Gestión

Según la función de los conceptos son:

- Indicadores de economía: expresa la relación entre los recursos frente a los previstos o los costos reales frente a los costos previstos.
- Indicadores de eficiencia: se encargan de medir la relación entre la prestación de los recursos adecuados y los recursos utilizados para su producción.
- Indicadores de eficacia: miden la relación entre los resultados obtenidos y los resultados previstos.
- Indicadores de efectividad: miden el impacto final en la población

Según la naturaleza del objeto a medir

- Indicador de resultados: miden de manera directa el grado de eficacia o el impacto sobre la población.
- Indicadores de procesos: estos indicadores relacionan actividades - eficiencia.
- Indicadores de estructura: miden los costos y la utilización de los recursos
- Indicadores estratégicos: relacionan exterior de la empresa con la forma de medir eso.

Según el ámbito de actuación:

- Indicadores externos: indicadores que provienen de fuentes externas como desplazamiento del producto, cobranzas, fidelidad del cliente, ventas internas.
- Indicadores internos: depende de la evolución de los indicadores externos o internos.

1.3.7.3.Eficiencia y Eficacia

Son indicadores internos que ayudan a controlar los procesos internos, estos elementos son claves para el cumplimiento de objetivos propuestos en las empresas.

La eficacia (por qué lo hago) mide los resultados alcanzados en función de los objetivos propuestos por una empresa, además está definido en función de los clientes.

- Devolución de clientes
- Quejas de clientes
- Tiempos de entrega
- Porcentajes de cliente satisfechos
- Reclamos
- Cifra de clientes

La eficacia (como lo hago) mide los esfuerzos empleados para alcanzar los objetivos, como el costo, tiempo, el uso de elementos materiales y humanos.

- Número de errores
- Cumplimiento de los presupuestado
- Burocracia
- Retrasos
- Adelantos

- Activos valorados
- Horas/hombre utilizadas
- Costes

La relación entre la eficiencia y eficacia se detallan de la siguiente forma

- Baja eficiencia y baja eficacia: Incorrecta formulación de objetivos y mala utilización de recursos (se obtiene un producto muy caro que los consumidores no desean).
- Alta eficiencia y baja eficacia: Formulación de objetivos inapropiados, pero buen aprovechamiento de recursos (se obtiene un producto relativamente barato pero que los consumidores no demandan).
- Baja eficiencia y alta eficacia: Establecimiento de objetivos de forma correcta, pero mala utilización de recursos (el producto es caro y el consumidor lo adquiere solo si no hay otra alternativa).
- Alta eficiencia y alta eficacia: Objetivos correctos y buen uso de recursos; por lo tanto se obtiene el producto que los consumidores desean y con un precio razonable. Es aquí donde la empresa adquiere ventaja competitiva.

Gráfico N° - 1. 2 Relación Eficacia y Eficiencia

		EFICIENCIA	
		Baja	Alta
EFICACIA	Alta	Baja Eficiencia Alta Eficacia	Alta Eficiencia Alta Eficacia
	Baja	Baja Eficiencia Baja Eficacia	Alta Eficiencia Baja Eficacia

FUENTE: Indicadores de Gestión: Autor Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo
ELABORADO: Paulina Castillo

1.3.8. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES CHIMBORAZO LTDA.

Tabla N°- 1.1 Identificación de la Cooperativa

Nombre de la Institución	
Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores de Chimborazo	
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección	Veloz 22-11 entre Espejo y Colon
Teléfono	03-2961473/ 03-2942893
Correo electrónico	Cacech@ecnet.ec
Gerente	Msc. César Oña Mendoza

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores de Chimborazo
REALIZADO: Paulina Castillo

1.3.8.1. Reseña Histórica

En el mes de marzo de 1964 nace la idea de crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito para los Educadores de la mano del Señor Alfonso Hernández, inspector escolar de la Primera Zona de la ciudad de Riobamba, durante una reunión que mantenía con un grupo de amigos en la oficina de la inspección escolar comparte la iniciativa de formar una Cooperativa de Educadores de Ahorro y Crédito, idea que contagia a los demás, por lo que posteriormente resuelve convocar a sus amigos y aliados a la escuela "Magdalena Dávalos", con el fin de tratar la posible formación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de los maestros en esta provincia; Alfonso Hernández, por ser el precursor de esta iniciativa fue nombrado como presidente, quien instala la sesión dando a conocer su idea y dando inicio a la creación de dicha cooperativa.

Transcurrido tres meses de haber formado la Pre-cooperativa y después de haber cumplido con los trámites pertinentes en el mes de Junio de 1964 el Ministerio de Previsión Social y Trabajo le otorga la personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 2055 el 26 de junio de 1964 y Número de orden 1143 de la misma fecha. Después de su legalización la Cooperativa redacta el "Acta de Constitución fundamentada en los principios de cooperación y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados.

Es nombrado como primer Presidente de la Cooperativa el Sr. Gilberto Moreno y como primer Gerente el Sr. Luis Calahorrano. Las primeras decisiones que este cuerpo colegiado toma son:

- 1) Que los aportes de ahorro sean descontados mensualmente a través del rol de pagos de los socios.
- 2) Que se invite a todos los maestros de la provincia a formar parte de la cooperativa difusión compartida por parte de los funcionarios.

La Cooperativa desde sus inicios forma parte de la Federación Ecuatoriana de Cooperativas y Crédito FECOAC y del Banco de Cooperativas, del cual obtiene un préstamo de 2 millones de sucre para poder conceder créditos a sus asociados.

En el año de 1967 empieza a expandirse la Cooperativa con la creación de un comisariato el cual alberga a dos empleados, en el año 2002 se dio la liquidación del mismo debido a malos manejos administrativos.

El 8 de Octubre de 1981 con la presidencia del Sr. Lic. Don Eudoro Fuenmayor Ruiz y la Gerencia del Profesor Cristóbal Ángel Díaz, se adquiere un edificio de las calles Veloz y Espejo esquina a la familia Cedeño Corral por un valor de s/ 1.450.000,00 (un millón cuatrocientos cincuenta mil sucres), en el mismo que después de las remodelaciones la Cooperativa pasa a funcionar en su propio local.

En la presidencia de la Lic. Flérida Silva Chávez y la gerencia del Lic. Hernán León Vizúete se adquiere el 24 de Septiembre de 1993 un terreno aledaño a la Cooperativa, donde se construye el nuevo Edificio con la idea de brindar a sus socios un servicio eficiente.

En la actualidad más de 3500 socios acceden a los servicios financieros brindados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, gracias a la transparencia y confianza demostrada durante su dilatada vida institucional un enfoque hacia el beneficio de sus asociados, quienes demostraron con depósitos y operaciones crediticias su confianza en el renacer del cooperativismo, encabezado por el Gerente General el Ing. Cesar Oña Mendoza.

1.3.8.2.Misión

La misión de la CACECH, tomando en cuenta que debe fundamentarse en la razón de ser de la cooperativa, se debe definir la finalidad, es decir describir lo que la cooperativa realiza en la actualidad para lo cual tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

Somos una Institución Financiera referente de calidad, equidad y solidaridad, que promueve la iniciativa del ahorro e inversión en el magisterio para mejorar la condición de vida de los socios, brindando servicios de calidad

1.3.8.3. Visión

Es como se espera ver en el futuro cumpliendo las necesidades actuales.

“Afianzar el liderazgo de la Cooperativa en la prestación de servicios de ahorro y crédito, con agilidad y solidez para enfrentar futuros desafíos en el futuro y posicionarnos como una de las primeras Cooperativas del Magisterio Ecuatoriano.

1.3.8.4. Valores Institucionales

Los valores institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., están fundamentados en dos ejes importantes y basados en una gestión de calidad y productividad.

Ejes Empresariales

1) Productividad

La productividad está fundamentada bajo el crecimiento cualitativo y cuantitativo del talento humano de la cooperativa, mediante la formación en función de los objetivos empresariales solidarios, (directivos, empleados y socios) y mediante la utilización e incorporación permanente de la tecnología de punta a los procesos organizacionales.

2) Competitividad

Para lograr que la Cooperativa de Ahorro y Crédito se mantenga en un mercado financiero competitivo es necesario utilizar las siguientes herramientas estratégicas:

- Suministrar servicios diversificados e innovados al tamaño de las necesidades de los socios.
- Propiciar alianzas y fusiones estratégicas.
- Imprimir una cultura diferenciada de ahorro y del endeudamiento con responsabilidad.

- Actualización tecnológica permanente.
 - Fidelización de socios e investigación de mercados.
 - Incentivar al ahorro e inversiones.
- 3) Compromiso y Cultura de trabajo en equipo
- Fomentar culturas abiertas y tolerantes a la experimentación.
 - Círculos de calidad.
- 4) Profesionalismo
- Desarrollo y aplicación de técnicas de manejo de personal
 - Desarrollo de procesos de integración multidisciplinaria
 - Aplicación de paradigmas de la Gerencia Basada en Valores
 - Medición y evaluación periódica aplicando la Indicadores de Gestión
- 5) Integración
- Prioridad en la utilización de servicios especializados a través de la integración de las COAC's fraternas a escala nacional.
 - Compromiso de retroalimentación permanente a través de capacitación e implementación de procesos innovados, por medio de alianzas estratégicas.
 - Responder a las exigencias y necesidades de los socios oportuna y satisfactoriamente.
- 6) Sanidad financiera, prudencia y transparencia en el manejo económico administrativo
- Realizar las actividades y procedimientos con responsabilidad.
 - Fomentar la adhesión a normas de calidad y prudencia financiera

Ejes Personales

Los ejes personales se encuentran enfocados hacia los Empleados de la Cacech que son las personas responsables de brindar servicios de Calidad a los socios.

- **Trabajar con Entusiasmo:** Disfrutar del trabajo desempeñado, porque creemos que es importante
 - **Ética:** Todos los actos personales e institucionales se rigen por la conciencia de nuestro ser
 - **Solidaridad:** Fomentar el liderazgo y trabajo en equipo como una forma de crecer juntos hacia la calidad y la excelencia.
 - **Responsabilidad Social:** Compromiso con los socios, la patria e ideales
 - **Compromiso:** Actitud proactiva del personal generando valor eficiente en beneficio de los socios y la comunidad.
 - **Confianza:** Brindar transparencia, seguridad y calidad en los productos y servicios.
 - **Integridad con eficiencia:** Actuar con responsabilidad para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.
-
- **Slogan y Logotipo**

Para posicionar los productos y servicios en la mente y en el corazón de los maestros potenciales y de los que forman parte de la cooperativa se desarrolló el siguiente Slogan:

“COAC EDUCADORES, LIDER EN SERVICIOS SOLIDARIOS”

La Cooperativa se identifica con su Logotipo que refleja su identidad y su razón de ser:

Gráfico N°- 1.3 Logotipo



- **Base Legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, tiene como principal actividad la prestación de servicios financieros, es de tipo cerrada, con personería jurídica a través del acuerdo ministerial N° 2055 de fecha 26 de junio de 1964 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 3 de julio del mismo año, con Numero de Orden 1143, su representante legal es el Ing. Cesar Oña, con R.U.C. 690002744001, se encuentra regido por los Órganos de control financiero y se encuentra sujeta a las Leyes y estatutos que norman el funcionamiento de las Cooperativas.

- **Cobertura**

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., cuenta con un punto de presencia primario en la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Calles Veloz 22-11 y Espejo (Esquina).

- **Productos y Servicios Financieros**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, presta servicios financieros al Magisterio de la Provincia de Chimborazo, y a los Jubilados que hayan formado parte del mismo, a través de Productos y Servicios Financieros, Beneficios sociales, Convenios Médicos.

La Cooperativa maneja una diversidad de productos financiero de fácil acceso que ayuden a para cubrir las necesidades de los socios.

a) Créditos

- Crédito Emergente
- Crédito Confianza
- Crédito Ordinarios
- Crédito Flash

b) Cuenta de Ahorros

- Ahorro Cautivo
- Ahorro Libre

c) Anticipos

- Anticipo al sueldo

d) Inversiones

- Inversiones a Plazo fijo
- Certificados de Aportación

e) Beneficios sociales

- Fondo de jubilación
- Fondo mortuario
- Ayuda mortuoria por fallecimiento de cónyuge, padres e hijos
- Seguro de desgravamen (cobertura total)
- Auxilio de funerales, bóvedas y nichos

f) Convenios médicos

Son convenios que pone a disposición la Cooperativa en conjunto con otras instituciones de carácter particular con el objetivo de brindar mejores beneficios a sus socios.

- SOLCA
- La Curia
- Hospital Alternativo Andino
- CEMOPLAF

g) Servicios adicionales

La Cooperativa cuenta con servicios adicionales que pueden ser de fácil acceso para el beneficio de sus socios.

- Funeraria las 24 horas
- Salón de evento sociales y culturales
- Médico Odontológico
- Laboratorio Clínico.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se fundamentó con relación a los objetivos planteados fue orientada a través de un enfoque cualitativo para desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.”, que se dedica a la prestación de Servicios Financieros.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la investigación documental y de campo.

Investigación Documental: (Baray Héctor, 2009) manifiesta, “La investigación documental aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en la que se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio”.

Se compiló la información de registros existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., que sirvió para la fundamentación científica del proyecto y la construcción de la propuesta.

Investigación de Campo: Según (Bernal, 2009). “Análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo”.

Los datos de interés fueron recopilados y organizados, el procesamiento de la información, el análisis de los resultados y la obtención de conclusiones que confirma el diagnóstico de las necesidades sobre el problema de estudio.

Porque los instrumentos y técnicas recogidas en la información se aplicaran a los sujetos participantes en la investigación en un determinado contexto. (Medio geográfico: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda.).

Como primer punto se realizó una línea base o diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, con el fin de determinar los Indicadores de Gestión, procesos internos y/o externos y los parámetros de valoración que permitan determinar el nivel de eficiencia y eficacia para compararlos con la información obtenida, llegando a demostrar la influencia de los aspectos administrativos a corto plazo dentro de la cooperativa.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva: Después de haber realizado la exploración e interpretación de la información recogida, de manera sintética se describió algunas irregularidades dentro de la investigación.

Explicativa: Luego de haber concluido con el trabajo sistematizado, se procedió a explicar las causas que están provocando estas irregularidades.

Después de haber realizado la investigación cualitativa se espera que con los datos copilados se obtenga una comprensión global del problema y sus causas.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se realizó a través de la aplicación del método deductivo y método inductivo, pues se hizo necesario partir del conocimiento de las distintas teorías que estudian tanto a los modelos administrativos como a los indicadores de gestión.

El método que se utilizó para el estudio fue el método Inductivo puesto que este permitió realizar un análisis de procesos que parte de un estudio particular a lo general específicamente de hechos singulares para llegar a principios generales, esto se hizo posible mediante la observación de las actividades y la metodología establecida en Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., para brindar sus servicios financieros, luego de esto se analizó si cumplen con todos los procedimientos internos que se encuentra establecidos dentro de la institución.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación requirió de técnicas como las documentales bibliográficas, apoyadas en los Registros de la Cooperativa, entrevistas a los empleados y socios, archivos, fichas, libros, revistas.

2.4.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizó en este trabajo investigativo

Entrevista.- Esta técnica se realizó con el fin de conseguir información del entrevistado, por parte del investigador. Se entrevistó a los empleados de la Cooperativa con el fin de determinar y priorizar las necesidades más urgentes.

Encuesta.- La encuesta es una técnica que permite obtener un mayor volumen de información que la entrevista. De la misma forma se procedo a realizar las encuestas a los socios para constatar el grado de percepción acerca del servicio que estaba recibiendo.

2.4.2. Instrumentos

El cuestionario de encuesta, se lo desarrolló de tal manera que las preguntas sean fáciles de comprender y fáciles de tabular y se lo realizará a todos los empleados de

Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda. Esta técnica se la utilizará para eficiencia en el uso de tiempo y recursos.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

El universo que se tomó en consideración para la realización de las encuestas fueron los trabajadores y los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.,

Tabla N°- 2.2: Tamaño de la Población

POBLACIÓN	NÚMERO
Administrativos y Servicio General	15
Socios	3.500
Total	3.515

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Chimborazo" Ltda.
ELABORADO POR: Paulina M. Castillo F.

2.5.2. Muestra

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

n= Tamaño necesario de la muestra

Z= Margen de confiabilidad 95% igual a 1.96

P= Probabilidad de que el evento ocurra (0.5)

Q= Probabilidad de que el evento no ocurra (0.5)

N= Universo de estudio

N-1= Factor de conversión

E= Error que está dispuesto aceptarse en el nivel de confianza definido 10%

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)3.515}{(0.05^2)(3.515) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n= 158$$

En vista de que la población involucrada en el trabajo investigativo, es extensa, con respecto a los socios se procedió a trabajar con una muestra de 158 encuestas.

Con relación a los Trabajadores se tomó en cuenta toda la población. En este caso 15 empleados.

2.6. PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recopilada la información, ésta fue interpretada y analizada con las siguientes técnicas descritas a continuación:

Técnicas Estadísticas:

Para el análisis de resultados se utilizó el siguiente procedimiento

- Fueron recogidos los datos proporcionados por el instrumento correspondiente en este caso las encuestas.

- Se procedió a realizar la edición y codificación de la información, para evitar errores, omisiones y respuestas contradictorias
- Los datos recopilados en tablas estadísticas fueron tabuladas para este procedimiento se utilizó el programa IBM SPSS Statistics y Microsoft Excel.
- La información fue procesada por medio de la utilización de tablas y gráficos que facilitó la interpretación de los resultados que a su vez permitirán comprobar la hipótesis.

Técnicas Lógicas

La información fue interpretada a través de técnicas como el análisis y síntesis, que permitió consolidar y ayudar a descifrar los datos recogidos.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis General

El Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., incidirá en los Indicadores de Gestión, mejorando su estructura y gestión administrativa, en el Periodo Marzo 2013-Abril 2014.

2.7.2. Hipótesis Específica

- H1. La línea base determinara las Herramientas Administrativos adecuados para aprovechar el Talento Humano
- H2. Los indicadores de Gestión determinaran el nivel de Crecimiento de la Cooperativa CACECH
- H3. Los parámetros de valoración podrán Evaluar el Nivel de Eficiencia y Eficacia de la Cooperativa.

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1. TEMA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA., Y SU INCIDENCIA EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN. PERÍODO MARZO 2013 - ABRIL 2014.

3.2. PRESENTACIÓN

La investigación pretende Diseñar e Implementar un Modelo de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito y Educadores de Chimborazo Ltda., que se dedica a la prestación de Servicios Financieros desde el año de 1964.

En la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, lugar de ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., institución encaminada a Brindar Servicios Financieros, tales como Anticipo de Sueldo, Crédito Emergente, Crédito Confianza, Créditos Ordinarios, Inversiones a plazo fijo, Ahorro Libre, Ahorro Cautivo, Fondo de jubilación, Fondo Mortuario y Certificados de Aportación, es de carácter particular y de tipo cerrada solo para los maestros pertenecientes al magisterios,

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., ha prestado sus servicios financieros a los maestros de la Provincia de Chimborazo, sin tomar en cuenta un control de actividades y funciones específicas de acuerdo al cargo desempeñado por los empleados, basados en una Administración rígida puesto que no existe un consenso entre niveles jerárquicos que puedan ayudar al mejor funcionamiento de la Institución.

La iniciativa de este trabajo nace con el afán de mejorar el desempeño de la organización, mejorar la administración en todas sus actividades internas, mejorar las relaciones entre empleado/socio, fortalecer la fidelidad de los socios, mejorar crecimiento económico y social de la institución.

Partiendo desde este punto de vista se propone la Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa que permita fortalecer y crecer de forma gradual desarrollando eficientemente cada una de sus actividades tomando en cuenta una mejor organización en el ámbito administrativo con el objeto de que genere y asegure una atención personalizada y eficiente para los socios.

Se desea obtener mayor rentabilidad, ofrecer productos nuevos que se enfoque en un mejor servicio/beneficio de calidad, con valor agregado, supliendo las necesidades que genera la CACECH, y satisfaciendo a los consumidores.

La CACECH presenta varias debilidades organizativas, administrativas y de gestión; no se encuentran definidos procedimientos estándares, instructivos, registros, etc., que faciliten el funcionamiento y la operación de todas sus actividades dificultando el crecimiento y competitividad.

Algunas de las problemáticas encontradas:

1. Dependencia

- Concentración de ingresos en una solo rama (créditos)

2. Tecnología de la Información y espacio

- Falta de sistema de medición
- Reconocimiento del desempeño Poco espacio físico

3. Posicionamiento

- Falta de seguimiento al cliente
- Poca publicidad

4. Organización

- Falta de empleados en el departamento de créditos
- Falta de disciplina
- Falta de indicadores de Gestión y Desempeño
- Falta de difusión de servicios adicionales a los socios
- Falta de compromiso por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas

En este sentido la investigación dar solución a las debilidades para lograr fortalecer más su organización interna, ofreciendo sistematizar los procesos administrativos que se aplica al momento de prestar un servicio, planeando mejoras continuas en los procesos internos enfocadas a la mejorar continua y de calidad de los servicios, y a su vez, encaminar a la institución a ser una de las Primeras Cooperativas del Magisterio Ecuatoriano, asegurando su crecimiento y un buen desarrollo social y económico.

3.3. OBJETIVOS DEL LINEAMIENTO

3.3.1. Objetivo General

Elaborar un informe administrativo a partir del diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., y la incide en los Indicadores de Gestión.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa fundamentado en el proceso administrativo.

- Establecer Indicadores de Gestión para determinar el nivel de Crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

3.4. FUNDAMENTACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., fue creada mediante escritura pública celebrada en Junio de 1964; de acuerdo a los requisitos establecidos en la Ley.

Las actividades y operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., se sujetan a las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Cooperativas
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Reglamentos, Instructivos y Estatuto de la entidad
- Resoluciones de la Asamblea General de Representantes

Mediante Disposiciones Generales emitidas por el Consejo de Administración y de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría se realizó un estudio interno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Educadores de Chimborazo Ltda., sustentada en la siguiente información:

Informe de Auditoria de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., por el período 2008- 2009 que fue realizado de conformidad a la carta a gerencia enviada el veinticinco de febrero de dos mil diez, según Resolución

Este trabajo ha ido detectando procesos y sub procesos en el ámbito interno y externo de la gestión administrativa, con el fin de poder determinar falencias en los procesos

que permitan llegar a la optimización de recursos cada una de las actividades desarrolladas.

3.5. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El contenido del informe es el siguiente

1. Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.	5
1.1. Aspectos Generales.....	5
1.2. Análisis Administrativo.....	6
1.2.1. Situación actual de la CACECH.....	6
1.3. Organización.....	15
1.4. Dirección.....	30
1.6. Control.....	50

3.6. OPERATIVIDAD

En este apartado se establece la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa planteada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., que surgió de la necesidad de mejorar la gestión administrativa de la institución con el fin de brindar de manera eficiente y eficaz sus servicios financieros.

Tabla N° - 3.3: Operatividad

N°	ETAPAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1	DISEÑO	Diseñar un modelo de gestión administrativa que sirva como instrumento de información y toma de decisiones alineados a las necesidades de la cooperativa	Dar seguimiento a las a los procesos interno que los empleados de la institución debían cumplir para brindar un servicio financiero,
2	IMPLEMENTACIÓN	Partiendo de las falencias internas que se pudieron detectar se pudo determinar y elaborar el análisis respectivo destacando de esta manera las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. FODA	Recolectar la información relevante que permita la aplicación del modelo de gestión administrativa.
3	EXPOSICIÓN	Presentar en tablas la información obtenida de la aplicación de los indicadores gestión tanto en cantidades como en porcentajes, acompañado de su interpretación que permita su mayor comprensión.	Comunicación de los obtenidos a través de la presentación de los indicadores de gestión
4	RECOMENDACIÓN	Establecer sugerencias a la Cooperativa de tal manera que le permita mejorar y fortalecer sus servicios financieros	Emitir recomendaciones fundamentadas en los resultados adquiridos de la investigación para el mejoramiento en la calidad de los servicios financieros

FUENTE: Modelo de gestión
 REALIZADO: Paulina Castillo

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se elaboró un cuestionario que permitió establecer el punto de vista de los empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., sobre la gestión administrativa de la institución. Este cuestionario se los tomo a 15 empleados y 158 socios de la Cooperativa.

4.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

A continuación se presenta las respuestas obtenidas por este método:

PREGUNTA N°- 1: NIVEL DE PUESTO

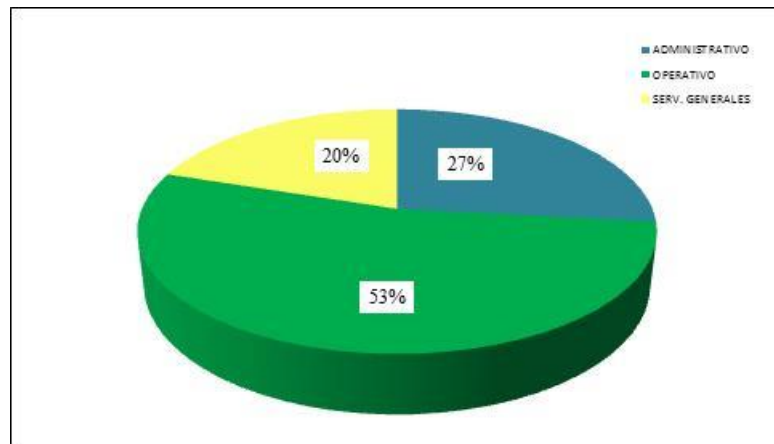
Tabla N°- 4.4: Nivel de Puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Administrativo	4	26,7%	26,7
Operativo	8	53,3%	53,3
Ser. Generales	3	20%	20,0
TOTAL	15	100%	100

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH

REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.4: Nivel del Puesto



FUENTE: Tabla 4.4

REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Para esta investigación, la mayoría de los empleados encuestados corresponden al Área de Operativa con un 53.33%, mientras que el resto pertenece al área Administrativa y Servicios generales.

La importancia de conocer esta información permite evidenciar que los empleados que forman parte del área operativa son muy importantes ya que son considerados como el motor de la Cooperativa y su función principal radica en cumplir las actividades en

forma de eficaz con el objetivo de satisfacer a los socios en este caso tenemos a las áreas de caja/recaudación y créditos.

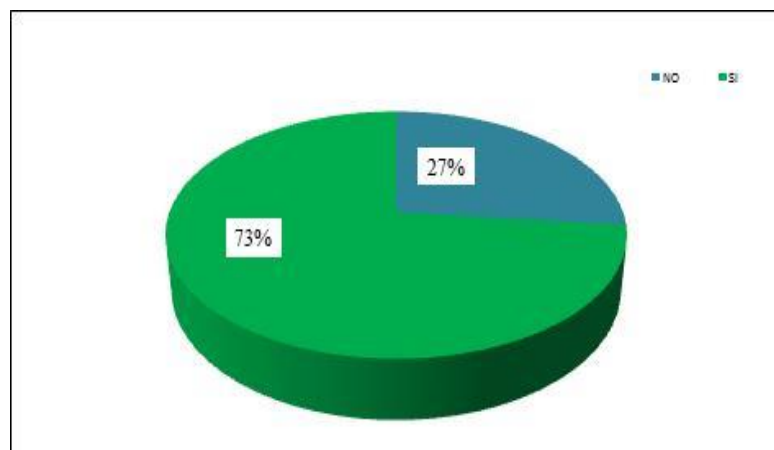
PREGUNTA N°- 2: UN DIAGNÓSTICO EVALUARA LA EFICACIA DEL TALENTO HUMANO

Tabla N° - 4.5: Eficacia del talento humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
NO	4	26,7%	26,7
SI	11	73,3%	73,3
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.5 Eficacia del talento humano



FUENTE: Tabla 4.5
REALIZADO: Paulina Castillo

ÁNÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 73.3 % de los empleados encuestados mencionan que realizar un diagnóstico de la situación actual SI ayudará a evaluar la eficacia y eficiencia del talento humano, puesto que al conocer cómo se desarrollan cada una de las actividades que cumplen los empleados servirá como base para detectar falencias en el ámbito laboral, además permitirá conocer si el recurso humano influyen de manera positiva o negativa en la productividad y crecimiento de la institución la misma que estará reflejada en la calidad de los servicios prestados a sus socios.

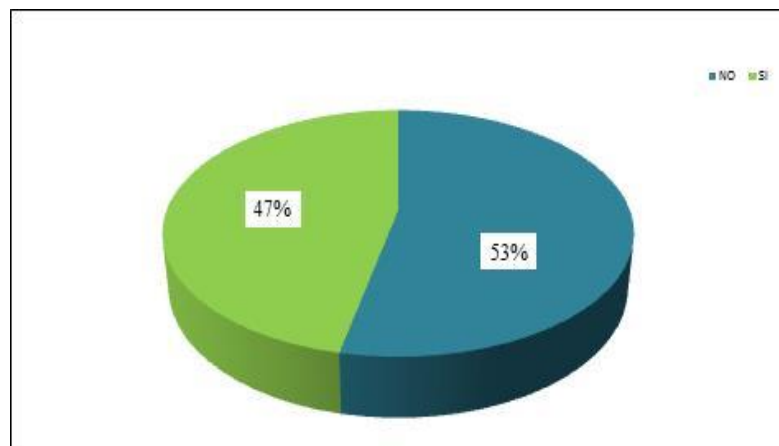
PREGUNTA N°- 3: LA COOPERATIVA MANEJA PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LAS ACTIVIDADES

Tabla N° - 4.6: Procesos administrativos adecuados para las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	8	53,3%	53,3
SI	7	46,7%	46,7
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.6: Procesos administrativos para las actividades



FUENTE: Tabla 4.6
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados el 53.3% consideran que la Institución. NO maneja procesos administrativos adecuados lo que ocasiona demoras en los trámites que se realizan al momento de adquirir un servicio por parte de los socios, en el mercado financiero competitivo se hace necesario manejar procesos administrativos adecuados para poder cumplir con las actividades y que las mismas satisfagan a los clientes en su totalidad. Dentro de la Cooperativa existen áreas que no manejan de manera adecuada el

cumplimiento de sus actividades por lo que al momento de brindar un servicio el mismo no cumple con los requerimientos de los socios de manera eficiente.

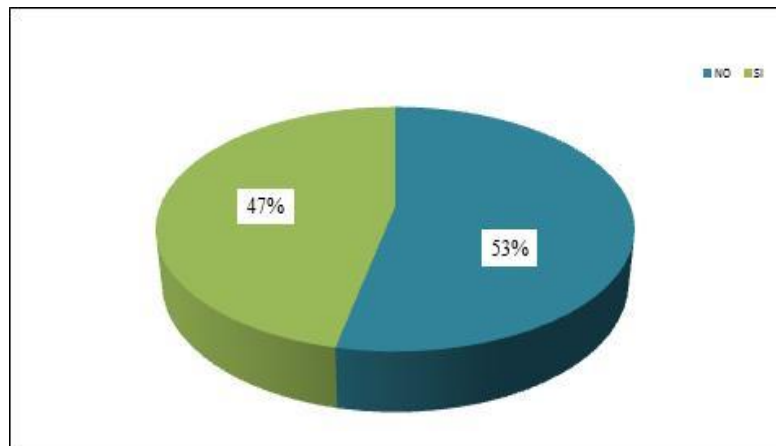
PREGUNTA N°- 4: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA SE MANEJA DE FORMA TÉCNICA Y ADECUADA

Tabla N°- 4.7: La gestión administrativa se maneja de forma técnica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	8	53,3%	53,3
SI	7	46,7%	46,7
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.7: La gestión administrativa se maneja de forma técnica



FUENTE: Tabla 4.7.
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados el 53.3% menciona que la gestión administrativa NO se maneja de forma técnica y adecuada puesto que el plan estratégico donde se encuentra plasmado las acciones y estrategias de la empresa permanece desactualizado lo que provoca que no existan objetivos claros para la institución.

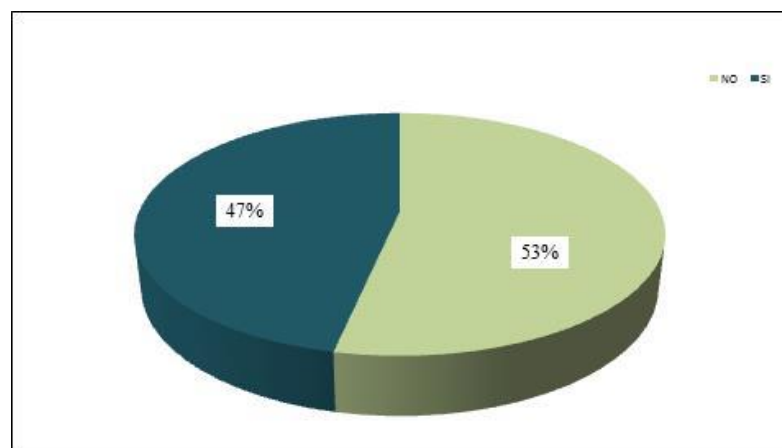
PREGUNTA N°- 5: CONOCE LOS PROCESOS QUE DEBE CUMPLIR EN SU TRABAJO

Tabla N°- 4.8: Conoce los procesos que debe cumplir en su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
NO	8	53,3%	53,3	53,3
SI	7	46,7%	46,7	100,0
TOTAL	15	100%	100,0	

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.8: Conoce los procesos que debe cumplir en su trabajo



FUENTE: Tabla 4.8
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De total de los empleados el 53.3% no conoce los procedimientos que debe cumplir en su trabajo, puesto que no cuentan con un manual de funciones actualizado en el cual se plasme las funciones que debe cumplir cada empleado y así evitar pérdidas de tiempo y recursos para la Institución y los socios. En la actualidad contar con un personal competitivo que se preocupe por mejorar el ambiente laboral y por ser eficientes en el cumplimiento de las actividades se ve reflejado en brindar una atención eficiente y

rápida a cada uno de sus socios. Es necesario contar con manual de procedimientos donde se plasme de manera clara los pasos que cada empleado debe

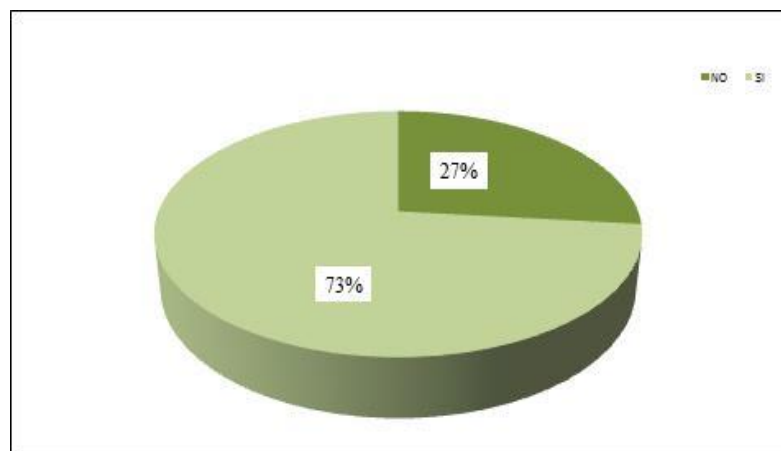
PREGUNTA N°- 6: UN MANUAL DE FUNCIONES DETERMINARÁ EFICACIA Y EFICIENCIA

Tabla N°- 4.9: Un manual de funciones determinará eficacia y eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	4	26,7%	26,7
SI	11	73,3%	73,3
TOTAL	15	100%	100

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
 REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.9: Un manual de funciones determinará eficacia y eficiencia



FUENTE: Tabla 4.9
 REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los empleados encuestados el 73.3% considera que tener un manual de funciones SI determinara eficiencia y eficacia.

Es importante conocer que un manual de Funciones es una herramienta de apoyo que se utiliza para describir las actividades que debe realizar cada uno de los empleados para poder brindar un servicio de calidad, Por lo que se hace necesario contar con esta herramienta que ayudará a determinar la eficiencia y eficacia de las actividades que desarrollen los empleados.

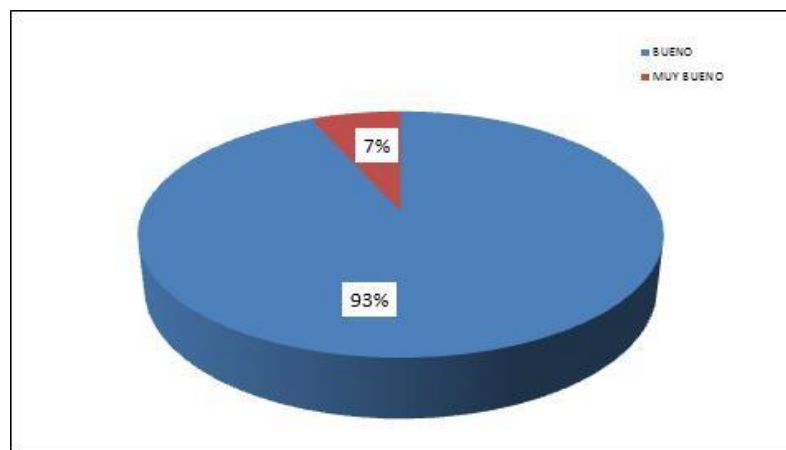
PREGUNTA N°-7: ESTADO ACTUAL DE LA CACECH

Tabla N° - 4.10: Estado actual de la Cacech

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
BUENO	14	93,3	93,3
MUY BUENO	1	6,7	6,7
TOTAL	15	100,0	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.10: Estado actual de la Cacech



FUENTE: Tabla 4.10
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De total de los empleados encuestados el 93.3% considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo actualmente se presenta en un estado Bueno mientras que el 6.7% considera que actualmente mantiene un estado Muy Bueno.

En la actualidad mantener una situación competitiva está sujeto a parámetros donde los servicios que brindar la institución cubren las necesidades de sus socios pero que aún no pueden considerarse eficientes y eficaces.

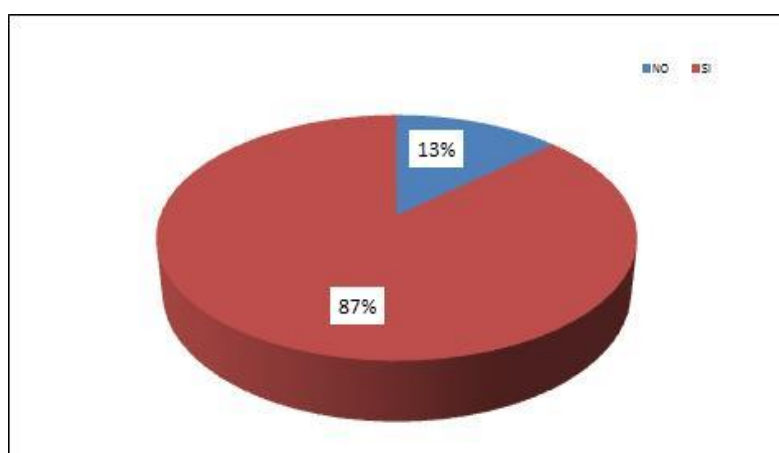
**PREGUNTA N°-8: UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA INCIDIRÁ
EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Tabla N°- 4.11: La gestión administrativa incidirá en los indicadores de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	2	13,3	13,3
SI	13	86,7	86,7
TOTAL	15	100,0	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.11: La gestión administrativa incidirá en los indicadores de gestión



FUENTE: Tabla 4.11
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De total de los empleados encuestados el 86.7% consideran que la implementación de un modelo de gestión SI incidirá en los indicadores de gestión. Se puede mencionar que al implementar un modelo de gestión administrativa para la cooperativa optimizará la ejecución de los procesos y aumentará la eficacia en la prestación de servicios por lo que repercutirá de manera positiva en los indicadores de gestión ya que un modelo de gestión es una herramienta que ayuda a mejorar de manera parcial o total los procesos administrativos de la Institución logrando a su vez un crecimiento en el nivel de productividad y mejorando la optimización de recursos.

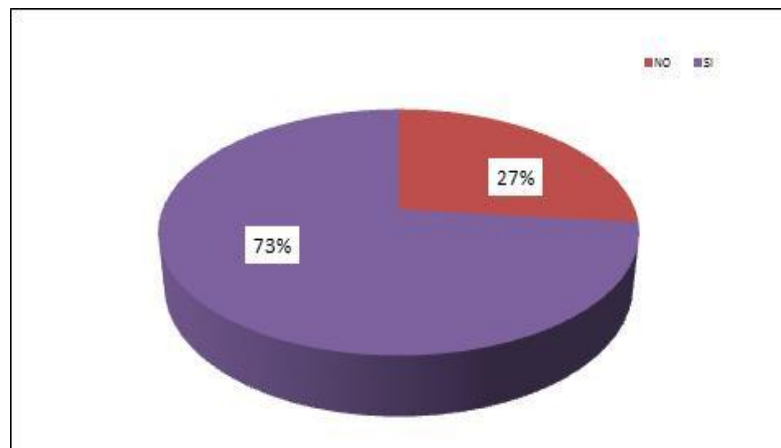
PREGUNTA N°- 9: LOS PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN SON INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla N°- 4.12: Los procedimientos de evaluación son indicadores de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	4	26,7%	26,7
SI	11	73,3%	73,3
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.12: Los procedimientos de evaluación son indicadores de gestión



FUENTE: Tabla 4.12
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los empleados encuestados el 73.3% considera que los procedimientos de evaluación SI. Son indicadores de gestión, la importancia de los indicadores de gestión muestra de forma cuantitativa el comportamientos y el desempeño de los procesos internos del recurso humana de tal manera que los procedimientos de evaluación son métodos que nos ayudarán a mostrar cómo evolucionan los empleados en función de los cambios competitivos que se presentan en la actualidad en el sistema financiero

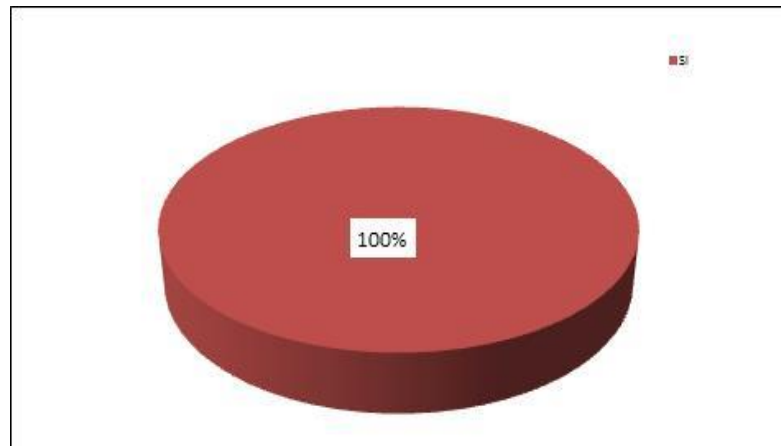
PREGUNTA N°- 10: SE HA REALIZADO EVALUACIONES A LOS EMPLEADOS

Tabla N° - 4.13: Se ha realizado evoluciones a los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.13: Se ha realizado evoluciones a los empleados



FUENTE: Tabla 4.13
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar el total de los empleados encuestados el 100% menciona que si se ha realizado evaluaciones.

Es necesario destacar la importancia de realizar evaluaciones a los empleados para poder conocer y medir el nivel de conocimiento que presentan al momento de cumplir con cada una de las funciones que desempeñan y las falencias que también podrían suscitarse en el desarrollo de sus actividades.

PREGUNTA N°- 11: PERIODICIDAD PARA REALIZARSE LA EVALUACIÓN

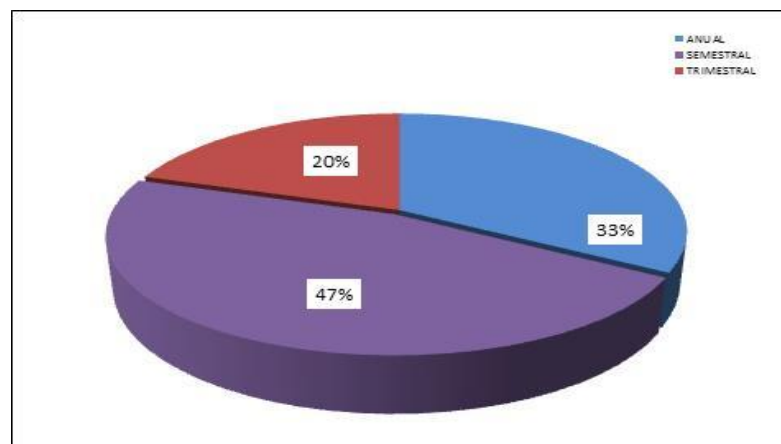
Tabla N° - 4.14: Periodicidad para realizarse la evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
ANUAL	5	33,3%	33,3
SEMESTRAL	7	46,7%	46,7
TRIMESTRAL	3	20, %	20,0
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH

REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.14: Periodicidad para realizarse la evaluación



FUENTE: Tabla 4.14

REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De total de los empleados encuestados el 46.7% considera que debería realizarse evaluaciones semestralmente. Contar con evaluaciones periódicas que sirvan como herramientas para conocer el nivel de conocimientos con los que cuenta el recurso humano al momento de desempeñar sus funciones es fundamental, ya que dará a conocer las falencias que presentan las mismas que podrán ser contrarrestadas con

capacitaciones, seminarios, etc. Con el fin de aumentar fortalezas para aportar más en el trabajo así como reducir o corregir los errores en el puesto de trabajo

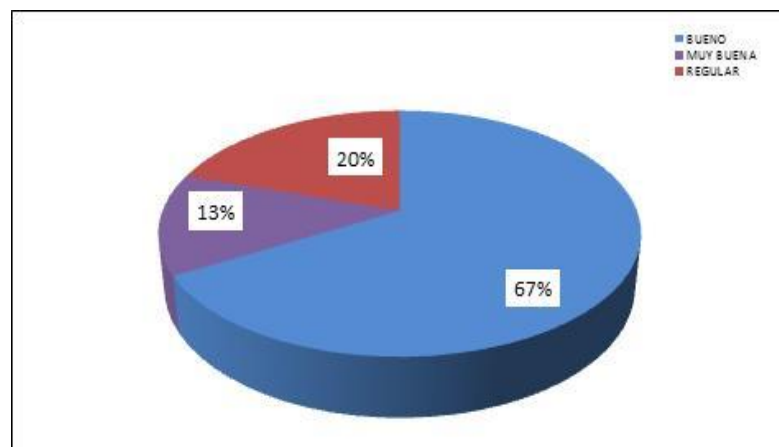
PREGUNTA N°- 12: LA CAPACITACIÓN QUE ENTREGA LA COOPERATIVA ES

Tabla N° - 4.15: La capacitación que entrega la Cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
BUENO	10	66,7%	66,7
MUY BUENA	2	13,3%	13,3
REGULAR	3	20 %	20,0
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.15: La capacitación que entrega la Cooperativa



FUENTE: Tabla 4.15
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De total de los empleados encuestados el 66.7% consideran que las capacitaciones que otorgadas por la Cooperativa son Buenas. La Cooperativa debe invertir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados mediante capacitaciones constantes y acorde a las funciones que desempeña. La importancia vital que tiene la educación y formación al interior de la cooperativa es una fortaleza que se debe mantener, la capacitación no solo es distribución de información, sino significa lograr que las diferentes mentalidades de los empleados comprendan la complejidad y la riqueza de la acción de capacitarse.

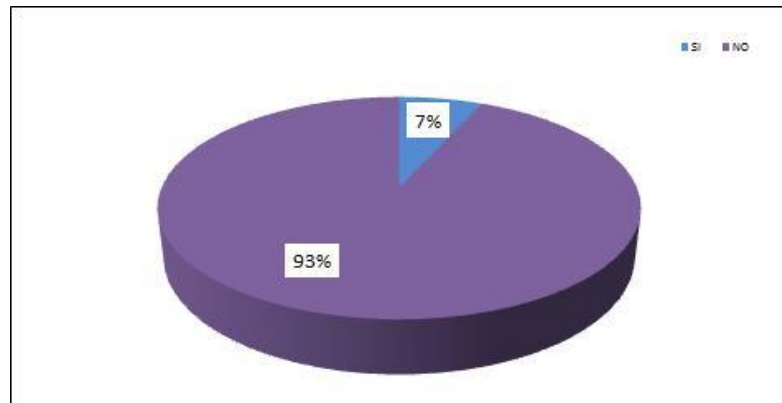
PREGUNTA N°- 13: LOS INDICADORES DE GESTIÓN DETERMINARÁN EL NIVEL DE CRECIMIENTO.

Tabla N°- 4.16: Los indicadores de gestión determinarán e nivel de crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
SI	1	6,7%	6,7
NO	14	93,3%	93,3
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.16: Los indicadores de gestión determinarán e nivel de crecimiento



FUENTE: Tabla 4.16
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los encuestados el 93.3% SI considera que contar con indicadores de gestión determinará el nivel de crecimiento de la Cacech.

La implementación de indicadores de gestión de manera continua facilitará la evaluación de las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa y facilitará la toma de decisiones que ayudará a determinar los ajustes necesarios en las minimizar las falencias existentes, de esta manera se logrará visualizar si la institución mantiene un crecimiento dentro del desarrollo de su actividad.

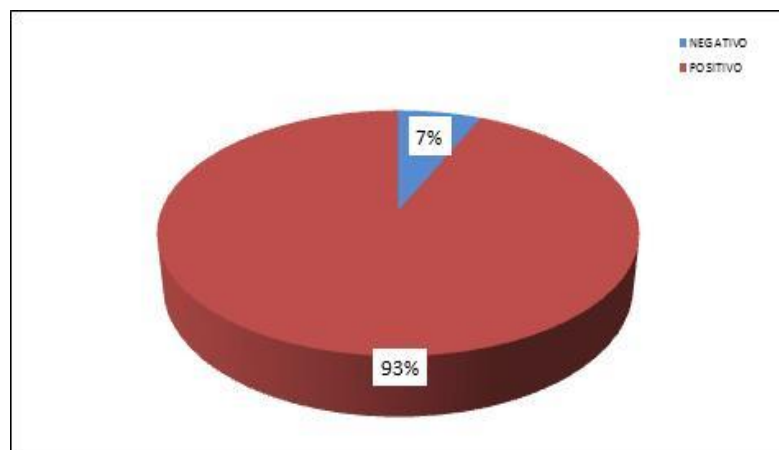
PREGUNTA N°- 14: LOS INDICADORES DE EFICIENCIA LOGRARÁN OPTIMIZAR RECURSOS

Tabla N° - 4.17: Indicadores de eficiencia lograrán optimizar recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NEGATIVO	1	6,7%	6,7
POSITIVO	14	93,3%	93,3
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.17: Indicadores de eficiencia lograrán optimizar recursos



FUENTE: Tabla 4.17
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los empleados encuestados el 93.3% considera que contar con indicadores de eficiencia lograra optimizar los recurso de manera Positiva.

Los indicadores de eficiencia son una herramienta que ayuda a visualizar el tiempo invertido en la consecución de las actividades desarrolladas para cumplir con las funciones de cada área de trabajo. Contar con estos parámetros de valoración ayudará a

controlar los procedimientos y la eficiencia del talento humano en el cumplimiento de sus objetivos.

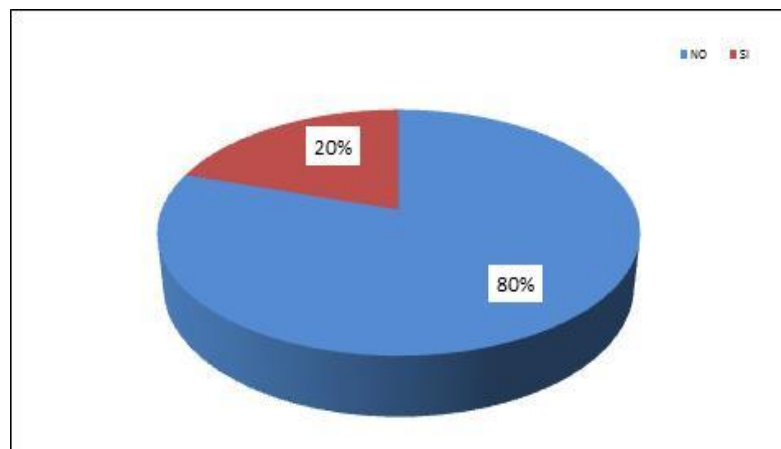
PREGUNTA N°- 15: LOS PARÁMETROS DE VALORACIÓN PODRÁN MEDIR EL NIVEL DE EFICIENCIA

Tabla N°- 4.18: Los parámetros de valoración medirán el nivel de eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
NO	12	80%	80,0
SI	3	20%	20,0
TOTAL	15	100%	100,0

FUENTE: Encuestas a los Empleados de la CACECH
 REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.18: Los parámetros de valoración medirán el nivel de eficiencia



FUENTE: Tabla 4.18
 REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los empleados encuestados el 80% manifestó que contar con parámetros de valoración no podrá medir el nivel de eficacia y eficiencia. Los parámetros de valoración son procesos diseñados para recopilar información, que será valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para tomar decisiones de

mejora, específicamente del desarrollo de las actividades de los empleados con el cumplimiento de sus objetivos demostrando así que se está trabajando eficientemente.

4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO PARA MEDIR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PREGUNTA N°- 1: ¿HACE CUÁNTO TIEMPO ES SOCIO DE LA CACECH?

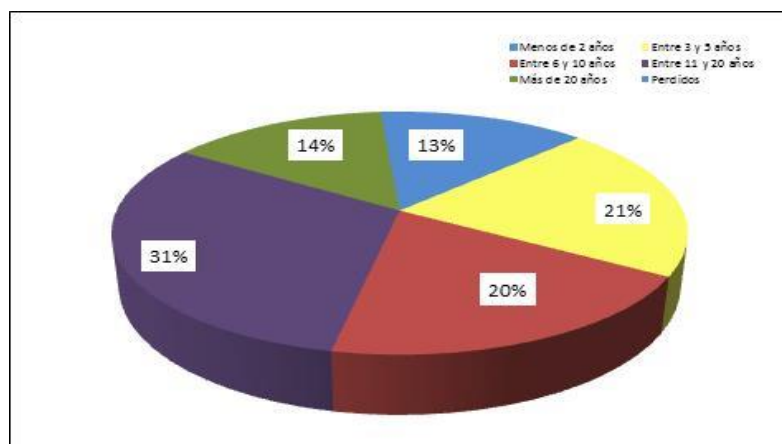
Tabla N°- 4.19: ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Menos de 2 años	20	12,7%	12,8
Entre 3 y 5 años	33	20,9%	21,2
Entre 6 y 10 años	31	19,6%	19,9
Entre 11 y 20 años	49	31%	31,4
Más de 20 años	23	14,6%	14,7
Perdidos	2	1,3%	1,3
TOTAL	158	100%	100

FUENTE: Encuestas a los Socios de la CACECH

REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.19: ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa?



FUENTE: Tabla 4.19

REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los socios encuestados el 31% manifestó que es socio de la Cooperativa desde 11 y 20 años, el 20.9% es socio entre 3 a 5 años, 19.6% son socios entre 6 y 10 años y menos de 2 años el 12.7%.

Conocer el tiempo que cada uno de los socios pertenece a la cooperativa es una información que permitirá evidenciar la confianza y la fidelidad que los socios mantienen con la institución.

PREGUNTA N°- 2: HA OBTENIDO PRÉSTAMOS EN LA INSTITUCIÓN

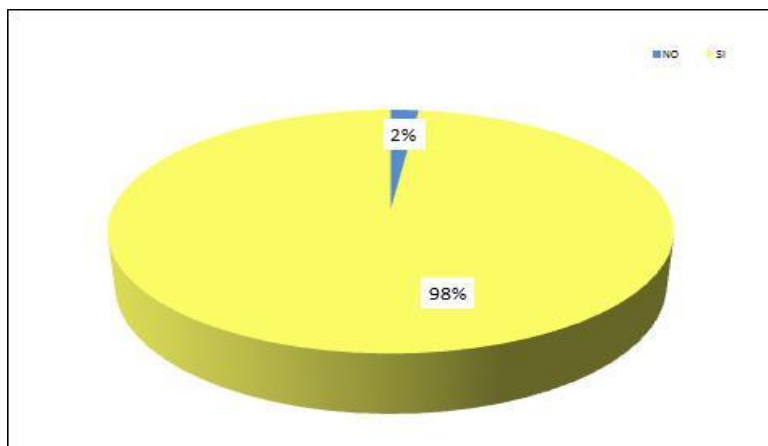
Tabla N°- 4.20: Ha obtenido préstamos en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	3	1,9%	1,9
SI	155	97,5%	98,1
TOTAL	158	100%	100

FUENTE: Encuestas a los Socios de la CACECH

REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.20: Ha obtenido préstamos en la institución



FUENTE: Tabla 4.20

REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los socios encuestados el 97.5% manifestó que SI ha obtenido préstamos por parte de la Cooperativa mientras que el 1.9% no adquirido prestamos puesto que son socios nuevos.

La cooperativa tiene la gran responsabilidad de satisfacer a sus socios de tal manera que contar con un portafolio diverso y personalizado de productos y servicios financieros es una fortaleza con la que dispone la cooperativa puesto que cada uno de los productos financieros está encaminado a cubrir las necesidades del socio.

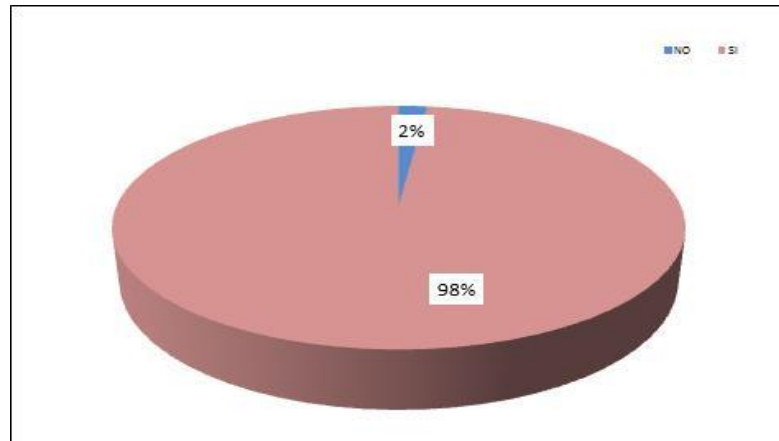
PREGUNTA N°- 3: LOS EMPLEADOS, LE ATIENDEN CON RAPIDEZ Y AMABILIDAD

Tabla N° - 4.21: Los empleados, le atienden con rapidez y amabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	3	1,9	1,9
SI	155	98,1	98,1
TOTAL	158	100,0	100,0

FUENTE: Encuestas a los Socios de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4. 21 Los empleados, le atienden con rapidez y amabilidad



FUENTE: Tabla 4.21
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de los socios encuestados respondieron el 98.1% que los empleados SI atienden con rapidez y amabilidad cuando solicitan un servicio.

Los empleados de la Cooperativa se preocupan cada vez más por el buen trato y atención de los socios. Es responsabilidad del empleado crear un ambiente positivo al momento de brindar un servicio a su socio poniendo énfasis en el buen trato y la educación necesaria para poder ser amable y a su vez brindar un servicio eficiente.

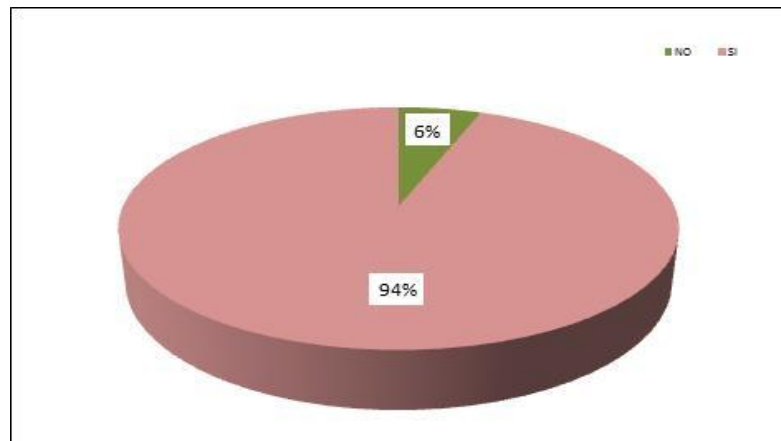
PREGUNTA N°- 4: TENER UN MANUAL DE FUNCIONES DETERMINARÁ LA EFICIENCIA Y EFICACIA

Tabla N°- 4.22: Un manual de funciones determinará la eficiencia y eficacia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	9	5,5%	5,5
SI	149	94,3%	94,9
TOTAL	158	100%	100

FUENTE: Encuestas a los Socios de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N°- 4.22: Un manual de funciones determinará la eficiencia y eficacia



FUENTE: Tabla 4.22
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los encuestados el 94.3% considera que contar con manual de funciones si determinara la eficiencia.

Un manual de funciones es un guía que sirve como instrumento para poder cumplir cada una de las actividades que se desarrollan en el área de trabajo. Para los socios conocer las áreas y las actividades que se desarrollan en las mismas es fundamental puesto que les ahorrara tiempo al momento de adquirir un servicio.

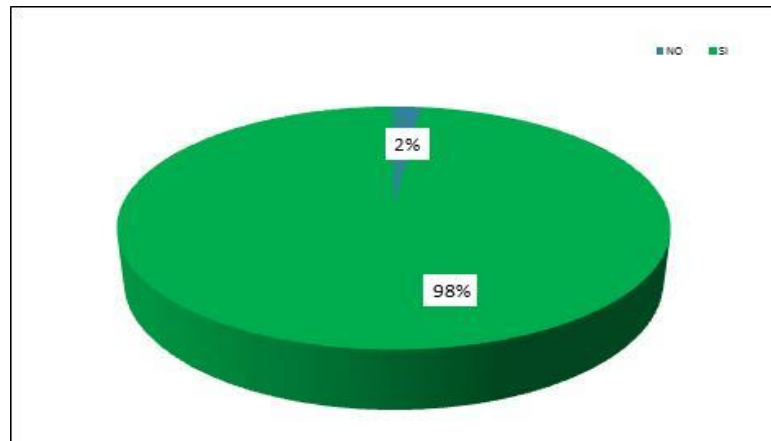
PREGUNTA N°- 5: LOS SERVICIOS ESTÁN DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.

Tabla N° - 4.23: Los servicios están de acuerdo a sus necesidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	3	2.5%	1,3
SI	155	98,1%	98,7
TOTAL	158	100%	100

FUENTE: Encuestas a los Socios de la CACECH
REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.23: Los servicios están de acuerdo a sus necesidades



FUENTE: Tabla 4.23
REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los socios encuestados el 98.1% manifestó que los servicios que presta la Cooperativa si cubren sus necesidades mientras que el 1.3% manifestó que no.

La Cooperativa cuenta con un portafolio amplio y personalizado de productos y servicios financieros dirigidos al magisterio de Chimborazo pensando siempre en la satisfacción de sus necesidades.

PREGUNTA N° - 6: EL PERSONAL ESTÁ MOTIVADO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES

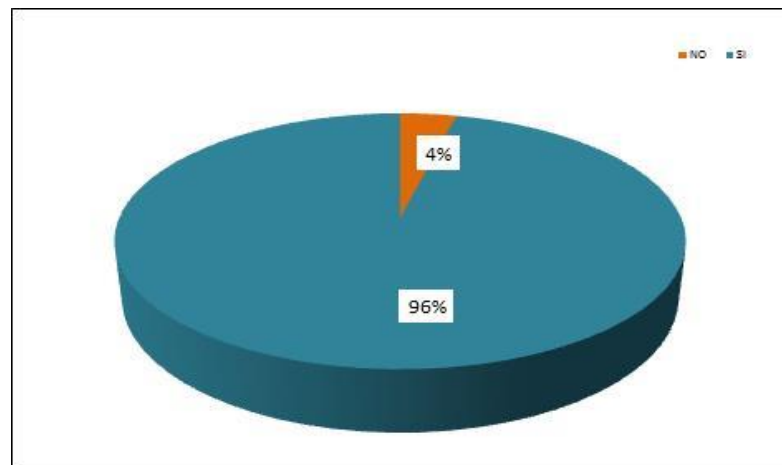
Tabla N° - 4.24: Personal está motivado en el desempeño de sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NO	6	3,80%	3.80
SI	152	96,2%	96.2
TOTAL	158	100,0	100,0

FUENTE: Encuestas a los Socios de la CACECH

REALIZADO: Paulina Castillo

Gráfico N° - 4.24: Personal está motivado en el desempeño de sus funciones



FUENTE: Tabla 4.24

REALIZADO: Paulina Castillo

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De total de los socios encuestados el 96.2% considera que el personal si está motivado en el desempeño de sus funciones mientras que el 3.80% manifestó que no

La productividad depende en gran medida de la eficiencia del talento humano que a su vez depende de las condiciones en las que realiza su actividad, si un empleado posee condiciones de trabajo satisfactorias podrá brindar servicios eficientes a sus socio.

4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la Hipótesis General se utilizó la estadística inferencial. Para la comprobación de las hipótesis se utilizó como herramienta de análisis el Chi- cuadrado después de haber realizado un análisis de los resultados de las encuestas

Fórmulas:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$ = Se rechaza la hipótesis nula H_0 (dependencia entre las variables)

$X^2_{prueba} < X^2_{tabla}$ = Aceptar hipótesis nula H_0 (independencia entre las variables)

4.3.1. Comprobación de la Hipótesis General

El Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., incidirá en los indicadores de gestión

Para comprobar si la Hipótesis General se utilizó la pregunta N°- 8 de las encuestas realizadas a los empleados.

PASO 1: Determinación de la Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa

Hipótesis Nula (H_0):

El diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda. No Incidirá en los indicadores de gestión, mejorando su estructura y gestión administrativa en el periodo Marzo 2013 Abril 2014.

Hipótesis Alternativa (H1):

El Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo para la Cooperativa de Ahorro de Crédito Educadores de Chimborazo Ltda. Si Incidirá en los indicadores de gestión, mejorando su estructura y gestión administrativa en el periodo Marzo 2013 Abril 2014.

Paso 2: Determinación de los Valores Esperados

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Tabla N°- 4.25: Valores Observados Hipótesis General

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	2	12	14
No	13	3	16
TOTAL	15	15	30

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paulina Castillo

Tabla N°- 4.26: Valores Esperados Hipótesis General

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total
Si	7	7	14
No	8	8	16
TOTAL	15	15	30

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Paulina Castillo

Una vez obtenido los Valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado prueba X^2_{prueba} para lo cual se aplica la siguiente Ecuación:

$$X^2_{calculado} = 13,3928$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla X^2_{tabla} para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl :

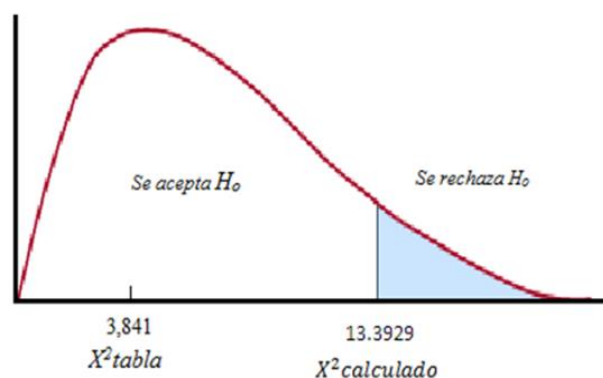
$$gl = 1$$

Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo N° 3 el valor para X^2_{tabla}

$$X^2_{tabla} = 3,841$$

$X^2_{calculado} = 13.3929 > X^2_{tabla} = 3,84$ Se rechaza la hipótesis nula H_0

Gráfico N°- 4.25: Distribución Chi Cuadrado Hipótesis General



FUENTE: Cuadro N° 4.25 y 4.26.
ELABORADO POR: Paulina Castillo

Como podemos evidenciar la cola de la X^2 calculada se manifiesta al lado derecho por lo que se rechaza la hipótesis nula y se toma la hipótesis alternativa H_1 como respuesta que sugiere que el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda. Si Incidirá en los indicadores de Gestión, mejorando su estructura y gestión administrativa en el periodo Marzo 2013 Abril 2014.

También debemos mencionar el χ^2 indica que si existe relación entre las variables para la presente hipótesis las variables son: Modelo de gestión si incidirá con los indicadores de gestión.

4.3.2. Comprobación de la Hipótesis Especifica 1

Para la comprobación de la Hipótesis Especifica 1 se utilizó la estadística inferencial. Para la comprobación de las hipótesis se utilizó como herramienta de análisis el Chi-cuadrado después de haber realizado un análisis de los resultados de las encuestas.

Para comprobar la Hipótesis Especifica 1 se utilizó la pregunta N°- 1 de las encuestas realizadas a los empleados (datos observados).

Fórmulas:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$ = Se rechaza la hipótesis nula H_0 (dependencia entre las variables)

$X^2_{prueba} < X^2_{tabla}$ = Aceptar hipótesis nula H_0 (independencia entre las variables)

PASO 1: Determinación de la Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa

Hipótesis Nula (H₀):

La línea base determinará las herramientas administrativas adecuadas para SI aprovechar el talento humano.

Hipótesis Alternativa (H₁):

La línea base determinará las herramientas administrativas adecuadas para NO aprovechar el talento humano.

Paso 2: Determinación de los Valores Esperados

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Tabla N°- 4.27: Valores Observados Hipótesis Específica N°1

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	11	14	25
No	4	1	5
TOTAL	15	15	30

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paulina Castillo

Tabla N°- 4.28: Valores Esperados Hipótesis Específica N°1

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total
Si	12,5	12,5	25
No	2,5	2,5	5
TOTAL	15	15	30

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paulina Castillo

Una vez obtenidos los valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado X^2 para lo cual se aplica la siguiente ecuación.

$$X^2_{calculado} = 2,16$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla X^2_{tabla} para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl se utiliza la siguiente formula

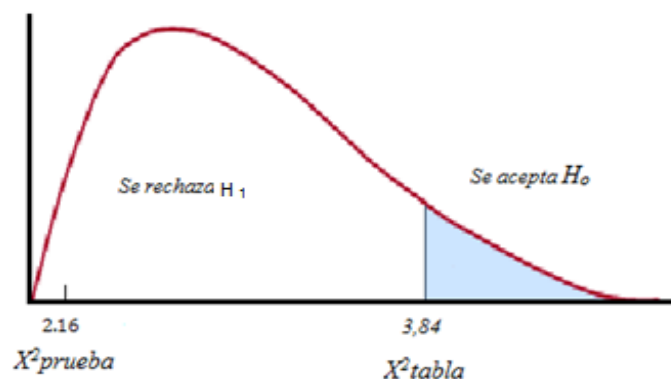
$$gl = (r - 1) * (k - 1) = gl = 1$$

Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo N° 3 el valor para X^2_{tabla}

$$X^2_{tabla} = 3,841$$

$X^2_{calculado} = 2.16 < X^2_{tabla} = 3,84$ Se rechaza la hipótesis alternativa

Gráfico N°- 4.26: Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Especifica N°1



FUENTE: Cuadro N° 4.27 y 4.28.
ELABORADO POR: Paulina Castillo

Por lo tanto se acepta la Hipótesis Nula H_0 y se rechazada la Hipótesis Alternativa (H_1)
La línea base determinara las herramientas administrativas adecuadas para SI

aprovechar el talento humano. Es necesario mencionar que la utilización de herramientas administrativas adecuadas SI permitirá aprovechar de mejorar manera el talento humano optimizando los recursos y los procesos en las actividades.

También debemos mencionar el chi2 indica que no existe independencia entre las variables para la presente hipótesis: la línea base determinará las herramientas administrativas adecuadas si permitirá aprovechar el talento humano.

4.3.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 2

Para la comprobación de la Hipótesis Específica 2 se utilizó la estadística inferencial, se aplicó el Chi Cuadrado, luego de haber realizado un análisis de los resultados de las encuestas.

Fórmulas:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$ = Se rechaza la hipótesis nula H_0 (dependencia entre las variables)

$X^2_{prueba} < X^2_{tabla}$ = Se Aceptar la hipótesis nula H_0 (independencia entre las variables)

Con la pregunta N° 8 de la encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., se va a comprobar la hipótesis específica N° 2 de la Investigación que dice ¿Considera usted que los indicadores de

gestión servirá para determinar el Nivel de crecimiento de la Cacech?. Se obtuvo los siguientes resultados luego de tabular las encuestas a los 15 empleados los mismos que son los valores Observados.

PASO 1: Determinación de la Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa

Hipótesis Nula (Ho):

Los indicadores de gestión NO determinaran el nivel de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado X^2 .

Hipótesis Alternativa (H1):

Los indicadores de gestión SI determinaran el nivel de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado X^2 .

Paso 2: Determinación de los Valores Esperados

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Tabla N° - 4.29: Valores Observados Hipótesis Específica N°2

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	1	14	15
No	14	1	15
TOTAL	15	15	30

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Paulina Castillo

Tabla N°- 4. 30: Valores Esperados Hipótesis Específica N°2

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total
Si	7,5	7,5	15
No	7,5	7,5	15
TOTAL	15	15	30

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Paulina Castillo

Una vez obtenidos los valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado X^2 .

$$X^2 = X^2 = 22,53$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla X^2_{tabla} para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl se utiliza la siguiente formula:

$$gl = (r - 1) * (k - 1)$$

$$gl = 1$$

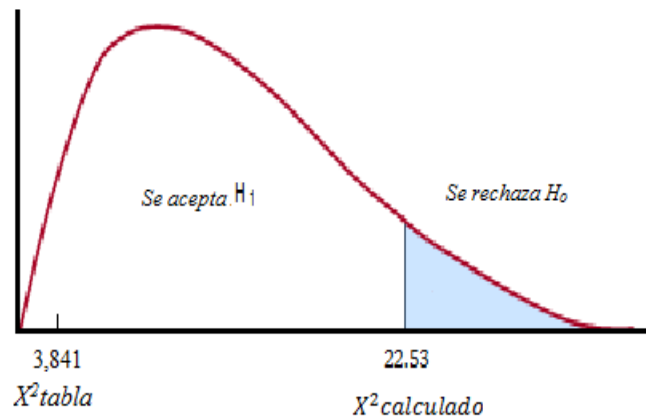
Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo N° 3 el valor para X^2_{tabla}

$$X^2_{tabla} = 3,841$$

Resumiendo la prueba Chi Cuadrado requiere la comparación del X^2 calculado con el X^2_{tabla} si el valor estadístico de prueba es menor que el valor de la tabla la hipótesis nula H_0 es aceptada caso contrario H_0 es rechazada en otras palabras

$$X^2_{calculado} = 22.53 > X^2_{tabla} = 3,84$$

Gráfico N° - 4.27: Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Especifica N°2



FUENTE: Cuadro N° 4.29 y 4.30
ELABORADO por: Paulina Castillo

Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1) Los indicadores de gestión SI determinaran el nivel de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

También debemos mencionar el chi2 indica que si existe relación entre las variables para la presente hipótesis las variables son: Los indicadores de gestión SI determinaran el nivel de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.

4.3.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 3

Para la comprobación de la Hipótesis Específica N° 3 se utilizó la estadística inferencial, se aplicó el Chi Cuadrado, luego de haber realizado un análisis de los resultados de las encuestas:

Fórmulas:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$ = Se rechaza la hipótesis nula H_0 (dependencia entre las variables)

$X^2_{prueba} < X^2_{tabla}$ = Aceptar hipótesis nula H_0 (independencia entre las variables)

PASO 1: Determinación de la Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa

Hipótesis Nula (H_0):

Los parámetros de valoración NO podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa., con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado X^2 .

Hipótesis Alternativa (H_1):

Los parámetros de valoración SI podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa, con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado X^2 .

Paso 2: Determinación de los Valores Esperados

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Tabla N°- 4.31: Valores Observados Hipótesis Específica N°3

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	3	13	16
No	12	2	14
TOTAL	15	15	30

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Paulina Castillo

Tabla N° - 4.32: Valores Esperados Hipótesis Específica N°3

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total
Si	8	8	16
No	7	7	14
TOTAL	15	15	30

FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Paulina Castillo

Una vez obtenidos los valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado X^2

$$X^2_{calculado} = 13,39$$

Ahora el siguiente paso es determinar el valor de chi cuadrado de la Tabla X^2_{tabla} para lo cual se necesita los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los gl se utiliza la siguiente formula:

$$gl = (r - 1) * (k - 1)$$

$$gl = 1$$

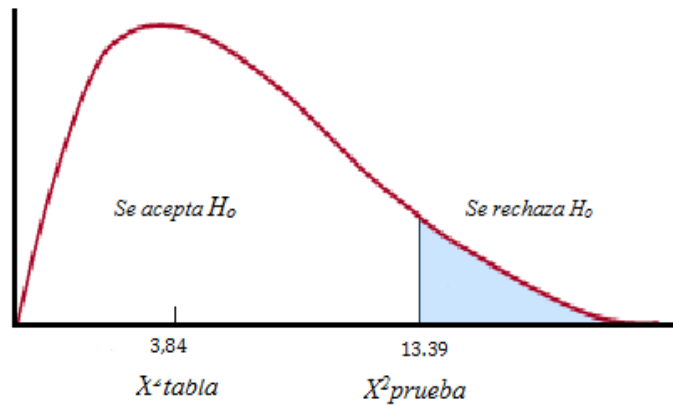
Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo N° 3 el valor para X^2_{tabla}

$$X^2_{tabla} = 3,841$$

Resumiendo la prueba Chi Cuadrado requiere la comparación del $X^2_{calculado}$ con el X^2_{tabla} si el valor estadístico de prueba es menor que el valor de la tabla la hipótesis nula H_0 es aceptada caso contrario H_0 es rechazada en otras palabras

$$X^2_{calculado} = 13.39 > X^2_{tabla} = 3,84$$

Gráfico N° - 4.28: Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Específica N°3



FUENTE: Cuadro N° 4.31 y 4.32.
ELABORADO POR: Paulina Castillo

Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Hipótesis alternativa H_1 que dice Los parámetros de valoración SI podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa, con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado X^2 .

También debemos mencionar el chi2 indica que si existe relación entre las variables para la presente hipótesis las variables son: Los parámetros de valoración SI podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa

Con la pregunta N° 15 de la encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores de Chimborazo Ltda., se comprobó la hipótesis específica N° 3 de la Investigación. ¿Considera usted que los parámetros de valoración se podrá medir el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico organizacional o línea base es una herramienta fundamental para lograr la mejora en el desempeño administrativo y laboral, pues permite identificar información importante para mejorar procesos, funciones y actividades que se desarrollan dentro de la Cooperativa, con el fin de conocer las falencias y las posibles soluciones que permitan evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de los empleados.
- Se evidencio que no existen indicadores de gestión que permitan evidenciar la productividad de las actividades de gestión que al momento de brindar un servicio, como otorgar créditos, receptor depósitos, etc. Sea estos de calidad y optimizando recursos, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda.,
- Al no existir indicadores de gestión se tuvo que diseñar estos indicadores que permitan a la alta dirección tomar decisiones acertadas que dieron origen a un mejoramiento en la productividad laboral en la calidad de los servicios financieros ofrecidos por la institución.

5.2. RECOMENDACIONES

- Sugerir a los Administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., que es necesario desarrollar un diagnóstico de manera integral para todas las áreas de la cooperativa cada trimestre para poder evaluar la situación administrativa y financiera y de esta forma establecer mejores estrategias para el cumplimiento de la Misión y Visión estructural.
- Se recomienda mediante el modelo de gestión que indicadores se puede establecer en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., los mismos que deben ser aplicados periódicamente para poder medir el nivel de productividad, eficiencia y eficacia de los funcionarios que laboran en la institución.
- Se recomienda que se evalúe a todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., los mismo que permitirán medir el nivel de eficiencia y eficacia los mismos que se reflejaran en la mejora se la prestación de los servicios financieros con altos estándares de calidad.

BIBLIOGRAFIA

1. ALIMUSA. (2012). Diccionario de administración y ciencias afines. México: Editorial Limusa, S A de C V.
2. ALECOY, T. J. (2011). Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social. Santiago de Chile: Lulu.com.
3. ALLES, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. México: Granica.
4. ALLES, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Casos. México: Granica.
5. ALLES, M. (2009). Diccionario de Competencias. México: Granica.
6. BATEMAN, THOMAS & SCOTT, SNELL. A. . (2008). Administración. Una ventaja competitiva. México: Mc Graw-Hill.
7. BRAN, S. (2009). Diccionario de ciencias económicas y administrativas. San Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña.
8. CHIAVENATO, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: MacGraw Hill.
9. CHIAVENATO, I. (2010). Administración. Teoría, proceso y práctica. Bogotá: McGraw Hill.
10. COLUNGA DÁVILA, C. (1997). Modelos Administrativos: ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo. México: Panorama.
11. DA SILVA, R. (2005). Teorías de la Administración. México: Cengage Learning Editore.
12. DEMING, E. (2000). Out of the Crisis. Massachusetts: MIT Press.
13. DESSLER, G. (2009). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
14. FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2005). Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson Educación.

15. GUTIÉRREZ PULIDO, H. (2010). Calidad total y productividad. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
16. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. (1994). Reingeniería. Bogotá: Editorial Norma.
17. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. J. (2011). Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
18. IVANCEVICH, John M; KONOPASKE, Robert; MATTESON, Michael T. (2006). Comportamiento Organizacional. México: MacGraw Hill Interamericana.
19. MEDINA MACIAS, A.; AVILA VIDAL, A. . (2008). Evolución de la Toría Administrativa: Una visión desde la psicología organizacional . Revista Cubana de Sicología, La Habana.
20. MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. (2009). Tecnologías y herramientas de gestion. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
21. MIRANDA GONZÁLEZ, F., CHAMORRO MERA, A., & RUBIO LACOBIA, S. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta Publicaciones.
22. MÜNCH, L. (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Prentice Hall.
23. MUÑIZ, L. (2007). Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. México.
24. PRAT CANET, J. (2008). Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresa. México: Granica.
25. RAMIREZ CARDONA, C. (2008). Fundamentos de Administración. Bogotá: ECOE Ediciones.
26. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014). Diccionario de la Lengua española. Madrid: Real Academia Española.
27. ROBBINS, S. ; COULTER, M. (2009). Administración. México: Pearson Educación.
28. SPENDOLINI, M. (2008). Benchmarking. Bogotá: Editorial Norma.

29. STONER, J; FREEMAN, E; GILBERT, D. (2008). Administración. México: Prentice Hall..

ANEXOS

ANEXO 1

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA

Diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “educadores de Chimborazo” Ltda., y su incidencia en los indicadores de gestión. Período Marzo 2013- Abril 2014.

1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Ubicación del Sector donde se va a realizar la Investigación.

La presente investigación se realizará en la Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, en el Ecuador. Se encuentra ubicada a 1°40'6.94" latitud Sur y 78°39'2,50" longitud Oeste, tiene una extensión territorial de 973.1 km².

Limita al Norte con el Cantón Guano, al Sur con el Cantón Guamote, al Oeste con el Cantón Colta y al Este con el Cantón Chambo.

Longitud: 78° 39' 2,50"

Latitud: 1° 40' 6.94"

Extensión Territorial: 973.1 km²

Temperatura: 10 -12 °C

Humedad relativa: 52%

1.2 Situación Problemática

En la Ciudad de Riobamba se encuentra ubicada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., se dedica a la prestación de servicios financieros al Magisterio de la Provincia de Chimborazo, su origen en la prestación de servicios financieros cooperativistas data desde el año 1964, Desde el inicio de sus actividades

financieras la COAC “Educadores de Chimborazo” Ltda., (CACECH es de carácter gremial Cerrada) tiene como filosofía institucional brindar servicios al magisterio chimboracense mediante la implementación de una estructura organizacional acorde con las necesidades del socio.

La estructura organizacional de la CACECH es compleja de acuerdo a las actividades que realizan la institución, está distribuida en los siguientes departamentos y cuenta con 14 empleados:

- Departamento Administrativo
- Departamento de Créditos y Cobranzas
- Departamento de Financiero
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Recaudación
- Departamento de Servicios Generales (Aseo, Limpieza, Guardianía).

Es importante mencionar que a pesar de mantener una estructura organizativa definida, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., no cuenta con un adecuado Modelo de Gestión de Administrativa acorde a sus necesidades lo que ha provocado una incorrecta gestión administrativa que a su vez constituye un factor de riesgo al futuro de la vida institucional afectando directamente a los procesos internos como duplicidad de funciones, bajo rendimiento del personal, administración empírica, retraso en la concesión de créditos, centralización de la autoridad, ocasionando que los objetivos empresariales planteados no se cumplan en su totalidad.

Al analizar la institución se puede considerar que a nivel general la cooperativa se encuentra bien definida pero existe una disipación al momento de analizarla a nivel particular en este caso por departamentos puesto que en los procesos internos que se realizan para la prestación de servicios financieros no tienen una orientación clara puesto que las actividades y funciones no se encuentran bien definidas, además de no

contar Departamento de Recursos Humanos por lo que muchas procesos relacionadas a la selección de personal, control interno del personal se encuentran centralizados en la Gerencia, por tanto los tiempos de respuesta son lentos y ocasionan inconvenientes al momento de elegir nuevo personal y la designación de sus funciones afectando de manera directa a los clientes.

Actualmente, los procesos para estas áreas son muy complejos. A todo esto se suma el hecho que no se ha elaborado ninguna evaluación de cumplimiento y la eficiente utilización de los recursos al momento de cumplir los objetivos tanto personales como institucionales. Esta falta de claridad de los procesos y evaluación de cumplimiento pueden empezar a tener un impacto directo en los niveles de desempeño de la empresa y, por tanto, en la rentabilidad.

Se debe mencionar que si la CACECH en el futuro no implementa un adecuado modelo de gestión esta no reflejará cambios significativos en la gestión administrativo y económica a corto plazo, dejara de producir ingresos y servir a los asociados con créditos, para lo cual se creó la cooperativa, sabiendo que también no generó el avance de la empresa tanto económica como social para la provincia de Chimborazo. Los procesos internos no llegaran a satisfacer a sus socios lo que daría una mala imagen, un servicio deficiente, generando un crecimiento lento,

Por estos motivos, la incorporación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozca todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la cooperativa y los elementos que interviene en ellos tanto personal como material y visualizar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la institución.

2.3 Formulación del Problema

¿Cómo el Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., incidirá en los Indicadores de Gestión, durante el Periodo Marzo2013 - Abril 2014?

2.2.1 Problemas derivados

- No existe una Línea Base ni técnicas de Administración adecuadas para el manejo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., se desaprovecha el Talento Humano
- No contar con Indicadores de Gestión, no se puede establecer el crecimiento sostenido de la Cooperativa.
- No contar con parámetros de valoración de los procesos que permita establecer los correctivos adecuados para la optimización de las actividades desarrolladas.

3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica a través de los siguientes criterios:

El propósito de realizar este trabajo tiene gran importancia porque busca mejorar las actividades financieras que se han venido desarrollando y se desarrollan sin contar con herramientas técnicas y con un modelo de gestión administrativa definida.

La implementación de un Modelo de Gestión Administrativo debe ser considerada por las empresas o instituciones como factores principales o trascendentales para evaluar los procesos internos,

La ausencia de un Modelo de Gestión Administrativa definida ha generado una inadecuada toma de decisiones en la gestión administrativa y el crecimiento institucional sin control, detectando como causa el inadecuado plan administrativo y operativo, asimismo la administración empírica de la gerencia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., por ser una institución financiera que presta servicios a los socios necesita de un enfoque que privilegien al recurso humano, análisis de procesos internos y a la cultura de calidad enlazados en una rueda que son los principios corporativos como un triángulo que es el marco conceptual y filosófico de la implementación de un modelo de gestión administrativa definida acorde con las necesidades de esta institución.

La incorporación de un nuevo de un Modelo de Gestión Administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozca todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., que ayudará a mejorar el contacto institución – socios a través de su visión y misión para crear los escenarios de desarrollo, transformación y superación de su contexto interno y externo. La investigación de este problema es factible de llevarlo a la práctica por la accesibilidad a la información y el interés del investigador involucradas en resolverlo. Por tal razón se ha visto necesario mejorar la gestión administrativa realizando un análisis minucioso de todos los procesos internos de la Cooperativa, utilizando como herramientas básicas los índices de gestión administrativa.

Esta investigación beneficiara de manera directa a los autores de la misma y fundamentalmente a los administradores de la COAC “Educadores de Chimborazo”,

puesto contarán con un modelo de gestión acorde con las necesidades de la Cooperativa que permitirá una toma de decisiones basadas en indicadores que engloben a toda la gestión de la Cooperativa, mejorando los procesos internos, servicio al cliente.

4 OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Demostrar que el Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., incide en los Indicadores de Gestión. Período Marzo 2013-Abril 2014.

4.2. Objetivos Específicos

Definir una línea base para determinar las Herramientas Administrativas adecuados y aprovechar el talento humano.

Establecer Indicadores de Gestión para determinar el nivel de Crecimiento de la Cooperativa CACECH.

Desarrollar parámetros de valoración para verificar en corto plazo resultados sostenibles y evaluar el nivel de Eficiencia y Eficacia optimizando las actividades.

5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 Antecedentes de investigaciones anteriores

De la información recopilada para la determinación del problema de la investigación, se desprende que no existen investigaciones sobre el tema propuesto, que hayan sido realizadas.

5.2 Modelos Administrativos

5.2.1 Definición de Modelo Administrativo

Sea en términos físicos que permitan representaciones concretas, o en términos matemáticos, que requieran expresiones simbólicas y no ambiguas, de las relaciones. (EDITORIAL LIMUSA, 1995)

En definitiva un modelo es una representación simplificada de la realidad con el propósito de facilitar su análisis, el cual incluye sus variables más representativas. También puede significar una simulación de sucesos reales. Según Eppen, existen 3 tipos de modelos: físicos, análogos, simbólicos.

STEPHEN P, ROBBINS (2002) explica que: “Un Modelo Administrativo es aquel en el cual es factible advertir las relaciones y su influencia en las demás partes del sistema en su conjunto. El Administrador, dada la complejidad del mundo moderno, no puede dejar de utilizar modelos de tipo mental, permitiéndole estar capacitado para realizar cualquier tipo de actividades en el mundo real.”

En definitiva, un modelo administrativo es un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, y se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Su propósito es cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la organización.

5.2.2 Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

La aplicación de modelos de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de procesos, obteniéndose una mayor eficacia en el producto o servicio prestado.

Pero es importante considerar, que la implementación es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita invertir en tecnología requerida.

5.2.3 Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. “Luis Muñiz. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición”

Henri Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa, señaló que “la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.”

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas

- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

1. Entradas o insumos: abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
2. Procesamiento: es la transformación de los insumos.
3. Salidas o producto: es el resultado del proceso.
4. Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Anthony Rober M., menciona que, “El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados”

5.2.4 Características de Modelos Administrativos

Los modelos administrativos mantienen las siguientes características:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Se implementan para cambiar o mejorar algún aspecto débil o carente de la empresa.

- Es necesario utilizar distintas herramientas de ayuda para implementar un nuevo modelo administrativo en una empresa.
- Su característica principal es que son flexibles, es decir que los puedes ajustar a cualquier empresa y cambiarle el enfoque por uno que realmente satisfaga tu necesidad.
- Muchas veces se cambia la forma en la que el personal de la empresa desarrolla sus actividades cotidianas, ajustando labores, asignando nuevas responsabilidades o disminuyéndolas para hacer el trabajo más eficiente y racional.

5.2.5 Tipos de Modelos

La teoría administrativa permite el análisis, estudio y manejo de la empresa bajo la perspectiva de diversos modelos. En la actualidad, la innovación en los procesos administrativos, no solo busca lograr un adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, sino que tiene como objetivo entregar al administrador la información que le permita realizar una evaluación de los puntos débiles y de los puntos fuertes de la empresa, derivados de las condiciones tanto internas como externas a la misma. Este conocimiento le permite al administrador establecer estrategia y líneas de acción a seguir para que la empresa alcance los objetivos empresariales, especialmente en lo relacionado a crecimiento y expansión.

Para un adecuado análisis, es necesario elaborar escenarios posibles y para lograr esto es necesaria la ayuda de modelos, puesto que el mismo le permite al administrador de la organización proyectar suposiciones sobre personas e interpretaciones que hace de las situaciones, además de actuar según piensa. El modelo que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente de la misma. Los modelos no solo pueden variar de una organización a otra, sino que también pueden hacerlo dentro de los departamentos de una empresa.

Los principales o los más conocidos modelos administrativos son los siguientes: LIBRO TIRSO JOSE ALECOY “Factores que influyen en el éxito personal”.

- a) **Modelo Autocrático.** Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. La base fundamental de este modelo es saber ejercer el poder y la autoridad formal, en la que los administradores creen saber lo que necesitan la organización y los empleados. El modelo implica que es necesario dirigir, persuadir y obligar a los individuos para lograr su rendimiento.
- b) **Modelo de Custodia.** Este modelo concluye que para lograr los objetivos organizacionales se necesitaba lograr una mayor satisfacción de las necesidades básicas y mejorar la seguridad laboral de los empleados, lo que eliminaría la inseguridad laboral, la frustración y agresividad de los subordinados. El enfoque de custodia está ligado a la disponibilidad de los recursos, por lo que la orientación administrativa es hacia la obtención de dinero.
- c) **Modelo de Apoyo.** Desarrollado por Mayo y Roethlisberger, concluye que una organización es un sistema social y que sus miembros son los elementos más importantes del sistema. Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.
- d) **Modelo Colegial.** Este modelo tiene su orientación al trabajo en equipo en el que el administrador es el líder-entrenador que crea un mejor equipo y la respuesta del trabajador es una mejora en sus actividades. El modelo crea un ambiente donde los empleados experimentan cierto grado de satisfacción, contribución valiosa y realización personal, la que genera un gran entusiasmo hacia el rendimiento y la excelencia.

- e) **Modelo sistémico.** Este modelo indica que cualquier acción tendrá efecto en un lugar del sistema, a través de la cual se busca en el término trabajo un mayor significado y valor del que ya tiene.

5.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de redecisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores gestión de presentan unos paradigmas a la hora de la medición:

1. La medición precede al castigo: infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo.
2. No hay tiempo para medir: con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión, como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.
3. Medir es difícil: la medición es difícil según como la persona a emplear quiera que sea. Si bien es cierto que para algunos procesos se justifican y es necesario haber uso de mediciones especiales en algunos casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.
4. Hay cosas imposibles de medir: es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente compleja, pero hay que tener presente que existen la excepción de la regla.
5. Es más costoso medir que hacer: esto tiene que ver, que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables más representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos más vitales para la empresa.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

Los indicadores de gestión son datos calculados, contruidos a partir de la identificación de variables relevantes para describir el comportamiento de la organización en el momento de la medición, Debido a que los indicadores de gestión son una herramienta de monitoreo y control para la toma de decisiones, estos deben ser señalados a partir de variables lo suficientemente representativas y relevantes que tengan la propiedad de describir con la mayor precisión al comportamiento de la empresa en un área determinada.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el 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 según el caso.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los

atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según Senn los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Oportunidad

5.3.1 ¿Para qué se utilizan?

Debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada o captadora.

Algunas de más causas por las que se quiere obtener esta información son:

- La exposición de la información
- La creciente complejidad de la administración
- El ritmo rápido del cambio
- La interdependencia de las unidades que conforman la organización
- El reconocimiento de la información como recurso
- La evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones
- La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

5.3.2 ¿Composición?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

5.3.3 ¿Qué medir?

Al contestar esta pregunta es evidente que los demás interrogantes queden algo disueltos. Hay que tener presente que se encuentra una infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario.

5.3.4 Herramientas para Desarrollar Indicadores de Gestión

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otro totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

El cliente externo: La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incómodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

Clima organizacional: El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos

frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar al clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber por qué las cosas no están funcionando de la manera adecuada

Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

5.3.5 Naturaleza de los Indicadores

Los indicadores de los procesos son 4 clases:

- De uso de recursos o Eficiencia en el manejo de los mismos
- De resultados o Eficacia en el logro d los objetivos
- De impacto o Efectividad de la Gestión
- De Equidad

Indicadores de Eficiencia: Se entiende por eficiencia el uso de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos recursos.

Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no los aspectos externos de la empresa.

Indicadores de Eficacia: Se entiende por eficacia el logro de los atributos que satisfacen las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión.

La eficacia esta es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado, propuesto, por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al cierto por ciento. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.

Indicadores de Efectividad: Se entiende por efectividad por efectividad como la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

Por otro lado la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria o multiplicación, simplemente como un resultado.

Indicadores de Equidad: La equidad es un proceso donde intervienen distintas variables y se obtienen productos. Es necesario reconocer que las variables representan unos gastos y que los productos representan unos ingresos..

La equidad está dada por la participación en el aporte a los costos y en la participación del beneficio.

6 Hipótesis

6.1 Hipótesis General

El Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., si incidirá en los Indicadores de Gestión, mejorando su estructura y Gestión Administrativa, en el Periodo Marzo 2013-Abril 2014.

6.2 Hipótesis Especificas

- H1. La línea base determinara las Herramientas Administrativos adecuados para aprovechar el Talento Humano.
- H2. Los indicadores de Gestión determinaran el nivel de Crecimiento de la Cooperativa CACECH
- H3. Los parámetros de valoración podrán Evaluar el Nivel de Eficiencia y Eficacia de la Cooperativa.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1 Operacionalización de la hipótesis de graduación específica1

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Independiente Línea base	Determinar la situación actual en la que se encuentra la estructura administrativa para determinar su estado.	Situación actual Estructura Administrativa Estado	Procedimientos de evaluación. Eficiencia. Eficacia. Manual de Funciones Eficacia. Eficiencia. Bueno Malo Regular	Encuestas, entrevistas, observación
Dependiente Herramientas Administrativos	Mencionamos modelos que las cooperativistas van adaptándolos a las necesidades de las mismas ya que estos tienen la particularidad de no ser rígidos.	Modelos. Cooperativas Necesidades. Rígidos.	Indicadores de Gestión Administrativos. Cerradas Abiertas Servicios Niveles de Variación.	Encuestas, entrevistas, observación

7.2 Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 2

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Independiente Indicadores de Gestión.	Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos.	Agentes Proceso de Producción Eficiencia Eficacia. Gestión Administrativa	Internos Externos Procedimientos de Evaluación. Evaluación Empleados Procesos Internos Bueno Malo Regula.	Encuestas, entrevistas, observación
Dependiente Crecimiento	Es el desarrollo de una entidad optimizando los recursos materiales, humanos, capital y que sea sostenible en el tiempo..	Desarrollo Entidad Recursos Eficiencia Eficacia	Beneficios Cerradas Abiertas Material Humano Productividad del talento humano. Cultura organizacional	Encuestas, entrevistas, Observación.

7.3 Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 3

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Dependiente Parámetros de valoración	Se conoce como el dato que se considera como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación.	Dato Imprescindible Orientativo Evaluar Valorar Situación	Eficiencia Eficacia Bueno Regular Malo Positivos Negativos	Encuestas, entrevistas, observación
Independiente Nivel de Eficiencia y Eficacia	Eficiencia; el uso de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos recursos. Eficacia: el logro de los atributos que satisfacen lientes.	Indicadores de Eficiencia Indicadores de Eficacia	Positivo Negativo Óptimo Deficiente Adecuada Inadecuada	Encuestas, entrevistas, observación

8. METODOLOGÍA

8.1 Tipo de Investigación

Descriptivo.- El propósito es decir cómo es y como está el objeto de estudio (estado de la Cooperativa CACECH).

La investigación de este trabajo es descriptiva la misma que ayudará a conocer las características y necesidades para el implementar el modelo de gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda.

Explicativo.- Manifiesta el porqué del fenómeno investigativo.

Histórico.- Se recopilan datos de casos del pasado.

De campo.- Porque que se desarrollara a través de encuestas tomadas para conocer la opinión de los empleados y socios,

En el trabajo la evaluación servirá para futuros procedimientos, mejoras administrativas y de base para futuras investigaciones.

8.2 Diseño de la Investigación.

Documental.- Se compila la información de registros existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., y se realizan nuevos documentos, etc.

La investigación propuesta, por sus objetivos es aplicada porque se considera conocimientos previos o existentes. Es de campo porque los instrumentos y técnicas recogidas en la información se aplicaran a los sujetos participantes en la investigación

en un determinado contexto. (Medio geográfico: Cooperativa de Ahorro y crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda.).

Por el alcance, la investigación propuesta es acción-reflexión-acción, porque el sujeto de investigación será directa, a medida que se encuentre alguna novedad se irá interrelacionando, para luego tomar una decisión adecuada que dé como resultado cambios fundamentales dentro de la institución.

8.3 Población

Cuadro N.8.1

Población	Número
Administrativos y Servicio	15
Socios	3500
Total	3515

Fuente: CACECH

8.4 Muestra

$$N = \frac{PQN}{(N-1)\frac{E^2}{K^2}} + PQ$$

En vista de que la población involucrada en el trabajo investigativo, es extensa, se procederá a trabajar con una muestra de 158 encuestas.

8.5 Métodos de Investigación

Método deductivo: La deductiva trata de partir de una teoría general a lo particular; es decir los pasos que se utilizan en este método para explicar hechos y fenómenos particulares son aplicación comprensión y demostración.

Método Inductivo. El método inductivo es un proceso que parte de un estudio particular a lo general específicamente de hechos singulares para llegar a principios

generales, lo que implica un nivel de observación, experimentación a un sustento científico de categoría es decir la formulación de leyes y teorías; expresando de una forma simple la inducción parte de pasos o hechos particulares a lo general

Método de observación.- Muchos le toman a la observación como una técnica pero también para varios entendidos en la materia la observación en un método a través del cual permite observar la acción de fijar la atención detenidamente para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos de la producción y/o elaboración de artesanías decorativas en madera y, dentro de ésta determinamos a la técnica de investigación de campo. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella nos apoyaremos para obtener el mayor número de datos.

8.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Se utilizara las siguientes técnicas, con el objetivo de obtener datos de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo” Ltda., cuyas opiniones permitieron tener un criterio sobre la actual situación administrativa.

- a. Se elaborara un formulario de encuestas, operacionalizando las variables para estructurar los cuestionarios
- b. Para conseguir confiabilidad
- c. Se ejecutara un pilotaje de los cuestionarios a un grupo de la muestra.
- d. Se aplicaran normas científicas y técnicas para el tratamiento de los datos.

Encuesta.- La encuesta es una técnica que permite obtener un mayor volumen de información que la entrevista.

El cuestionario de encuesta, se lo debe desarrollar de tal manera que las preguntas sean fáciles de comprender y fáciles de tabular.

8.7 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados

Técnicas Estadísticas:

Se tabulan los datos en tablas estadísticas que permitan generar la clasificación, interpretación y presentación de los resultados obtenidos en cuadros y gráficos utilizando el programa Microsoft Excel.

El plan que se aplicara para la recolección de datos se elaborara de acuerdo a los pasos establecidos.

- Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de la información, por ejemplo, detectar errores, contradicciones.
- Repetición de la recolección, en casos de fallas individuales al momento de contestar los cuestionarios.
- Tabulación o cuadros de una sola variable.
- Manejo de información (reajuste de casillas vacías que no influyan significativamente en el análisis).
- Estudio estadístico de datos para la presentación de los resultados, considerando desde el mayor al menor porcentaje.

Se realiza la edición y codificación de la información, para evitar errores, omisiones, respuestas contradictorias. Luego, se interpretaran los datos estadísticos a textos explicativos utilizando Word.

Técnicas Lógicas

Se interpreta la información a través de la deducción, análisis y síntesis.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

9.1 Recursos Humanos

En esta investigación, el Recurso Humano está conformado por:

TESISTA: Econ. Paulina Castillo Fiallos

TUTOR: Econ. Stalin Arguello Mgs

COLABORAN: Empleados y Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda.

9.2 Recurso Material

Para la presentación investigación se requiere:

- Anillados
- Fichas
- Útiles de oficina
- Copias
- Libros

9.3 Recursos Tecnológicos

- Computadora
- Scanner
- Impresora
- Internet
- Flash memory

9.4 Recursos Financieros

Ingresos

Los ingresos necesarios para la investigación representan 1650 dólares, que serán financiados en su totalidad por la investigadora

Egresos

Los siguientes son los egresos necesarios para realizar la investigación:

DETALLE	COSTO
Computador portátil	\$ 500,00
Internet	\$ 30,00
Libros especializados	\$ 100,00
Útiles de escritorio	\$ 80,00
Anillados	\$ 20,00
Copias	\$ 40,00
Impresión	\$ 100,00
Empastados	\$ 50,00
Flash	\$ 10,00
Implementación de la propuesta	\$ 300,00
Imprevistos	\$ 100,00
TOTAL	\$ 1.330,00

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDADES	MESES																																											
		PRIMERO				SEGUNDO				TERCERO				CUARTO				QUINTO				SEXTO				SEPTIMO				OCTAVO				NOVENO				DECIMO							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Aprobación del tema	■	■	■	■																																								
2	Aprobación del proyecto					■																																							
3	Primera Tutoría						■																																						
4	Elaboración Capítulo I							■	■																																				
5	Segunda tutoría									■																																			
6	Elaboración Capítulo II										■	■	■																																
7	Elaboración de instrumentos											■	■	■																															
8	Aplicación de instrumentos													■	■	■																													
9	Tercera tutoría															■																													
10	Procesamiento de datos																	■	■	■	■	■																							
11	Cuarta tutoría																									■																			
12	Elaboración Capítulo III																										■	■	■	■															
13	Elaboración Capítulo IV																											■	■	■															
14	Quinta tutoría																													■															
15	Elaboración Capítulo V																														■	■	■	■											
16	Redacción final																																					■	■						
17	Presentación del infome de Tesis																																												■

11. MATRIZ LÒGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo el Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., incidirá en los Indicadores de Gestión, durante el periodo Marzo-Diciembre 2013?	Demostrar que el Diseño y la Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., incide en los Indicadores de Gestión. Período Marzo-Diciembre 2013.	El Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., sí incidirá en los Indicadores de Gestión en el Período Marzo-Agosto 2013.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA
No existe una Línea Base ni técnicas de Administración adecuadas para el manejo de la CACECH, se desaprovecha el Talento Humano	Definir una línea base para determinar las Herramientas Administrativas adecuados y aprovechar el Talento Humano.	La línea base determinara las Herramientas Administrativos adecuados para aprovechar el Talento Humano.
No contar con Indicadores de Gestión, no se puede establecer el crecimiento sostenido de la Cooperativa.	Establecer indicadores de Gestión para determinar el nivel de crecimiento de la Cooperativa.	Los indicadores de Gestión determinaran el nivel de Crecimiento de la Cooperativa CACECH

<p>No contar con parámetros de valoración de los procesos que permita establecer los correctivos adecuados para la optimización de las actividades desarrolladas.</p>	<p>Desarrollar parámetros de valoración para verificar en corto plazo resultados sostenibles y evaluar el nivel de Eficiencia y Eficacia optimizando las actividades.</p>	<p>Los parámetros de valoración podrán Evaluar el Nivel de Eficiencia y Eficacia de la Cooperativa</p>
---	---	--

Variable independiente: Implementación y Diseño de un Modelo Administrativo

Variable dependiente.- Indicadores de Gestión

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, I. (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México
- BRAN, S. Diccionario de ciencias económicas y administrativas, Editorial Jurídica Salvadoreña, 1998
- COLUNGA DÁVILA, C. (1997). Modelos Administrativos: ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo. Editorial Panorama.
- DA SILVA O. R. (2002). Teorías de la Administración. Cengage Learning Editores.
- EPPEN, G.D. GOULD, F.J. Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa: Construcción de Modelos para la Toma de decisiones. Quinta Edición. Pearson Educación. México 2000.
- KOONTZ, H. WEIHRICH, H (1998). Administración una perspectiva global, 12a Edición McGraw Hill. México
- RAMIREZ CARDONA, C.(2007). Fundamentos de Administración. ECOE Ediciones. Colombia
- REYES PONCE, A. Administración de empresas teoría y práctica Primera edición Pág. 26
- STEPHEN P, ROBBINS Fundamentos de la Administración 3ra edición, Editorial Prentice México 2002.
- STONE, James A.F. FREEMAN, E. Administración. 6ª Edic. Prentice Hill, México 1996 Pág. 7
- Diccionario de administración y ciencias afines, 1º edición , Editorial Limusa, S A de C V, México 1995,

BIBLIOGRAFÍA WEB

- <http://books.google.com.ec/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PR18&dq=modelos+administrativos&hl=es&sa=X&ei=b2pMUem5JYrU9QTQg4GACw&ved=0CEwQ6AEwBQ#v=onepage&q=modelos%20administrativos&f=false>
- <http://books.google.com.ec/books?id=tPH5caAXYgcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- <http://books.google.com.ec/books?id=vSER5iwb6LUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- <http://books.google.com.ec/books?id=Q2Mi4Ko5R8C&pg=PA226&dq=modelos+administrativos&hl=es&sa=X&ei=b2pMUem5JYrU9QTQg4GACw&ved=0CFEQ6AEwBg#v=onepage&q=modelos%20administrativos&f=false>
- <http://es.slideshare.net/carloscauichcen/introduccion-a-la-administracion-sergio-hernandez-4ta-ed>
- <http://www.mindmeister.com/es/213321263/modelos-administrativos>
- <http://books.google.com.ec/books?id=UWkxbEloRjcC&pg=PR9&dq=tipos+MODELOS+ADMINISTRATIVOS&hl=es&sa=X&ei=HJljUdrdKYLK9gTsiYGoAg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=tipos%20MODELOS%20ADMINISTRATIVOS&f=false>

ANEXO 2

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA INCIDENCIA EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA COAC. EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario está diseñado para obtener información sobre su percepción de la Gestión Administrativa de la institución, así como obtener información sobre la Incidencia en los Indicadores de Gestión de la COAC

Antes de que empiece a escribir, por favor lea el cuestionario completamente, para que comprenda la información que se le requiere.

I. DATOS GENERALES

1. **Cargo que Desempeña:** _____
2. **Nivel del puesto:** _____
3. **Persona que ocupa el Puesto:** _____
4. **Fecha de Ingreso:** _____

II. PREGUNTAS ESPECIFICAS

5. **¿Considera usted que al determinar la Situación Actual evaluaremos la Eficiencia y Eficacia de la CACECH?**
SI _____ NO _____
6. **¿Considera usted que el tener un Manual de Funciones determinara a la CACECH Eficacia y Eficiencia?**
SI _____ NO _____
7. **¿Cómo considera el Estado Actual de la CACECH?**
Bueno _____ Malo _____ Regular _____
8. **Los Indicadores de Gestión Administrativa sirve para medir los Modelos**
SI _____ NO _____
9. **La CACECH es un Cooperativa de carácter**
Cerrada _____ Abierta _____
10. **Los procedimientos de Evaluación son Indicadores de Gestión**
SI _____ NO _____
11. **Se ha realizado Evaluaciones a los Empleados**
SI _____ NO _____
12. **¿Con qué periodicidad considera que debe realizarse la evaluación?**

Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____

13.- Considera que la capacitación que entrega la Cooperativa es:

Bueno _____ Malo _____ Regular _____

14.- Considera usted que al Conocer los datos de los Indicadores de Gestión servirá para evaluar y mejorar su Eficiencia y Eficacia.

SI _____ NO _____

15. Considera usted que al contar con Indicadores de Eficiencia se lograra optimizar recursos que beneficien a la Cooperativa de forma:

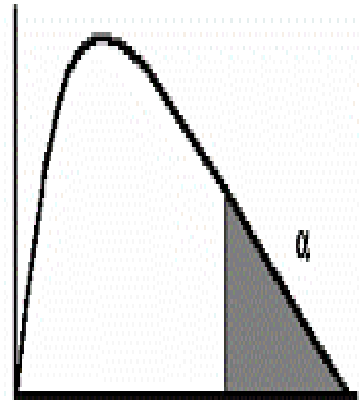
Positivo _____ Negativo _____

16. Considera usted que los Parámetros de valoración ayudara a medir los indicadores de Gestión.

SI _____ NO _____

ANEXO 3

TABLA DEL CHI CUADRADO



Grados de libertad	$\alpha=.995$	$\alpha=.99$	$\alpha=.975$	$\alpha=.95$	$\alpha=.90$	$\alpha=.10$	$\alpha=.05$	$\alpha=.025$	$\alpha=.01$	$\alpha=.005$
1	0.0000	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.597
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.345	12.838
4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.143	13.277	14.860
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.6757	0.8721	1.2373	1.6354	2.2041	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.9893	1.2390	1.6899	2.1673	2.8331	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.3444	1.6465	2.1797	2.7326	3.4895	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.7349	2.0879	2.7004	3.3251	4.1682	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.1559	2.5582	3.2470	3.9403	4.8652	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188

ANEXO 4

MODELO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario está diseñado para obtener información sobre su percepción de la Gestión Administrativa de la institución, así como obtener información sobre la Incidencia en los Indicadores de Gestión de la COAC. Antes de que empiece a escribir, por favor lea el cuestionario completamente, para que comprenda la información que se le requiere.

I. DATOS GENERALES

1. **Hace cuánto tiempo es socios de la CACECH**

2. **Ha obtenido prestamos en la Institución**

II. PREGUNTAS ESPECIFICAS

3. **Los empleados de la CACECH, le atiende con rapidez y amabilidad cuando solicita un servicio**

SI _____ NO _____

4. **Considera usted que el tener un Manual de Funciones determinara la Eficiencia y Eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”**

SI _____ NO _____

5. **Los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.” están de acuerdo a sus Necesidades**

SI _____ NO _____

6. **¿Observa usted que el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, está motivado en el desempeño de sus funciones?**

SI _____ NO _____

7. **Considera usted que los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.” atienden de manera.**

Adecuada _____ Inadecuada _____