UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

"PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA., PERIODO 2010-2015".

Tesis previa a optar por el Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoria

AUTORAS:
Lcda. Carmen Esperanza Castillo Pesántez
Srta. Tatiana Maricela Tello Pacheco

DIRECTOR:
Econ. Nelson Chávez.

LOJA – ECUADOR

2010

ECONOMISTA NELSON VICENTE CHÁVEZ ALVEAR

DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de Investigación "PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA., PERIODO 2010- 2015, fue realizado por las aspirantes señoritas Carmen Esperanza Castillo Pesántez y Tatiana Maricela Tello Pacheco, dirigido y revisado en todo el proceso de investigación por el Economista Nelson Vicente Chávez Alvear y se autoriza su presentación ante el Tribunal de Grado, previo a optar por el Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

Loja, 4 Octubre de 2010

Econ. Nelson Vicente Chávez Alvear
DIRECTOR

LAS IDEAS EXPUESTAS EN EL PRESENTE TRABAJO SON DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE SUS AUTORAS

Carmen Castillo Pesántez Tatiana Tello Pacheco

DEDICATORIA

Ha sido el todopoderoso, quien ha iluminado mi sendero.
Ha sido el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar, por ello, con toda humildad dedico primeramente mi trabajo a Dios.
De igual forma, a mis padres, Carlos y Olga, y a todos mis hermanos por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera, quienes me han dado lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor incondicional, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Carmen Esperanza

Dedico esta Tesis y toda mi carrera universitaria a Dios, por ser quien a estado a mi lado en todo momento dándome fuerzas necesarias para continuar luchando día a día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.
A mis padres y ha mis hermanas ya que gracias a ellos he alcanzado mi meta propuesta.

Tatiana Maricela

AGRADECIMIENTO

A Dios creador del universo y dueño de nuestras vidas que nos permitió construir otros mundos mentales posibles, al habernos dado fuerza y valor para terminar nuestros estudios universitarios.

Agradezco también la confianza y el apoyo de nuestros padres y hermanos, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A la Dra. Beatriz Calle Oleas coordinadora de la Carrera de Contabilidad y Auditoria por toda su valiosa ayuda, al Economista Nelson Vicente Chávez Alvear, nuestro Director de Tesis, quien nos asesoró y con sus valiosas aportaciones, nos ayudó a crecer como personas y como profesionales.

Un agradecimiento muy especial, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito. "Educadores del Azuay" Ltda., a su Gerente Ing. Luis Iglesias Tapia, por habernos proporcionado valiosa información para realizar nuestro trabajo de tesis.

Finalmente, agradecemos a nuestras compañeras de grupo, porque la constante comunicación con ellas ha contribuido en gran medida a transformar y mejorar nuestra forma de actuar, especialmente a aquellas que nos brindaron cariño, comprensión y apoyo, dándonos con ello, momentos muy gratos.

RESUMEN

1. RESUMEN

El trabajo de investigación denominado "PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA., PERIODO 2010- 2015, realiza una presentación de los aspectos que sustentan la posibilidad de crear estrategias, analizar su futuro y tener un panorama de a dónde quiere llegar la organización en los próximos años.

Una planificación estratégica dentro de una organización, hace referencia al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias, planes y toma de decisiones de ahora para resultados del mañana, se diseñó la Planificación Estratégica y el estudio de su Estructura Administrativa que fue presentado en un trabajo de investigación para ofrecer una nueva alternativa a directivos, socios y empleados, de manera que tengan a su disposición una metodología y una herramienta para cuantificar el futuro de la Institución y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Se procedió a realizar un estudio que conlleve un modelo de organización que se adapte al cambio con lo que consolidará y fortalecerá un modelo de organización administrativa, eficiente y eficaz que le garantice su permanencia en un mundo globalizado, el ejercicio del liderazgo en el sector y la comunicación de todos sus estamentos.

De la información que se obtuvo se puede evidenciar la falta de un plan de desarrollo que en corto plazo le sirva para sus actuaciones cotidianas y en el largo plazo sea la carta de navegación para desarrollar planes sistemáticos y formalizados para cuantificar su futuro y tomar decisiones acertadas en el presente, de manera que puedan generar riqueza y prestar un servicio útil a la clase del magisterio.

El trabajo de investigación realizado a la Institución proporciona una seguridad razonable en la consecución de los objetivos, siendo de vital importancia que todas las instituciones del sistema cooperativo apliquen para un mejoramiento progresivo a la calidad de vida de sus socios.

La Metodología y Procedimientos utilizados en los cuales se apoyó la investigación fueron definidos previamente y adaptados de acuerdo a las necesidades y al desarrollo de la investigación, lo que nos sirvió para la consecución de los resultados obtenidos.

1. SUMMARY

The research paper entitled "STRATEGIC PLANNING AND ADMINISTRATIVE STRUCTURE FOR SAVING AND CREDIT COOPERATIVE" Educators of Azuay" LTDA. PERIOD 2010 - 2915, made a presentation of the issues that underlie the ability to create strategies, analyzing their future and have an overview of where the organization wants to reach in the coming years.

Strategic planning within an organization, refers to setting goals, developing strategies, plans and making decisions now for tomorrow's results, we designed the Strategic Planning and the study of its administrative structure that was presented in a paper research to offer a new alternative managers, partners and employees, so that they have at their disposal a methodology and a tool to quantify the future of the institution and improve strategic decision making.

We proceeded to conduct a study involving a model of organization to adapt to change so that consolidate and strengthen a model of administrative organization, efficient and effective manner that will ensure their stay in a globalized world, the exercise of leadership in the sector and communication of all estates.

From the information obtained can reveal the lack of a development plan in the short term will serve to increase their daily activities and long term is the road map to develop systematic and formalized plans

to assess its future and make wise decisions at present, so that they can generate wealth and provide a useful service to the class teacher. The research work for the institution provides reasonable assurance in achieving the objectives, be of vital importance that all institutions of the cooperative system applied to a gradual improvement in the quality of life of its partners.

The methodology and procedures used in which supported the research were previously defined and adapted according to the needs and development of research, which helped us to achieve results.

INTRODUCCION

2. INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, la mayor parte de instituciones cooperativas reconocen la importancia de una planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su institución, éstos estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Por lo tanto, la supervivencia y el éxito de las instituciones cooperativas dependen de que tan acertadas sean las decisiones que sus administradores tomen en el presente.

Con este estudio de investigación se pretende dar un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" Ltda., el mismo que sirvió para determinar su real situación administrativa y financiera, mediante la elaboración del Diagnóstico Administrativo, Diagnóstico Financiero, Análisis FODA, la Planificación Estratégica, el Plan Operativo Anual y el Proyecto con el Marco Lógico, los mismos que permiten establecer hacia qué productos y servicios orientar a la cooperativa, para responder en forma más adecuada a la necesidad de desarrollo económico de sus socios.

Se Inicia el proceso de investigación con el resumen que hace una síntesis del trabajo realizado, se presenta tanto en español y su respectiva traducción al inglés, además, la introducción en la cual se sintetiza el trabajo realizado, se desarrolla la revisión de la literatura

con conceptos básicos de la teoría aplicada a la práctica, para así mantener criterios técnicamente proyectados.

Se desarrollan algunos temas como es la metodología, relacionada tanto con los métodos y técnicas de investigación empleadas; se trata fundamentalmente la exposición de resultados basados en el Diagnostico Administrativo, Diagnostico Financiero, la Planificación Estratégica, el Plan Operativo Anual y el Proyecto con el Marco Lógico, que nos permitieron medir: la administración financiera, las actividades de la empresa y los resultados de las operaciones, los mismos que nos dan a conocer, el sustento científico de la planificación estratégica y su aplicación práctica, éstos permitieron presentar las debidas conclusiones y recomendaciones que se incluyen al final del trabajo y que deberán ser consideradas por los directivos para la toma de decisiones.

Para terminar, se presenta la bibliografía, el índice y los correspondientes anexos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Planificación Estratégica

Definición de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica se ha definido como "la formulación ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos".[1]

Es un proceso de creación de un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes alternativas para lograrlos (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios.

Herramienta que define los objetivos que permitan guiar la acción de toda organización.

Proceso mediante el cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos.

La planificación implica definir:

- ✓ Dirección

[1] GUTIERREZ Jairo, Finanzas Estratégicas, Ediciones Financieras, Bogotá 2007

- ✓ Prioridades
- ✓ Objetivos
- ✓ Medios
- ✓ Mecanismos de Ejecución
- ✓ Mecanismos de seguimiento
- ✓ Evaluación

Planificación: Es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual (Diagnostico Actual) y el futuro deseado (Plan Estratégico), se tiene que contestar a la pregunta ¿Qué se va hacer? y ¿Y para qué?[2]

Las principales características de una planificación son:

- ✓ Viable,
- ✓ Debe guardar estrecha relación con la realidad
- ✓ Debe ser lo más objetivo posible.
- ✓ Pero al mismo tiempo debe mostrar flexibilidad.
- ✓ Instrumento de gestión, negociación y control organizacional;
- ✓ Coherente entre los objetivos planteados y la disponibilidad de los recursos y necesidades
- ✓ Es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.

[2] UCACSUR, Curso de Planificación Estratégica, Cuenca 2009

- ✓ Es un esfuerzo de cambiar una situación que resulta insatisfactoria;
- ✓ Permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene decisiones programadas a ejecutar en el futuro.

Plan:

Es una intención o un proyecto, se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, o con el objeto de dirigirla y encauzarla. En este sentido un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Estrategias:

Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Políticas:

Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Procedimientos:

Son los que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son quías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades.

Reglas:

Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto.

Programas:

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados por presupuestos.

Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la Institución. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la cooperativa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la entidad se vaya al fracaso en el mercado.

IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la cooperativa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El

Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- ✓ Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- ✓ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- ✓ Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ✓ Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- ✓ El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión mas eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los

niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

- ✓ Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- ✓ Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- ✓ Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

  - Trabajo en Equipo.
  - Compromiso con la organización.
  - Calidad en el servicio.
  - Desarrollo humano (personal y profesional).
  - Innovación y creatividad.
  - Comunicación.
  - Liderazgo, etc.

AMBITO DE ACCIÓN

Dado que el planeamiento puede aplicarse en muy diversos ámbitos de la acción del hombre, se menciona algunos de los más populares:

- ✓ Contabilidad
- ✓ Demografía
- ✓ Educación
- ✓ Empresa
- ✓ Gobierno

- ✓ Ingeniería Civil
- ✓ Ingeniería de Sofware
- ✓ Personal, etc.

En general está presente en muchas de las ramas de la sociedad o ciencias, el resultado que se obtiene al planear es mejor de una forma más comparativa.

FACTORES A ESTUDIARSE EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Qué factores influyen sobre el bienestar presente y futuro de las organizaciones*?* todo planeamiento estratégico organizacional necesariamente debe incluir el tratamiento a la influencia de los siguientes factores:

- ✓ **EL ENTORNO:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una cooperativa con relación a su entorno, la comprensión de los efectos del entorno es de importancia capital para el análisis estratégico. Los efectos históricos y medio ambientales en la empresa deben estudiarse, así como los efectos presentes y los futuros cambios en las variables del entorno. Esta es una de las tareas fundamentales por la amplia gama de variables del entorno. Muchas de estas variables harán

aparecer algún tipo de oportunidades, en tanto que otros amenazarán a la organización.

- ✓ **LOS RECURSOS:** Así como existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas, Recursos Humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos/servicios.

- ✓ **LAS EXPECTATIVAS:** Lo que esperan del futuro los diferentes agentes es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la Alta Dirección. No obstante, las creencias y los supuestos que constituyen la Cultura Organizacional, aunque menos explícitas, también tienen una influencia importante. Las influencias del entorno y de los recursos sobre la organización han de interpretarse a través de estas creencias y supuestos. Así, dos grupos de directivos, posiblemente trabajando en diferentes divisiones de una organización, pueden llegar a distintas conclusiones sobre la estrategia, aunque se enfrenten a implicaciones de recursos y de los entornos similares. La

influencia que prevalezca, va a depender del grupo que tenga mayor poder, y entender esto será de la mayor importancia para reconocer por qué se sigue una estrategia adoptada.

- ✓ **LAS BASES:** El entorno, los recursos y las expectativas, en el marco cultural y político de la organización proporcionan las bases del análisis estratégico. Sin embargo, para comprender en que posición estratégica se encuentra una empresa, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones que pueden afrontarlas. En este sentido, tal análisis debe realizarse teniendo presentes las perspectivas del futuro. ¿Es la estrategia actual capaz de lidiar los cambios que tienen lugar en el entorno de la organización? Es bastante improbable que exista un perfecto ajuste entre la estrategia actual y la imagen que emerge del análisis estratégico. El grado en que haya aquí un desajuste, es el grado del problema estratégico que arrastra la Alta Dirección de la Organización.

La fase más importante del planeamiento estratégico es la puesta en práctica del mismo. Esto lo logramos mediante el planeamiento operativo por parte de cada gerencia o área de trabajo. El objetivo es preparar a cada negocio para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también cómo deben manejarlos o "gerenciarlos", de modo que sean efectivos en el análisis de sensibilidades, desarrollando un

marco de trabajo que actúe a la vez como medio de control y equilibrio.

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

El planeamiento estratégico; brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro.

El planeamiento operativo; da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

El planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantenerse unido al equipo administrativo para traducir la visión, misión, y estrategias en resultados tangibles. Así, permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO

Varianles	Plan estratégico	Plan operativo
Periodo	Largo plazo mayor o igual a 5 años.	Mediano plazo 2 a 3 años. Y corto plazo 1 año
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? (corto plazo).
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo	En los aspectos ejecutivos y operativos (Día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación de Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores
Incluye	Visión, Misión, Valores corportivos, Objetivos y Estratégias corporativas	Ojetivos indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.

ROL DE LA VISIÓN Y MISIÓN ORGANIZACIONAL

El establecimiento o la redefinición de la visión y misión de la empresa es el documento más importante para el inicio del planeamiento estratégico.

1. VISIÓN:

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Dicho de otro modo, la visión viene a ser la declaración amplia y suficiente de lo que la organización pretende alcanzar en los próximos años. La visión es

un concepto de aplicación eminentemente práctica, que permite direccionar el desarrollo de la organización.

CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN:

La visión para cumplir con su rol en el contexto del desarrollo organizacional debe cumplir con las características siguientes:

- ✓ **INTEGRADORA**: Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- ✓ **AMPLIA**: Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- ✓ **REALIZABLE**: Debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- ✓ **ACTIVA**: Debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- ✓ **REALISTA**: Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- ✓ **ALENTADORA**: Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

- ✓ **DIMENSIÓN EN EL TIEMPO**: Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- ✓ **CONSISTENTE**: Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- ✓ **DIFUNDIDA:** Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- ✓ **FLEXIBLE**: Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- ✓ **LENGUAJE SENCILLO:** Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos lo miembros de la organización.

2. MISIÓN:

Viene a ser una declaración duradera de propósitos, que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Una misión bien definida señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- ✓ Nuestro concepto como empresa.
- ✓ Nuestra naturaleza.
- ✓ Nuestra razón de existir.
- ✓ Nuestros clientes potenciales.
- ✓ Nuestros principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

El planeamiento y análisis estratégico es un proceso de construcción de futuro de la empresa y las personas, pensando en el sostenimiento de su capacidad competitiva. Por tanto, el planeamiento y análisis estratégico es un acto de reposicionamiento, innovación y mejoramiento permanente y continuo.

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, el planeamiento y análisis estratégico es una dimensión gerencial, es un acto de toma

de decisiones, es una actitud de cambio (de las personas y de la organización).

El nivel y madurez de planeamiento y análisis estratégico institucional, está en función del nivel de cultura humana y organizacional. Todas las personas pertenecientes a una institución, deben siempre estar abiertas a "poner sus cargos a disposición". Así mismo, toda institución debe estar siempre abierta a producir cambios de reposicionamiento, de innovación o mejoramiento. El proceso de globalización e internacionalización actual, así como, la dinámica de la competitividad obliga a toda institución una gran capacidad de flexibilidad en sus estrategias productivas y de servicios, en su estructura organizativa y de su capital humano.

Toda organización flexible e inteligente sabe que, cuando su personal "pone su cargo a disposición" no significa la oportunidad para deshacerse del mismo. La permanencia, desarrollo y mejoramiento del capital humano de una institución, es una muestra de su capacidad competitiva.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO CAMBIO PERSONAL

Todo cambio de actitud cultural o social tiene que partir del cambio personal, hacer crecer a la gente debe ser el objetivo número uno del

cambio. Cuando el cambio es visto y entendido como una superación de la persona, como un crecimiento personal, como el desarrollo de la autoestima, como la búsqueda de un camino propio para alcanzar un estadio superior de crecimiento y desarrollo, entonces es fácil convencer a las personas de que no se resistan al cambio.

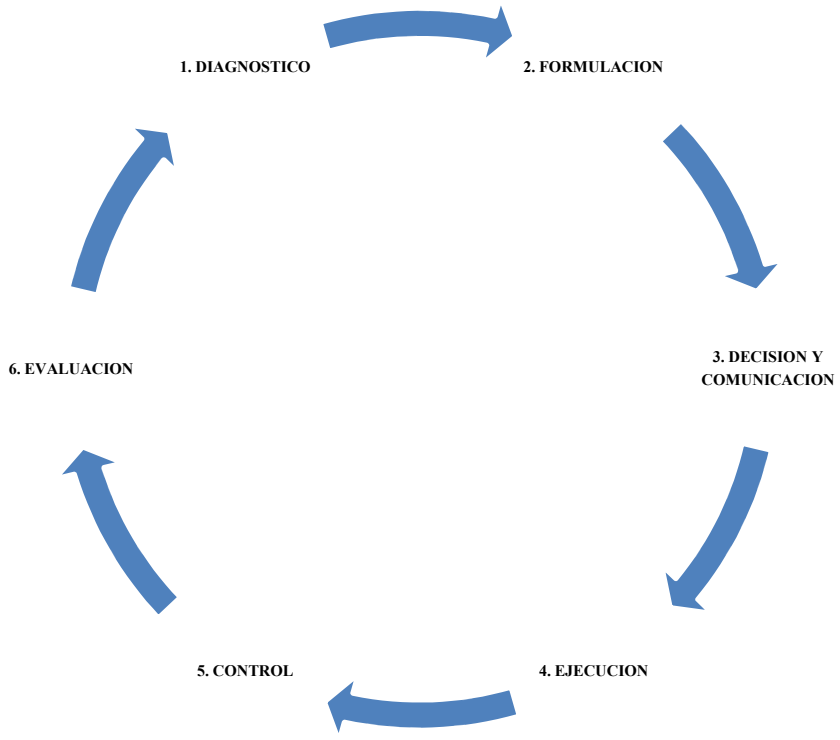
Para un cambio organizacional es importante considerar tres objetivos centrales: la creación de una visión, de una misión y unos valores que apunte a la creación de un escenario futuro. De esta manera las personas podrán identificar con claridad hacia qué dirección se ha marcado el rumbo del cambio.

Es importante considerar, que todo proceso de cambio genera resistencia. Por eso en todo proceso de cambio planeado y dirigido, el rol de los líderes, mejor dicho; el proceso de liderazgo es fundamental. Ahora bien, la resistencia al cambio puede expresarse de tres maneras:

- **Resistencia pasiva:** que consiste en aceptar todas las propuestas pero no comprometerse con nada ni mucho menos con una actuación definida.
- **Resistencia activa:** consiste en manifestarse abiertamente en contra del cambio considerando que no dan resultado.
- **Resistencia por inercia:** expresada por aquellas personas que no actúan ni activa ni pasivamente, personas que en momento parecieran estar a favor y después en contra.

De modo que, antes de embarcarnos en la implementación de una planeación estratégica organizacional, debemos primero embarcarnos en el convencimiento de nuestra gente, para aceptar que tal cambio es importante y el único camino para desarrollar la organización. Un proceso de planeación estratégica, solo será posible cuando generamos COMPROMISO con todos los que forman parte de la organización; y eso será posible cuando haya una apertura y un nivel de comunicación horizontal y abierta. He allí la importancia del planeamiento estratégico, como modelo y como instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de estos tiempos.

El Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: Archivo COAC Educadores del Azuay

Elaborado por: Equipo de investigación

El éxito de la planificación estratégica no reside en la "calidad" del procedimiento o método seguido para confeccionarlo, sino en la capacidad del equipo gerencial, mediante un sistema de pensamiento y de acción, para llevar a término el plan logrando sus objetivos o resultados determinados con anticipación

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

El modelo teórico que se seguirá para hacer la planeación estratégica será el siguiente:

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL:

Está en la primera etapa que contiene la Planificación Estratégica, se responde a la pregunta ¿dónde estamos hoy?
Se comienza realizando el diagnostico administrativo y posteriormente el diagnostico financiero.

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa,

para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial para detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

El Diagnóstico Administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

- ✓ De la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.

- ✓ De las funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma.

- ✓ De los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.

- ✓ De facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.

- ✓ De comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente el Diagnóstico Administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, difícilmente se podrán obtener si no existen parámetros de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar.

Las etapas que integran el Diagnóstico Administrativos pueden resumirse en:

- ✓ Recopilación de información

- ✓ Análisis organizacional o administrativo
- ✓ Obtención de conclusiones
- ✓ Propuesta y plan de acción

RECOPILACION DE INFORMACION:

La información que se recoge debe ser lo más exacta posible, pues representa la base para las futuras conclusiones, cuando el analista es experto en diagnósticos bastará la información objetiva con solo observar o intuir cual es el problema directo o al menos tratar de comprender los síntomas directos; la información deberá ser procesada y analizada con mucho cuidado pues de ella dependerán las posibles soluciones a los problemas detectados, es necesario indicar que cada fuente de información es variada y diferente en relación a la fuente original y que cada una de ellas agrega valor al analizarla y contribuye a la solución final.

En todo proceso de recolección de datos existe la información a substituir, si se tiene a mano se procesa y analiza en forma inmediata, si no se cuenta con ella se crea, es decir se recopila de fuentes personales con información verbal directa y luego se ampara con fuentes legales y otros documentos del área afectada, para realizar en forma breve y rápida el análisis de lo recolectado que facilite la finalización del diagnóstico en el menor tiempo posible.

También es necesario analizar la información proveniente de fuentes

externas, pues indicará las características, las posibilidades y la situación particular del medio de cada elemento, sus funciones o actividades que puedan desarrollar en consonancia con el análisis del problema. Esta información es necesaria para obtener otros criterios que ayuden a normalizar y orientar el estudio.

El marco normativo gubernamental y el crecimiento de los mercados internacionales que limita el volumen de productos y/o servicios, anula la demanda, surge la competencia imperfecta, dependencia económica y tecnológica, implican desequilibrio orgánico y funcional y alientan a la expansión, restricción o desaparición de las empresas.

Lo anterior obliga a cualquier empresa a estudiar las organizaciones mediante la investigación administrativa como función permanente, para que con sus productos y/o servicios se adecúe a lo que el medio ambiente requiere.

La información interna existente en la empresa es de fundamental base para realizar el estudio y se puede obtener de dos fuentes que son los registros de la empresa y experimental a través de la información que proveen las personas que pertenecen a la unidad afectada recolectada con base en entrevistas y conversaciones debidamente planificadas y ejecutadas ordenadamente, esta información debe ser verificada por lo subjetivo de sus respuestas, la de registro debe controlarse para su análisis de calidad y cobertura o amplitud, su actualización es necesaria para obtener datos fidedignos, debe verificarse y comprobar

el costo de su obtención tomando en cuenta la utilidad que prestará al estudio.

En síntesis es vital tener a disposición una lista de posibles funciones a examinar, un listado de problemas para iniciar un autodiagnóstico preliminar, tomando en cuenta la información registrada o de los elementos pertenecientes a la empresa, así como información externa al departamento o área afectada para comprobar su existencia a fin de substituir la ya existente y de esta forma determinar el análisis de la información y sus posibles conclusiones.

ANALISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO:

Esta fase del Diagnóstico Administrativo tiene como objetivo comparar la información registrada en la etapa de análisis y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño del área evaluada.

Dentro de sus principales objetivos están:

- ✓ Recolectar datos que permitan obtener una idea general de la empresa.
- ✓ Determinar con datos reales la evolución de la empresa en un período más o menos largo, en lo referente a capital, ventas o servicios, recursos, etc. para analizar sistemáticamente si ha

existido crecimiento o se ha desarrollado tanto en sus aspectos administrativos como también en los operativos.

- ✓ Investigar al personal, sus actividades, funciones, relaciones, etc.

Se realiza a través del análisis de los siguientes aspectos organizacionales:

Análisis de la estructura:

Comprende el estudio de cada una de los componentes que integran la estructura organizacional, para determinar si la forma en la que se encuentran organizados ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos de la misma y de la empresa en general.

Los aspectos que se deben evaluar como mínimo son los siguientes:

- ✓ Organigrama estructural
- ✓ Niveles jerárquicos
- ✓ Tipo y líneas de autoridad
- ✓ Tramos de control
- ✓ Recursos existentes
- ✓ Dependencia y relación con otras áreas

Análisis de funciones:

Comprende el estudio de las funciones asignadas al área objeto de estudio, así como las atribuciones y obligaciones que tienen que cumplir para el desempeño del trabajo.
La base para este tipo de análisis la representa cada uno de los puestos de trabajo que integran la estructura organizacional, por lo tanto es importante verificar:

- ✓ Funciones principales del área objeto de estudio.
- ✓ Relación existente entre las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo con los objetivos del área y si se encuentran normadas adecuadamente o simplemente se realizan en forma empírica.
- ✓ Duplicidad u omisión de funciones dentro del área en relación a los objetivos de la misma.
- ✓ Grado de complejidad y especialización que se necesita para realizar cada una de las funciones.
- ✓ Descripción y perfiles de los puestos de trabajo

Análisis de los procesos:

Comprende el estudio de los procesos que se desarrollan dentro del área objeto de estudio, así como el aporte que ofrecen parcialmente a los procesos generales de la organización en los cuales se ve involucrada.

- ✓ La base para este tipo de análisis la representa la secuencia de cada una de las actividades que se desarrollan dentro del área objeto de estudio.
- ✓ Procesos principales.
- ✓ Sub-procesos
- ✓ Procesos contingentes
- ✓ Actividades que se llevan a cabo que corresponden a procesos de otras áreas.

Es de mucha utilidad para realizar este análisis basarse en el Manual de Normas y procedimientos que se desarrollan dentro del área.

Análisis de relaciones:

Comprende el estudio de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los elementos integrantes de la organización en general y que se relacionan con el área objeto de estudio.

Los tipos de relaciones que se deben definir y evaluar son los siguientes:

- ✓ Entre los niveles jerárquicos que integran la estructura organizacional del área objeto de estudio.
- ✓ Entre el personal en general del área objeto de estudio con las otras áreas.

- ✓ Entre las funciones y los puestos de trabajo que integran el área.
- ✓ Entre los procesos generales de la organización en los cuales dependencia del área en por lo menos una de sus actividades componentes.

OBTENCION DE CONCLUSIONES:

Todas las etapas del diagnóstico administrativo están íntimamente ligadas, cada una de ellas puede producir conclusiones, aún antes de finalizar la recolección de los datos, y por simple observación al inicio del estudio dando resultados comprobados posteriormente por medio de la información obtenida.

Para realizar un análisis más completo es importante revisar sobre la evolución y desarrollo que han sufrido a través del tiempo y comparación de esos datos con otros similares, ya sean de otras áreas o departamentos dentro de la empresa o bien con otras empresas similares y finalmente verificar o comprobar si se ha logrado el objetivo fijado mediante un control efectivo de la situación.

Siguiendo las etapas o fases anteriores es justo indicar que también se deben analizar tanto la organización del área afectada como las técnicas de dirección empleadas para su funcionamiento, actividades y relaciones entre sus elementos, crecimiento del área y la etapa en la que se encuentra determina que objetivos persigue, que políticas y procedimientos emplea cuál es su estructura formal y que reglamentos

la establecen, cuáles son los canales de comunicación y distribución utilizados, en qué manera se motiva o incentiva al personal y si se ha considerado el eventual retiro de alguno de ellos.

Es necesario también el análisis de la información, sus necesidades, su fuente, su calidad y cantidad, sus procedimientos de obtención y registro, así como el uso adecuado del procesamiento electrónico de datos, si existe un sistema integrado de información o un simple sistema general; con todo esto se desarrollará el análisis funcional que no es más que la forma operativa en la que se realizan las actividades inherentes al problema objeto de estudio.

Por último se debe elaborar un listado de las cosas que están mal y producen fallas dentro de la organización, para obtener conclusiones parciales de los problemas y la forma de resolverlos en importancia relativa a la solución final, seleccionar las posibles soluciones y establecer o estructurar un plan de acción.

Algunos ejemplos de problemas organizacionales que se pueden llegar a detectar a través de la aplicación del Diagnóstico Administrativo son los siguientes:

- ✓ Inexistencia de misión, visión y objetivos definidos claramente.
- ✓ Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización, para no confundir autonomía con independencia.

- ✓ Falta de estructura organizacional acorde a los objetivos del área de estudio
- ✓ Dualidad de mando y abuso de autoridad
- ✓ Incapacidad o falta de interés gerencial de los mandos medios para dirigir a sus subordinados y cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa.
- ✓ Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.
- ✓ Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel o entre las diferentes áreas o departamentos que integran la empresa (línea jerárquica).
- ✓ Falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones.
- ✓ Existencia de burocracia dentro de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa.
- ✓ Obsolescencia de procedimientos, método y técnicas de trabajo.
- ✓ Insuficiencia de calidad profesional y técnica en los diferentes puestos de trabajo.
- ✓ Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades.
- ✓ Duplicidad de funciones
- ✓ Cuellos de botella.
- ✓ Instalaciones inadecuadas a las tareas que se realizan.
- ✓ Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles.
- ✓ Exceso de papelería y formularios en general.

- ✓ Inadecuada distribución del trabajo, que no permite delimitar responsabilidades.
- ✓ Falta de delegación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Excesivo tramo de control
- ✓ Resistencia al cambio y actitudes conformistas del personal
- ✓ Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal.
- ✓ Proceso lento y complejo para la toma de decisiones, concentrándolas y congestionándolas en la alta dirección aún aquellas que son rutinarias.
- ✓ Exceso de mandos medios o puestos innecesarios
- ✓ Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales.
- ✓ Crecimiento no programado, cuando no se prevee y toman medidas correctas a lo que el medio ambiente provoca y que implica que la organización estructural y funcional sea condicionada por factores externos e internos lo cual implica un debilitamiento e improductividad por parte de los responsables de realizar las actividades dentro de la empresa.
- ✓ Especialización del trabajo en una sola persona o área (no substitutos)
- ✓ Falta de líderes o líderes inadecuados.

El listado de conclusiones se representa a través del FODA ADMINISTRATIVO, el cual incluye las Fortalezas y Debilidades como factores internos y las Oportunidades y Amenazas como factores externos, así como la interrelación entre los cuatro factores.

FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las **Fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las **Oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **Debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **Amenazas** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

ANALISIS FODA

	ASPECTOS EXTERNOS	ASPECTOS INTERNOS
(+)	**OPORTUNIDADES** **(para explotarlas)** Aspectos significativos que la organización puede aprovechar para ofrecer sus productos y servicios o ampliar sus mercados	**FORTALEZAS** **(para impulsarlas)** Principales ventajas competitivas, capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para satisfacer las necesidades de los clientes
(-)	**AMENAZAS** **(para evitarlas)** Aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar los productos, servicios y/o mercados de la organización	**DEBILIDADES** **(para eliminarlas)** Razones reales o percibidas por las cuales los clientes no utilizan los productos o servicios de la organización. Lista de aspectos vulnerables que la competencia puede explotar.

VALORES CORPORATIVOS

Los valores son entes abstractos considerados vitales y se encuentran influenciados por la sociedad. Constituyen el hilo conductor que califica y da sentido a las actitudes humanas. Los principales valores universalmente aceptados por el cooperativismo son:

Honestidad: Las cooperativas están obligadas a un manejo honrado, transparente y diáfano de sus recursos;

Fraternidad: Es el valor ético de la especie humana que permite el sentimiento de hermandad entre todos los seres humanos.

Solidaridad: Se entiende como la disposición a compartir lo que tenemos. No se trata de hacer caridad, beneficencia o filantropía o dar lo que nos sobra. Es el dar y recibir ayuda a través de la asociación.

Universalidad: Es la convicción y la seguridad de reconocer la dignidad y los derechos de todos los seres humanos, sin discriminación de raza, religión, ideas políticas, sexo, ubicación geográfica, idioma o limitaciones físicas o sicológicas.

Participación: Sólo en la medida en que todos y cada uno de los Asociados en forma organizada, seria, responsable y consciente, participen en la toma de decisiones y en el control democrático, la entidad cooperativa puede lograr sus objetivos.

Pertenencia: La realización de una vida se logra mediante la apropiación de los anhelos y necesidades de los seres que nos necesitan, para luchar por ellos en todo momento, superando las adversidades y contratiempos, y evitando el desfallecimiento para hacerlos realidad.

Superación: Es un afán permanente de la especie humana el ser cada día mejor para servir más a las personas, y que lleva a un deseo de buscar la perfección mediante el amor por la sabiduría y la práctica de la solidaridad.

PROPUESTA Y PLAN DE ACCION:

Es la sincronización del detalle de las acciones a tomar, tanto para llevar en orden la investigación, el análisis de la información y para tener la facilidad de soluciones posibles en la organización o reorganización que determina cuales fases son necesarias para una investigación real, que áreas son afectadas en el estudio, que objetivo se persigue, cuáles recursos son necesarios para el análisis, obtener conclusiones que permitan recomendar las posibles soluciones o alternativas para un mejor resultado, evaluando el tiempo necesario, sus costos de y para la operación y la metodología a adoptar en el nuevo sistema indicado en todo el proceso de estudio.

La propuesta y plan de acción en términos muy generales debe describir:

- ✓ Cómo aprovechar las fortalezas de la organización, para hacer frente a las oportunidades detectadas.
- ✓ Cómo minimizar las debilidades de la organización, para contrarrestar a las amenazas detectadas.

SEGUNDA ETAPA:

ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Diferencias de Planificación Estratégica y Plan Operativo

PLANIFICACION ESTRATEGICA

- ✓ Largo Plazo
- ✓ Delinea que hacer y cómo hacer en el largo plazo.
- ✓ Énfasis en la búsqueda de permanencia de la Organización en el tiempo.
- ✓ Presenta los grandes lineamientos (general)

Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos y estrategias

Proceso de la Planificación Estratégica:

1. **Análisis de Situación Actual**

Es la identificación de los problemas, internos y del entorno, constituyen el primer insumo del proceso de planificación. De esta manera se procura la concentración del esfuerzo institucional en los asuntos que obstaculizan los procesos organizacionales y que afectan negativamente los productos que se proveen al entorno.

- ✓ **Expectativas de clientes internos y externos:**

  Son las demandas de los clientes internos y externos, son importantes para la planificación; sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de Objetivos y Estrategias.

- ✓ **Identificación de Paradigmas:**

  Son aquellos aspectos o elementos de la cultura de una organización y definen su comportamiento.

- ✓ **Análisis del entorno**

  La evaluación del entorno permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos-oportunidades) y (negativos - amenazas) que afronta la institución.

- ✓ **Oportunidades (para explotarlas):**

  Aspectos significativos que la organización puede aprovechar para ofrecer sus productos y servicios o ampliar sus mercados.

- ✓ **Amenazas (para evitarlas):**

  Aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar los productos, servicios y/o mercados de la organización.

- ✓ **Fortalezas (para impulsarlas)**

  Principales ventajas competitivas, capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para satisfacer las necesidades de los clientes.

- ✓ **Debilidades (para eliminarlas)**

  Razones reales o percibidas por las cuales los clientes no utilizan los productos o servicios de la organización. Lista de aspectos vulnerables que la competencia puede explotar.

Estructurar la Matriz de Perfil Competitivo

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una Organización e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Matriz de Evaluación de Factores Externos Claves

Permite realizar un análisis del entorno e identificar las oportunidades y amenazas que se presentan. La ponderación y calificación de los diferentes factores permite evaluar en conjunto el entorno y determinar si este es favorable o limitante para la Organización.

Análisis Organizacional

Es identificar el punto de partida, Fortalezas y Debilidades desde las perspectivas;

Producto – Mercado

Financiera

Organización y Procesos

Gestión del Recurso Humano

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Es una herramienta analítica que permite evaluar de forma resumida la posición interna. Mediante la ponderación y calificación de los factores internos se determina un resultado global que presenta si la institución dispone de una posición fuerte o débil.

2. Elaboración de la Planificación Estratégica

Misión:

Es una declaración duradera de propósitos que distingue a una Organización de otras similares.

Visión:

La visión es la declaración de donde quiere estar la Organización en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que la Organización quiere ser en el futuro

Objetivos Estratégicos:

Son las descripciones de los resultados que una Organización desea alcanzar en un período determinado de tiempo.

Estrategias:

Las estrategias son las grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la Organización y así hacer realidad los resultados esperados.

Seguimiento

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Evaluación

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

PLAN OPERATIVO ANUAL

- ✓ Corto plazo
- ✓ Define que hacer, cómo, cuándo y quien.
- ✓ Énfasis en los aspectos del "´día a día"
- ✓ Es una desagregación del plan estratégico en programas o proyectos (específico).

OBJETIVO DEL POA

Establecer los criterios para la elaboración del POA de las instituciones, permiten precisar los compromisos a cumplir en un periodo determinado.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

El programa operativo anual (POA) es el instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social de una institución, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo los responsables y la temporalidad en la ejecución de las acciones o actividades, para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos financieros, materiales y humanos

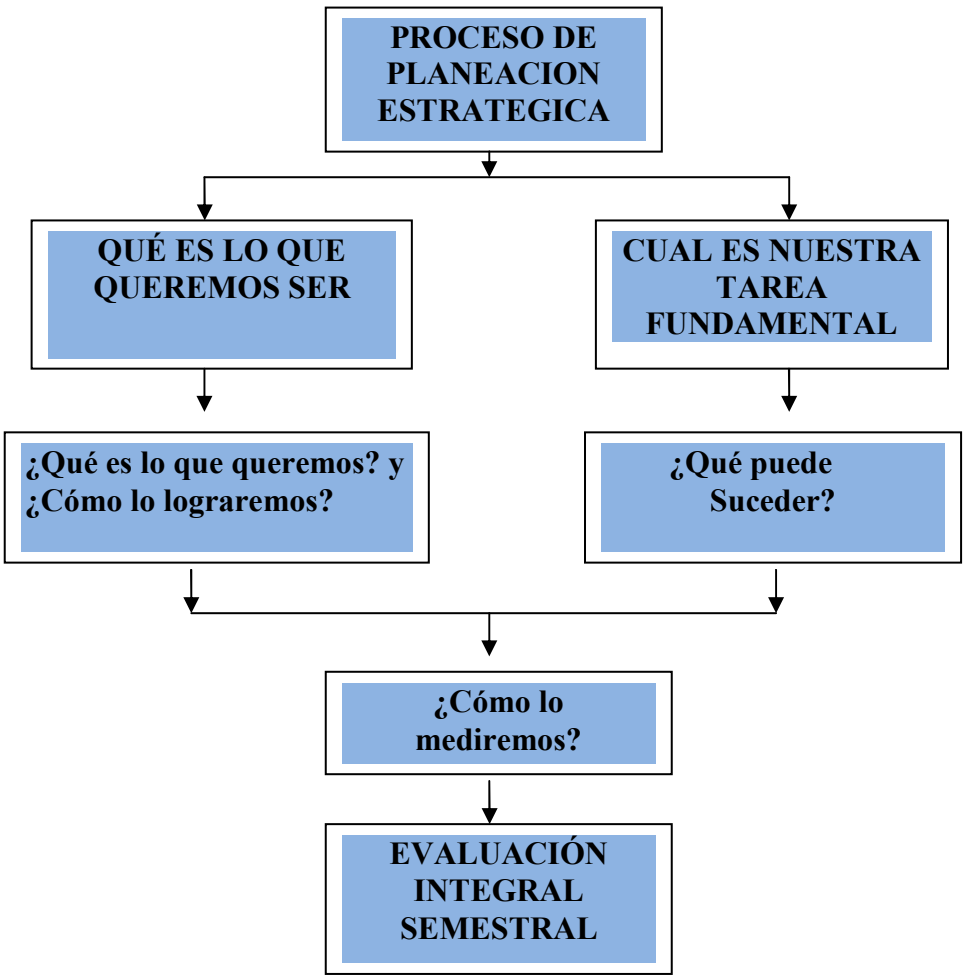
ETAPAS DE LA PLANEACION DEL POA

1. Determinación de Objetivos
2. Determinación de Estrategias de Trabajo
3. Elaboración del Programa Operativo Anual POA
4. Presupuesto del POA.
5. Seguimiento y Evaluación

1. PRIMERA ETAPA: DETERMINACION DE OBJETIVOS

Se deben establecer objetivos generales y específicos en función de las acciones establecidas dentro de los programas.

2. SEGUNDA ETAPA: DETERMINACION DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO



Elaborado por: Equipo de Investigación.

3. TERCERA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

- ✓ Identificar y determinar las actividades institucionales y/o programas específicos
- ✓ Clasificación jerárquica de las actividades.
- ✓ Orden cronológico
- ✓ Asignación de unidad de medida y recursos indispensables

4. PRESUPUESTACION DEL POA.

Se deberá asignar un valor monetario para la realización de las actividades, ya que es indispensable al planear, proyectar en forma cuantificada los recursos humanos, financieros, infraestructura técnica y tecnológica, datos históricos de las políticas que necesita el área para cumplir con sus objetivos.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

El seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. En todo caso, seguimiento y evaluación son complementarios.

PRESUPUESTOS

En un presupuesto se plasman (en valores monetarios) las actividades futuras del negocio, planificadas según las políticas y estrategias a implementar, sin descuidar el contexto social y económico. Hoy día las innegables ventajas de cuantificar anticipadamente el accionar económico – financiero, llevan a encarar la implantación de presupuestos en entidades de mediana envergadura.

Todo empresario debe poseer una visión de futuro, quienes no lo tengan, desaprovecharan muchas oportunidades. Anticiparse al futuro es importante y, para ello, es necesario realizar una planificación a largo plazo, concretada a nivel de los presupuestos.

Si se logra que las cooperativas, adopten habitualmente un sistema de planificación, junto con un sistema de control, podrán diseñar mejor su estrategia y adaptarse al entorno (cada vez más fluctuante) de manera más rápida y eficiente, como así también conocer sus limitaciones. De esta forma, podrán aprovechar las oportunidades que se le brindarán en el futuro, y como resultado, mejorar su situación.

El presupuesto representa la cuantificación de los planes de la totalidad de las actividades que se prevén para el futuro. El planteamiento es un proceso de decisiones consensuadas que persiguen el logro de un objetivo establecido previamente y, además,

contempla el presupuesto, es decir, la cuantificación de los planes futuro, indispensable para la planificación.

Una vez implementado el presupuesto, es indispensable establecer un sistema de control para comparar lo estimado en los presupuestos con los datos reales, detectar las desviaciones ocurridas y tomar las decisiones oportunas que permitan corregir el rumbo para conseguir el objetivo deseado.[3]

MATRIZ DEL MARCO LOGICO

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de verificación
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.

[3] CHIRIBOGA Alberto, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, publigráficas JOKAMA, Quito 2003

2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los componentes/resultados.

ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

Estructura del marco lógico			
Resumen narrativo de objetivos	**Indicadores verificables objetivamente**	**Medios de verificación**	**Supuestos**
FIN El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.	Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son especificas en términos de cantidad, calidad y tiempo, (grupo social y lugar, si es relevante).	Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
PROPOSITO El propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio	Los indicadores a nivel de propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador	Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.

que se desea lograr.	especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	
COMPONENTES Los componentes son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)	Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.	Este casillero indica donde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
ACTIVIDADES Las actividades son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.	Este casillero contiene el presupuesto para cada componente a ser producido por el proyecto.	Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tiene que suceder para completar los Componentes del proyecto.

LA LOGICA DE UN PROYECTO

Se cuenta que, durante el acto sustentación de lo que entonces era una propuesta metodológica, León Rossemberg fue cuestionado acerca de la razón por la cual llamaba marco lógico a una tabla que solo parecías un tablero de ajedrez. La respuesta fue contundente. En primer lugar, independientemente de su sofisticación matemática, un proyecto debe tener una lógica perfecta. En segundo lugar la matriz de marco lógico contiene en sí misma un depurado análisis lógico, al establecer con rigurosidad relaciones de causa a efecto entre las principales proposiciones contenidas en sus casilleros.

LÓGICA VERTICAL

El marco lógico permite examinar los vínculos causales entre los distintos niveles de objetivos del proyecto. Esta es su lógica vertical. Si el proyecto está bien diseñado, debe obtenerse como valido que:

- ✓ Las actividades especificadas para cada componente son las necesarias para producir el componente.
- ✓ Todos y cada uno de los componentes son necesarios para lograr el propósito del proyecto.
- ✓ Si se logra el propósito, el proyecto contribuirá al logro del fin.
- ✓ El fin es una respuesta a un problema importante en el ámbito del proyecto.

Un buen proyecto exige que la lógica vertical sea prefecta. Se llega a la perfección cuando las condiciones establecidas en cada nivel son aquellas estrictamente necesarias para alcanzar el nivel siguiente. Así, las actividades deben ser aquellas que son necesarias para alcanzar los productos; los productos deben ser necesarios para alcanzar el propósito del proyecto, el proyecto se cuadra dentro del fin o directriz.

LÓGICA HORIZONTAL

El marco lógico, por otra parte, permita establecer las relaciones causales entre los objetivos del proyecto y los factores del entorno, siendo estos por definición no controlables, de tal modo que se garantice una adecuada evaluación de la viabilidad del proyecto. Esta es su lógica horizontal. Mientras la lógica vertical garantiza la coherencia interna del proyecto, la lógica horizontal asegura su viabilidad en el contexto global del ámbito del proyecto. [4]

[4] CORDOBA P. Marcial, Formulación y Evaluación de Proyectos, Ecoe Ediciones, Bogotá 2006

MATERIALES Y MÉTODOS

4. MATERIALES Y MÉTODOS

Los Materiales y la Metodología en los cuales se apoyó la investigación vienen descritos a continuación, los criterios para su utilización fueron definidos previamente y adaptados de acuerdo a las necesidades y al desarrollo de la investigación.

Método Inductivo

La investigación se apoyó en el Método Inductivo que permitió evaluar aspectos específicos como el Estado de Situación Financiera, Balances de Resultados, Presupuestos, se identificó sus procedimientos y aspectos específicos en cada caso, para realizar las aplicaciones comparaciones presupuestarias, para luego interpretarlas y llegar a las correspondientes conclusiones.

Método Deductivo

El Método Deductivo, permite analizar y evaluar la situación financiera – administrativa de manera general, el mismo permitió utilizar conceptos generales de Planificación Estratégica como: organigramas, funciones, el diagnóstico financiero, los presupuestos, el POA, y de esta manera adaptarlo a la realidad de la Institución motivo de nuestra investigación.

Método Analítico

Este método se lo aplicó para realizar un micro diagnóstico situacional de los Departamentos de la Institución los mismos que sirvieron para la elaboración del Diagnóstico Administrativo.

El Método Sintético

Este método facilitó la selección de los elementos necesarios para la elaboración de la fundamentación teórica y la formulación de las conclusiones y recomendaciones que son importantes para mejorar y tener un control del manejo financiero.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en este proceso investigativo fueron: los Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" Ltda., además se utilizaron encuestas, que contienen datos relacionados con consultas sobre aspectos internos y externos de la institución, éstas fueron realizadas a los directivos y socios.

Se utilizó el Estatuto y sus Reglamentos con el que se describió las funciones de sus departamentos y empleados. Los Presupuestos de los años 2008-2009 para realizar las comparaciones y determinar el movimiento de sus cuentas.

RESULTADOS

5. RESULTADOS

ANALISIS FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.

Se realizó encuestas a los socios, directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores el Azuay Ltda., con el objetivo de obtener, organizar y analizar la información de la Institución, para identificar y evaluar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas en el ámbito interno y externo.

Producto de la participación de 30 encuestados se formuló la siguiente matriz FODA, con la cual se identificaron, valoraron y priorizaron las principales fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

Resultados por la aplicación de las encuestas para la determinación del FODA.

Cuadro Nro. 1

ANALISIS FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicios sociales adecuados para las necesidades de los socios	
Variedad de productos en préstamos	
Ahorros convenientes para los socios	
Buena gestión y control de las finanzas y contabilidad	
Estructura organizativa adecuada	
Tasas, montos y plazos en préstamos y ahorros convenientes.	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
El gobierno apoya proyectos de economía solidaria	
	Lento crecimiento se socios en la ciudad de Cuenca
	Desconocimiento de las políticas y leyes de las cooperativas
	Deficiencia en el control por parte de los Organismos de Control
	Falta de educación cooperativa

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: la Cooperativa mantiene como su principal fortaleza una adecuada estructura organizativa, con préstamos convenientes en cuanto a tasa de interés, montos, plazos, servicios financieros y sociales adecuados para sus afiliados. Como oportunidades, el Estado apoya al sistema cooperativo. Su principal amenaza es el lento crecimiento en cuanto al número de socios, desconocimiento de políticas y leyes cooperativas, deficiencias por parte de los Organismos de Control y una mínima educación cooperativa.

DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y "CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA"

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay es una sociedad de personas, se conformó en **septiembre de 1967** en la ciudad de cuenca, como respuesta a la situación crítica por la que atravesaba la clase del magisterio nacional por los malos gobiernos de turno así como la demora en el pago de sus remuneraciones, con estos antecedentes un grupo de maestros visionarios pensaron en la creación de un organismo de ayuda solidaria, no fueron pocas la dificultades que tuvieron que vencer los pioneros de este proyecto sin embargo nada de eso amilanó el ánimo con fe y optimismo se inició el proyecto.

Actualmente, la COAC Educadores del Azuay está operando en la ciudad de Cuenca con su oficina ubicada en la calle Simón Bolívar entre Manuel Vega y Tomás Ordoñez. La Cooperativa proporciona servicios de ahorro y crédito al magisterio de la provincia del Azuay contado actualmente con comunidades tan rurales como urbanas, por un total de **4.064 socios**, los mismos que se encuentran divididos de la siguiente manera:

Profesores :	**Nº**
Primaria fiscales	2,125
Secundarias fiscales	1,275
Escuelas y colegios particulares	227
Jubilados	431
Empleados de la COAC	6
Total Socios	**4,064**

Su estructura organizacional permite manejar las operaciones de manera descentralizada y con una importante base voluntaria.

Mapa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay

Gráfico Nro. 01

Fuente: Archivo Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

La Cooperativa se financia con los ahorros captados de los socios.

El Gobierno y la Administración de la Cooperativa están a cargo de la Asamblea General de Socios como máxima autoridad, se encuentra integrada por los socios que están en pleno goce de sus derechos, el Consejo de Administración como órgano directivo y administrativo, el mismo que está integrado por nueve miembros principales con sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea, el Gerente que es el Administrador General de la Cooperativa quien representa legal, judicial y extrajudicial a la Cooperativa, es la persona encargada de ejecutar las políticas emanadas por el Consejo de Administración siendo éste organismo quien lo elije. La fiscalización y control del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores y más trabajadores de la Cooperativa la efectúa el Consejo de Vigilancia el cual está integrado por cinco miembros elegidos por la Asamblea.

La Cooperativa para sus funcionamiento se rige por la siguiente normatividad: Codificación de la Ley de Cooperativas y su Reglamento, Codificación del Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Codificación de la Ley de Régimen Tributario y el Reglamento para su Aplicación, Estatuto de la Cooperativa, Reglamento Interno y sus distintos Manuales de Funciones, para el fundamento de su accionar se basa en su misión, visión y objetivos planteados.

Gráfico Nro. 02

EDIFICIO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.

Fuente: Archivo Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Misión. Institución privada de economía solidaria, caracterizada por brindar los mejores servicios sociales y financieros, sobre la base del esfuerzo común y en permanente identificación con las aspiraciones y necesidades de maestras y maestros azuayos.

Visión. Apoyada en el esfuerzo solidario, la cooperativa espera brindar sus servicios de calidad al mayor número de educadores de todos los niveles, incrementar los límites de atención para elevar la

capacidad de inversión y ampliar los activos de carácter físico como garantía de los depósitos y fuentes de ingresos.

Objetivo. Mejorar el campo socioeconómico de los maestros asociados de la Provincia del Azuay.

VALORES CORPORATIVOS

La cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., está regida por valores que son entes abstractos considerados vitales y se encuentran influenciados por la sociedad. Constituyen el hilo conductor que califica y da sentido a las actitudes humanas. Los principales valores universalmente aceptados por el cooperativismo son:

- ✓ Honestidad
- ✓ Fraternidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Universalidad
- ✓ Participación
- ✓ Pertenencia
- ✓ Superación

Todo esto contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:

- ✓ Trabajo en Equipo.

- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Calidad en el servicio.
- ✓ Desarrollo humano (personal y profesional).
- ✓ Innovación y creatividad.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Liderazgo, etc.

Principios

- ✓ Adhesión abierta y voluntaria
- ✓ Gestión democrática de los socios
- ✓ Participación económica de los socios
- ✓ Autonomía e independencia
- ✓ Educación
- ✓ Capacitación e información
- ✓ Cooperación entre cooperativas
- ✓ Compromiso con la comunidad

Modelo de Gestión Educadores del Azuay

El modelo de gestión de la Cooperativa Educadores del Azuay responde a su identidad, encaminado al desarrollo participativo.

Servicios de ahorros:

- ✓ Ahorro Corriente
- ✓ Ahorro Previo a la Jubilación
- ✓ Ahorro Especial

Cuadro Nro. 02

Servicios de Préstamos:

PRODUCTO	MONTO MAXIMO	MESES/MAXIMO
Préstamos Ordinarios	11,999.00	60 meses
Préstamos Extraordinarios	2,000.00	12 meses
Préstamos Emergentes	2,000.00	12 meses
Préstamos De Inversión	15,999.00	84 meses
Préstamos De Remuneraciones	200.00	1 mes
Préstamos Hipotecarios	35,000.00	25 años

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

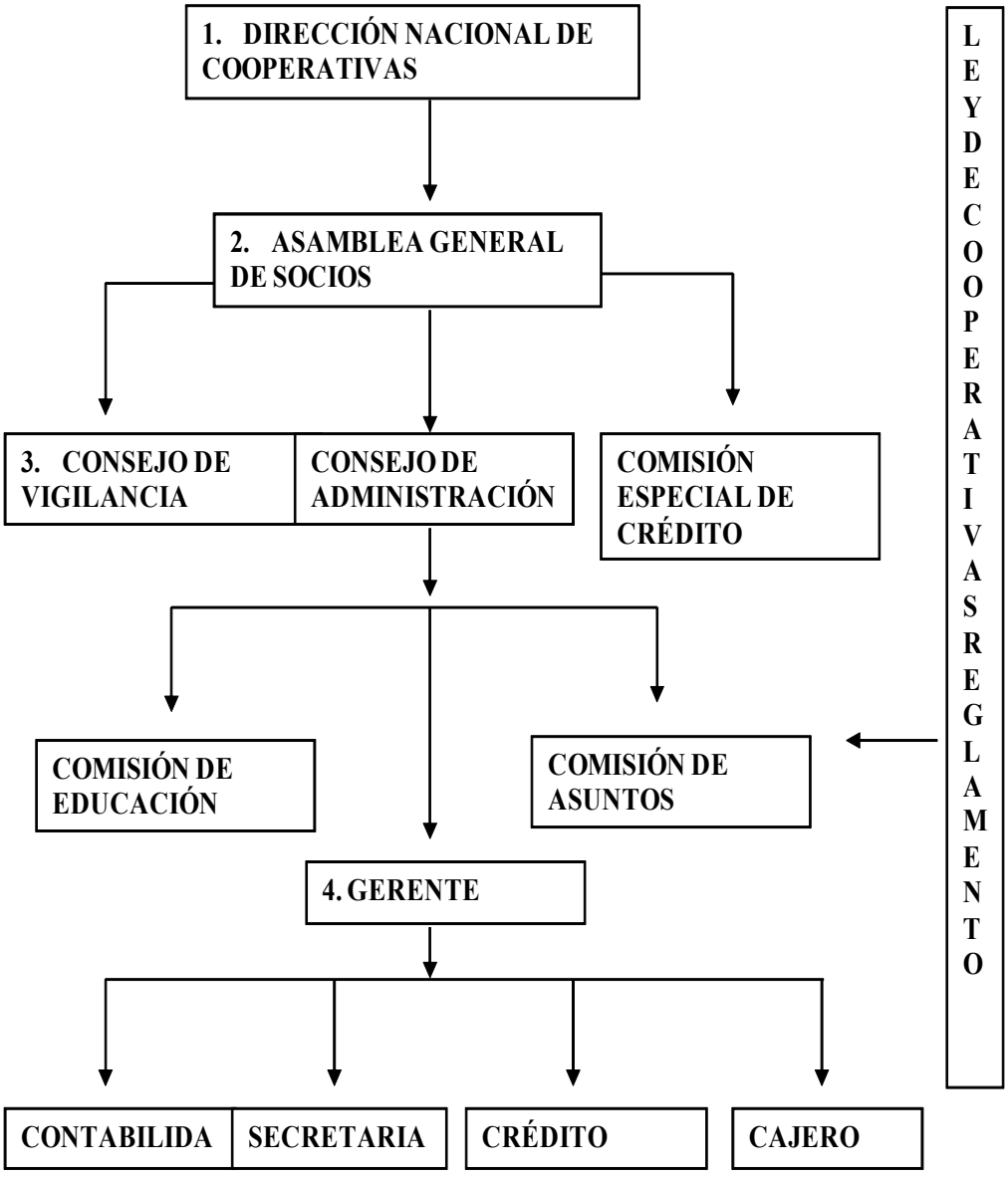
Otros servicios

- ✓ Asistencia Social
- ✓ Alquiler de Salón Social
- ✓ Servicios Excequiales (Funeraria)
- ✓ Seguro de Ahorro y Crédito.

La Estructura Organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., se presenta de la siguiente forma:

Grafico Nro. 03

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.



Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

1. Control oficial – Vinculación con el Estado.
2. Autocontrol – Autogobierno.
3. Proyectos – Reglamentos – Administración – Control Interno.
4. Operatividad – Servicios.

1. La Cooperativa Educadores del Azuay enmarca su normativa en la Ley de Cooperativas, Ley de Régimen Tributario Interno y Código de Trabajo.

2. LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Es la máxima autoridad está conformada por socios que están en pleno goce de sus derechos y sus decisiones son obligatorias para todos los socios, estas decisiones se tomaran por mayoría de votos. En caso de empate quien presida la asamblea tendrá voto dirimente.

La Asamblea General de Socios está conformada por

- ✓ Miembros del Magisterio fiscal, particular y de los funcionarios y empleados que presten servicios en cualquier institución educativa que firmaron el acta de constitución o que posteriormente, de acurdo con la Ley y Reglamento General de Cooperativas y Estatuto, manifiesten su voluntad de pertenecer a ella.
- ✓ Docentes que se jubilen y manifestaren por escrito, la decisión mantener su calidad de socios.

- ✓ Trabajadores de la Cooperativa que cumpliendo las normas legales, solicitaren su ingreso a la institución.
- ✓ Servidores administrativos del Ministerio de Educación y de las instituciones educativas, públicas y privadas que se jubilen y que se expresaren por escrito su voluntad de mantener la calidad de socios.

La Asamblea General de Socios se reúne en asamblea ordinaria 2 veces al año la primera para la aprobación de los balances del primer semestre y la segunda para aprobar los balances del año terminado, Presupuesto y Plan de Trabajo Anual.

Sus principales funciones son:

a. Reformar el estatuto.
b. Aprobar el Presupuesto y Plan de Trabajo Anual de la Cooperativa.
c. Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
d. Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos.

Para desarrollar las funciones antes mencionadas, es necesario cumplir tareas específicas:

1. Conocer y analizar en asamblea ordinaria las reformas del estatuto.

2. Opinar en caso de correcciones o a su vez dar por aprobado.

El documento que sustenta la resolución tomada por la asamblea son las Actas.

3. Este nivel está integrado por el **Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, comisión especial de crédito, comisión de educación y de asuntos sociales.**

Consejo de Administración

Es el organismo directivo de la cooperativa y está compuesto por nueve elegidos por la Asamblea General.

El Consejo de Administración sesiona mensualmente de manera ordinaria y extraordinariamente de acuerdo con las necesidades.

Sus principales funciones son:

- ✓ Dictar normas generales de administración interna, con sujeción a la Ley de Cooperativas, Estatuto y sus Reglamentos.
- ✓ Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa, en la cuantía que fije el estatuto.

- ✓ Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponda de acuerdo al estatuto.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlos a consideración de la Asamblea General.
- ✓ Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.
- ✓ Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reformas al estatuto.

Tareas para autorizar contratos en los que intervenga la cooperativa:

1. Solicitar por lo menos tres proformas para la adquisición de algún bien.
2. Analizar cada una de las propuestas y elegir la que se vea más conveniente.
3. Firmar el contrato.

Documentos generados se detallan:

- ✓ Actas del Consejo de Administración
- ✓ Proformas
- ✓ Contratos
- ✓ Facturas

Tareas para elaborar el presupuesto anual y el plan de trabajo:

1. El presupuesto y plan de trabajo es elaborado conjuntamente con gerencia y contabilidad.

2. Se toma como base los estados financieros de los dos últimos años.

3. Se analiza y desarrolla el presupuesto y plan de trabajo

Documentos generados se detallan:

- ✓ Actas del Consejo de Administración
- ✓ Presupuesto
- ✓ Plan de trabajo anual

Consejo de Vigilancia

Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración y de la gerencia, de los administradores, y demás empleados de la cooperativa.

Sus principales funciones son:

- ✓ Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la cooperativa.

- ✓ Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- ✓ Cuidar que la Contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección.
- ✓ Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración.
- ✓ El visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o crédito de la cooperativa cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto.

El Consejo de Vigilancia sesiona cada quince días de manera ordinaria y extraordinariamente de acuerdo con las necesidades.

Para realizar el control de la contabilidad el consejo es el que elige la empresa auditora, para realizar esto se pide tres propuestas de empresas auditoras, las analizan y escogen la más conveniente para realizar la auditoria.

Este consejo también cumple con la tarea de realizar arqueos de caja sorpresivos a tesorería.

Comisión de Crédito

Esta es la encargada de calificar las solicitudes de préstamos.

Su función es aprobar o desaprobar los préstamos, califica y tramita las solicitudes de préstamo de los socios, revisando que cuente con la siguiente información:

- ✓ Que la solicitud contenga los datos señalados en el formulario establecido por la cooperativa
- ✓ Capacidad de pago por referencia de ingresos y egresos.
- ✓ Garantía personal y/o hipotecaria
- ✓ Certificado de haber asistido a un curso de cooperativismo.
- ✓ Indicación del lugar de trabajo.
- ✓ Remuneración mensual.
- ✓ Copias de la cédula de ciudadanía.
- ✓ Dirección del domicilio permanente.
- ✓ Otros requisitos según la naturaleza del crédito solicitado.

El documento que valida la aprobación o negación de las solicitudes de crédito son las ACTAS de la comisión.

Comisión de Educación

Es la que lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios.

La principal función de la Comisión de Educación es llevar adelante la formación cultural y doctrinaria de dirigentes, socios y trabajadores, mediante cursos de Cooperativismo y para ello tiene en cuenta el sistema de ahorro y crédito y la legislación general que regula la institucionalidad de las cooperativas del sector. Para los socios que deseen ingresar a la cooperativa este curso es obligatorio, el cual se lleva a cabo el último viernes de cada mes a un costo de dos dólares por socio.

Su financiamiento se da por el aporte del socio y por la cuenta de Reserva Especial de Educación que se acumula por el 5% de la distribución de excedentes.

La Comisión de Asuntos Sociales

Tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de los miembros de la misma.

Sus funciones son las siguientes:

- ✓ Analiza y propone soluciones a los problemas sociales de la Cooperativa y de los socios.
- ✓ Elabora programas sociales para aplicarlos en las reuniones de Asamblea, por el día del Cooperativismo, por el aniversario de la Cooperativa o para los casos que creyere conveniente.

- ✓ Sugiere reformas al Reglamento General cuando estimare que es necesario crear nuevos beneficios y/o servicios.
- ✓ Elabora planes anuales de trabajo que serán sometidos a consideración del Consejo de Administración.

Esta comisión sesiona una vez al mes para conocer las peticiones de ayuda social que han sido presentadas en secretaria; cada carpeta deberá contener lo siguiente:

- ✓ Solicitud dirigida al presidente de la comisión de asuntos sociales
- ✓ Diagnóstico de la enfermedad, por parte del médico tratante
- ✓ Partida de nacimiento o cédula de ciudadanía
- ✓ Facturas de todos los gastos ocasionados
- ✓ En el caso de hijos mayores de edad, se presenta información sumaria de que depende económicamente del socio.

La principal tarea de esta comisión es conocer problemas de los socios.

El Gerente

Es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable y está sujeto a las disposiciones de la Ley de Cooperativa, del Reglamento General y del Estatuto. El Ingeniero Luis Iglesias

Tapia es el gerente de desde el año 1998 hasta la actualidad, tiene su título en ingeniería comercial, cuenta con una vasta experiencia de más de 10 años de trabajar e interactuar directamente con personas, además que cuenta con capacitación de primera acorde a sus funciones. Sus habilidades y destrezas las ha ido desarrollando con el tiempo y el trabajo, entre las que sobresalen la buena comunicación para el trabajo, solución de conflictos, liderazgo, trabajar en equipo, lo que le ha permitido lograr que sus colaboradores estén motivados a trabajar eficientemente logrando los objetivos propuestos por la cooperativa.

Sus funciones se detallan a continuación:

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa, necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y conferir mandatos especiales.
2. Registrar la firma en los Bancos conjuntamente con el Presidente para girar los cheques.
3. Organizar la administración de la Cooperativa y responsabilizarse de ella.
4. Cooperar activamente en la formulación, interpretación e implementación de políticas, instrucciones y dirigir la Cooperativa.
5. Presentar por escrito, informes administrativos y financieros de rigor así como los Balances Semestrales requeridos por los Consejos de Administración y Vigilancia.

6. Elaboración del Manual de Funciones de los trabajadores a fin de que se adopten las responsabilidades pertinentes.
7. Suministrar oportunamente todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa.
8. Autorizar gastos o egresos de acuerdo a los Reglamentos y verificar diariamente el movimiento contable.

Todos los pagos que deben ser cancelados, necesitan primeramente la autorización por parte del Gerente, la Contadora presenta las facturas a ser autorizadas para su respectiva cancelación.

Corresponde al Gerente, elevar obligatoriamente informes periódicos referentes de los sistemas de administración financiera y la administración general de la Cooperativa, el registro y custodia de los recursos materiales o financieros, o atender las solicitudes del Presidente y Miembros del Consejo de Administración.

A su vez, presentará y entregará los documentos requeridos por el Consejo de Vigilancia para el cumplimiento de las atribuciones establecidas en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, más lo que solicitare este Organismo. Asimismo suministra los datos que le solicitaren los socios de la Cooperativa.

Contabilidad

En este cargo se encuentra la CPA. Verónica Morocho, quien lleva laborando en la Cooperativa desde el año 2004, sus principales funciones se detallan a continuación:

Registro de las operaciones:

- ✓ Caja
- ✓ Cartera
- ✓ Personal
- ✓ Proveedores(pago)

Preparación y consolidación de los Estados Financieros

- ✓ Interpretación de los Estados Financieros
- ✓ Preparación y declaración de informes tributarios
- ✓ Elaboración de Roles de pago
- ✓ Declaraciones de aportaciones sociales
- ✓ Entre otros.

Tareas diarias

- ✓ Ingresar los comprobantes diarios al sistema de computación y la impresión de los mismos.
- ✓ Cerrar y generar el balance diario

- ✓ Ingresar, revisar y elaboración de los comprobantes de pago u otros que se presenten durante la jornada de trabajo.
- ✓ Emitir comprobantes de retenciones de IVA e Impuesto a la renta cuando sea necesario.
- ✓ Llevar archivos concernientes a las actividades de la unidad de contabilidad.
- ✓ Archivo y control de secuencia numérica de los comprobantes diarios
- ✓ Revisar saldos de las diferentes cuentas de ahorro y corrientes.

Tareas mensuales

- ✓ Revisar los informes que arroja el sistema de la depreciación mensual de los activos fijos, provisiones por depósitos y préstamos etc.
- ✓ Elaborar los asientos de ajuste de acuerdo a las normas contables generalmente aceptadas.
- ✓ Conciliación bancaria de la Cta. Cte. y elaboración de comprobantes de ajustes sin fuera necesario.
- ✓ Preparación de los estados financieros mensuales.
- ✓ Elaboración de los formularios 103 y 104 para el pago del IVA y anexos.
- ✓ Elaborar las provisiones laborales de los beneficios sociales y del IESS en forma mensual.

- ✓ Generar las planillas de pagos para aportes patronales y personales al IESS.
- ✓ Realizar la liquidación mensual del presupuesto y hacer conocer a Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia cuando estos lo soliciten.
- ✓ Elaboración del rol de pagos mensual para empleados con sus respectivos documentos y elaboración de los comprobantes de pago.
- ✓ Llevar la organización de la contabilidad de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas
- ✓ Asesorar en materia contable, al gerente y demás directivos de la Cooperativa cuando lo soliciten

Secretaria

La secretaria es la encargada de llevar el archivo de todos los documentos y mantenerle informado al gerente de su agenda.

La Secretaria tiene las siguientes funciones:

1. Elaboración de documentos como son oficios, certificaciones, contratos y otros, tanto de Gerencia, Presidencia, Consejos y Comisiones de la Cooperativa.
2. Digitar los datos personales en la ficha de cada socio
3. Recibir la correspondencia y distribuir a quienes corresponda.

4. Archivar la correspondencia enviada y recibida.
5. Recibir correctamente los documentos de ayuda social para su respectiva aprobación.
6. Administrar la cuenta de Caja Chica.
7. Atender las llamadas telefónicas.
8. Elaborar los contratos de arrendamiento del club social y oficinas.

El Fondo de Caja Chica está a cargo de la Secretaría y su monto se señala en cinco SBM.

Los egresos o gastos que se pagan con este fondo son por valores menores de necesidades urgentes y únicamente por los siguientes conceptos:

a) Envío de comunicaciones
b) Útiles de limpieza
c) Refrigerios
d) Movilización
e) Fotocopias
f) Útiles de oficina
g) Publicaciones breves

Unidad de Crédito

Su objetivo principal es administrar las operaciones de crédito en las instancias de orientación y negociación del crédito, calificación, concesión, control y recuperación de cartera en procura de un crecimiento controlado.

Funciones del Jefe de Crédito:

1. Recepción de documentación de los diferentes créditos.
2. Analizar y comprobar las características financieras y solvencia económica de cada solicitante y dar su concepto en la solicitud de crédito.
3. Llevar estadísticas de los créditos otorgados
4. Brindar información y atender reclamos referentes a créditos en forma directa al socio y no por vía telefónica.
5. Mantener control permanente sobre la recuperación de cartera
6. Entregar un listado mensual de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial a Gerencia, con su respectivo informe.
7. Liquidar la cuenta morosa que el socio deba cancelar.
8. Elaboración Semestral y anual del detalle de los créditos concedidos
9. Elaboración de descuentos por préstamos, para enviar a las Instituciones

10. Realizar otras actividades inherentes a sus funciones, además las que le sean asignadas por la Ley, Estatutos, Reglamentos y Gerencia.
11. Establecer que no sobrepase la capacidad de pago del socio.
12. Comprobar que los datos consignados sean correctos.
13. Verificar, aprobar o rechazar las garantías ofrecidas u otorgadas de acuerdo al Reglamento de Crédito.
14. Entregar informe sobre los créditos solicitados tanto a Gerencia como a la Comisión respectiva.
15. Constatación de datos e información de la Central de Riesgos para efecto de prestaciones.

Procedimientos para la Concesión de Créditos:

- ✓ Copia de documentos personales
- ✓ Rol de Pagos o Rol individual de pagos actualizado, en el que conste ingresos, egresos del socio y saldo a cobrar.
- ✓ Adquirir un Certificado de Aportación, cuyo monto será fijado por el Consejo de Administración.
- ✓ Acreditar por lo menos seis meses de aportación normal a la Institución.
- ✓ Presentación de solicitud de crédito.

- ✓ Toda solicitud debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo.
- ✓ Razonabilidad y consistencia de los datos proporcionados en la solicitud de crédito
- ✓ Para toda operación de crédito se consultará e imprimirá o reportará la situación del socio en la Central de Riesgos y/u otros Buros de Crédito a los cuales tenga acceso la cooperativa, reportes que se adjuntarán a la carpeta de crédito de cada socio.
- ✓ Cobertura de Seguro de Desgravamen, de acuerdo a clausulas establecidas en dicho contrato.
- ✓ Toda Solicitud de Crédito debe estar firmada por el solicitante.
- ✓ Se establece como condición obligatoria que la responsable por las operaciones deberá participar siempre en la presentación del caso ante el Comité de Crédito.
- ✓ El comité de crédito, conoce la forma en la que se otorgó el crédito en relación a monto, plazo, garantía exigida, la aceptación se respalda con la firma de todos los integrantes.

Tesorera/Cajera

Las principales funciones son:

- ✓ Aplicar reglamentariamente el fondo de cambio, previa autorización del Consejo de administración y debidamente legalizado en el comprobante de egreso.
- ✓ Recibir los valores por concepto de depósito de ahorros, abonos o cancelaciones de préstamos y arriendos.
- ✓ Responsabilizarse de faltantes que hubiere al final del día.
- ✓ Entrega de cheques de préstamos, cancelación de sueldos a los socios y otros egresos.
- ✓ Revisar la planilla diaria de los movimientos de caja
- ✓ Mantener coordinación con el departamento de contabilidad solicitando o proporcionando información.
- ✓ Entregar los roles de descuentos de los socios de colegios.
- ✓ Rendir caución o garantía correspondiente.
- ✓ Realizar otras actividades inherentes a sus funciones.

Proceso para realizar un depósito

1. Se recibe del socio la papeleta de depósito para cuentas ahorro junto con el efectivo y/o cheques objeto del depósito.

2. En presencia del socio, se procede a contar el efectivo recibido, y cerciorarse de que no existan billetes dudosos, debe devolverlos al socio.

3. Revise que la papeleta de depósito esté correctamente llenada, confrontando en primer lugar el efectivo, que debe concordar con los datos de letras y números, que están en la papeleta.

4. Se revisa la fecha, que corresponda al día de la transacción, que en la papeleta de depósito no exista ningún tipo de alteraciones, enmendaduras, borrones o tachones.

5. Revisar que el socio haya detallado los cheques al reverso de la papeleta de depósito, y que en el reverso este la lista de cheques y la institución financiera como el valor.

6. Se guarde el efectivo en su gabinete una vez verificado que está correcto sin dejar dinero a la vista.

7. Se anula con una raya los casilleros no utilizados de la papeleta de depósito, y un círculo al rededor del casillero del efectivo recibido.

8. Ingresar al sistema el número de cuenta y verificar que el nombre es igual a lo que consta en la papeleta, e ingresar el valor. En caso de no ser igual se devuelve la papeleta y los valores al socio. De no existir problema, proceder y estampar el sello de identificación de la cajera tanto en la papeleta de depósito (original y copia).

9. Se devuelve la copia de la papeleta de depósito al cliente, y

10. Se archiva la papeleta de depósito.

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.

MISIÓN: Institución privada de economía solidaria, caracterizada por brindar los mejores servicios sociales y financieros, sobre la base del esfuerzo común y en permanente identificación con las aspiraciones y necesidades de maestras y maestros azuayos.

VISIÓN: Apoyada en el esfuerzo solidario, la cooperativa espera brindar sus servicios de calidad al mayor número de educadores de todos los niveles, incrementar los límites de atención para elevar la capacidad de inversión y ampliar los activos de carácter físico como garantía de los depósitos y fuentes de ingresos.

OBJETIVO: Mejorar el campo socioeconómico de los maestros asociados de la Provincia del Azuay.

VALORES: Transparencia, honestidad, compromiso, responsabilidad, confianza, fidelidad, democracia y respeto al medio ambiente.

Principios

- ✓ Adhesión abierta y voluntaria
- ✓ Gestión democrática de los socios
- ✓ Participación económica de los socios
- ✓ Autonomía e independencia

- ✓ Educación
- ✓ Capacitación e información
- ✓ Cooperación entre cooperativas
- ✓ Compromiso con la comunidad

EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTATEGICA:

Su desarrollo se basa en el análisis de lo siguiente:

- ✓ Las Direcciones Estratégicas
- ✓ La identificación de proyectos y subproyectos
- ✓ Las Funciones
- ✓ Los Programas
- ✓ El Programa Operativo Anual
- ✓ El Proyecto
- ✓ El Proyecto con el Marco Lógico

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS

En el Cuadro Nro. 03 se presenta las principales, funciones, programas, proyectos y subproyectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda.:

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.

Cuadro Nro. 03

COAC EDUCADORES DEL AZUAY.

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS

PROGRAMAS O FUNCIONES AÑOS 2010 – 2015

FUNCIONES		PROGRAMAS	
1	**FINANCIERA**	**1,1**	Definición de procesos contables
		1,2	Pasantías y Talleres de fortalecimiento de capacidades al personal del área financiera.
		1,3	Creación de un Sistema de Indicadores Financieros Diseñar políticas de intercambio de liquidez.
2	**DESARROLLO SOCIAL**	**2,1**	Consolidar el plan de formación cooperativa para socios, directivos y empleados.
		2,2	Estructurar a la cooperativa para responder a los requerimientos de su Misión y Visión.
		2,3	Evaluar el desarrollo e impacto entre los socios de la Cooperativa
		2,4	Promocionar los servicios financieros y no financieros a los socios y no socios.
3	**PRODUCTOS Y SERVICIOS**	**3,1**	Realizar estudios de mercado para conocer la demanda de productos y servicios.
		3,2	Organizar, buscar convenios para fomentar el ahorro, préstamos y otros servicios
		3,3	Crear nuevas líneas de créditos.
		3,4	Monitoreo y evaluación permanente de los productos y servicios
		3,5	Creación de página Web
		3,6	Creación del Servicio de Comisariato
4	**SISTEMAS Y SOPORTE DEL USUARIO**	**4,1**	Implementación de nuevo Software Informático
		4,2	Ampliar según las necesidades existentes nuevos módulos.

Fuente: Planificación Estratégica, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año 2010 - 2015.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: el cuadro señala los programas de cada función de la COAC.

Cuadro Nro. 04

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROGRAMACION GENERAL DEL PLAN **PERIODO 2010-2015**

FUNCION: **1 FINANCIERA**
PROGRAMA: **1,1 DEFINICIÓN DE PROCESOS CONTABLES**

PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS	NIVEL (P, EJ, EV.)	CRONOGRAMA						COSTO ESTIMADO US $	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES
		2010	2011	2012	2013	2014	2015		PROPIO	AUTOGESTION	TOTAL	
Creación e implementación del Manual de Procedimientos del Dpto. de Contabilidad de la Coac."Educadores del Azuay" Ltda.								**3.500,00**	**3.500,00**	**0,00**	**3.500,00**	
1,1 Elaboración Manual de Contabilidad	P-Ej-EV							2.000,00	2.000,00	0,00	2.000,00	V.Ordóñes
1,2 Capacitación de los procesos	P-Ej-EV							1.000,00	1.000,00	0,00	1.000,00	S.Montalvo
1,3 Actualizaciones de Manual Contab.	P-Ej-EV							500,00	500,00	0,00	500,00	S.Montalvo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROGRAMACION GENERAL DEL PLAN **PERIODO 2010-2015**

FUNCION: **2 DESARROLLO SOCIAL**
PROGRAMA: **2,1 CONSOLIDAR EL PLAN DE FORMACIÓN COOPERATIVA PARA SOCIOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS	NIVEL (P, EJ, EV.)	CRONOGRAMA						COSTO ESTIMADO US $	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES
		2010	2011	2012	2013	2014	2015		PROPIO	AUTOGESTION	TOTAL	
Capacitación a Directivos, empleados y Socios de la Cooperativa.								**15.000,00**	**11.000,00**	**4.000,00**	**15.000,00**	
2,1 Capacitación a Consejos y Comisiones	P-Ej-EV							3.000,00	3.000,00	0,00	3.000,00	G.Sempértegui
2,2 Capacitación a empleados	P-Ej-EV							4.000,00	4.000,00	0,00	4.000,00	E.Peñaherrera
2,3 Capacitación a Socios	P-Ej-EV							6.000,00	3.000,00	3.000,00	6.000,00	A.Quezada
2,4 Fortalecer la capacitación charlas c/ 3 meses	P-Ej-EV							2.000,00	1.000,00	1.000,00	2.000,00	G.Sempertegui

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROGRAMACION GENERAL DEL PLAN **PERIODO 2010-2015**
FUNCION: **3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**
PROGRAMA: **3,3 CREAR NUEVAS LINEAS DE CREDITO**

PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS	NIVEL (P, EJ, EV.)	CRONOGRAMA						COSTO ESTIMADO US $	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES
		2010	2011	2012	2013	2014	2015		PROPIO	AUTOGESTION	TOTAL	
Ampliación de Montos en Créditos y creación de nuevos créditos hipotecarios y prendarios								**5.800,00**	**5.800,00**	**0,00**	**5.800,00**	
3,1 Asesoramiento en cración de nuevos créditos	P-Ej-EV							1.500,00	1.500,00	0,00	1.500,00	L.Iglesias
3,2 Reglamentación para nuevos créditos	P-Ej-EV							800,00	800,00	0,00	800,00	V.Rodas
3,3 Programación e Implem. de módulo en sistema de computación	P-Ej-EV							2.000,00	2.000,00	0,00	2.000,00	S.Montalvo
3,4 Seguimientos a nuevos productos	P-Ej-EV							1.500,00	1.500,00	0,00	1.500,00	L.Iglesias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROGRAMACION GENERAL DEL PLAN **PERIODO 2010-2015**
FUNCION: **4 DESARROLLO SOCIAL**
PROGRAMA: **4,2 AMPLIACIÓN SEGÚN NECESIDADES EXISTENTES DE NUEVOS MÓDULOS**

PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS	NIVEL (P, EJ, EV.)	CRONOGRAMA						COSTO ESTIMADO US $	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES
		2010	2011	2012	2013	2014	2015		PROPIO	AUTOGESTION	TOTAL	
Instalación de Módulos para departamentos legal, de riegos y de cumplimiento de la Cooperativa.								**10.000,00**	**10.000,00**	**0,00**	**10.000,00**	
4,1 Instalación de Módulo en Dpto.Legal	P-Ej-EV							4.000,00	4.000,00	0,00		S.Montalvo
4,2 Instalación de Módulo en Riesgos	P-Ej-EV							3.000,00	3.000,00	0,00		S.Montalvo
4,3 Instalación de Módulo Cumplimiento	P-Ej-EV							3.000,00	3.000,00	0,00		S.Montalvo

Fuente: Planificación Estratégica, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año 2010 - 2015.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Los cuadros anteriores indican un programa por cada función, con su respectivo cronograma, costo, financiamiento y responsable.

Cuadro Nro. 05

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
RESUMEN GENERAL DEL PLAN 2010 - 2015

	PROGRAMAS	PROYECTOS Y/O SUBPROYECTOS	COSTO DEL PROYECTO Y/O SUBPROYECTO	FINANCIAMIENTO	
				RECURSOS PROPIOS	AUTOGESTION
FINANCIERA	1,1 DEFINICIÓN DE PROCESOS CONTABLES	Manual de Procedimientos para los Departamentos de la cooperativa	3.500,00	3.500,00	
	1,2 PASANTIAS Y TALLERES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AL PERSONAL DEL AREA FINANCIERA.	Investigar organizaciones para la realización de pasantias y talleres nacionales ointernacionales	8.000,00	8.000,00	
	1,3 CREACION DE UN SISTEMA DE INDICADORES FINANCIEROS	Implementación de Indicadores PERLAS	1.500,00	1.500,00	
	1,4 DISEÑAR POLÍTICAS DE INTERCAMB DE LIQUIDEZ	Elaborar normativa con politicas de intercambio de liquidez entre coop.del Magist.	1.200,00	1.200,00	
DESARROLLO SOCIAL	2,1 CONSOLIDAR EL PLAN DE FORMACIÓN COOPERATIVA PARA SOCIOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS	Cursos de Cooperativismo para socios principiantes, intermedios y avanzados.	15.000,00	11.000,00	4.000,00
	2,2 ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SU MISIÓN Y VISION	Crear nuevos departamentos: legal, recursos humanos, riesgos y cumplimiento	15.000,00	15.000,00	
	2,3 EVALUAR EL DESARROLLO E IMPACTO EN EL MAGISTERIO DE LA COOPERATIVA	Realizar encuestas a maestros sobre productos y servicios de la cooperativa.	1.200,00	1.200,00	
	2,4 PROMOCIONAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS A LOS SOCIOS Y NO SOCIOS	Realizar cursos en instituciones educativas fiscales y particulares	6.000,00	6.000,00	
	3,1 REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA DE PRODUCTOS FINANCIEROS	Contratar personal especializado en marketing para estudio de mercado	8.000,00	8.000,00	

PRODUCTOS	3,2 **ORGANIZAR BUSCAR CONVENIOS PARA FOMENTAR EL AHORRO, PRÉSTAMOS Y OTROS SERVICIOS**	Firmar convenios con cooperativas de segundo piso	1.500,00	1.500,00	
Y	3,3 **CREAR NUEVAS LINEAS DE CREDITO**	Ampliación de Montos en créditos y creación de nueva linea de crédito.	5.800,00	5.800,00	
SERVICIOS	3,4 **MONITOREO Y EVALUACION PERMANENTE DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**	Consultas y encuestas sobre productos y servicios	1.200,00	1.200,00	
	3,5 **CREACION DE PAGINA WEB.**	Firma de convenio para creación de Pág.Web.	9.500,00	7.900,00	1.600,00
	3,6 **CREACION DEL SERVICIO DE COMISARIATO**	Elaboración de estudio de factibilidad.	3.500,00	3.500,00	
SISTEMAS Y SOPORTES DEL USUARIO	4,1 **IMPLEMENTACION DEL NUEVO SOFTWARE INFORMATICO**	Compra de programas nuevos	20.000,00	20.000,00	
	4,2 **AMPLIAR SEGÚN LAS NECESIDADES EXISTENTES NUEVOS MÓDULOS**	Instalación de Módulos para dpto. legal, de riesgos y de cumplimiento	10.000,00	10.000,00	
TOTAL			110.900,00	105.300,00	5.600,00

Fuente: Planificación Estratégica, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año 2010 - 2015.
Elaborado: Equipo de Investigación
Interpretación: Este cuadro nos indica los programas con sus respectivos proyectos, costo de cada proyecto y su respectivo financiamiento.

Cuadro Nro. 06

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
DETERMINACION DE LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD. AÑO 2010 - 2015.

	PROGRAMAS	RESPONSABLE DEL PROGRAMA		RESPONSABLE DEL PROYECTO
FINANCIERA	1,1 **DEFINICIÓN DE PROCESOS CONTABLES**	**Verónica Morocho**	Manual de Procedimientos para los Departamentos de la cooperativa	Alejandro Vimos
	1,2 **PASANTIAS Y TALLERES DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AL PERSONAL DEL AREA FINANCIERA.**		Investigar organizaciones para la realización de pasantias y talleres nacionales ointernacionales	Josefina Escobar
	1,3 **CREACION DE UN SISTEMA DE INDICADORES FINANCIEROS**		Implementación de Indicadores PERLAS	Cecilia Rojas
	1,4 **DISEÑAR POLÍTICAS DE INTERCAMBIO DE LIQUIDEZ**		Elaborar normativa con politicas de intercambio de liquidez entre coop.del Magist.	Hernán Astudillo
DESARROLLO SOCIAL	2,1 **CONSOLIDAR EL PLAN DE FORMACIÓN COOPERATIVA PARA SOCIOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**	**Guillermo Sempértegui**	Cursos de Cooperativismo para socios principiantes, intermedios y avanzados.	Elizabeth Peñaherrera
	2,2 **ESTRUCTURAR LA COOPERATIVA PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE SU MISIÓN Y VISION**		Crear nuevos departamentos: legal, recursos humanos, riesgos y cumplimiento	Rolando Quezada
	2,3 **EVALUAR EL DESARROLLO E IMPACTO EN EL MAGISTERIO DE LA COOPERATIVA**		Realizar encuestas a maestros sobre productos y servicios de la cooperativa.	Julio Ordóñez
	2,4 **PROMOCIONAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS A LOS SOCIOS Y NO SOCIOS**		Realizar cursos en instituciones educativas fiscales y particulares	Guillermo Aguilar

PRODUCTOS Y SERVICIOS	3,1 **REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA DE PRODUCTOS FINANCIEROS**	**Víctor Rodas**	Contratar personal especializado en marketing para estudio de mercado	Manual Calle
	3,2 **ORGANIZAR BUSCAR CONVENIOS PARA FOMENTAR EL AHORRO, PRÉSTAMOS Y OTROS SERVICIOS**		Firmar convenios con cooperativas de segundo piso	Carmen Castillo
	3,3 **CREAR NUEVAS LINEAS DE CREDITO**		Ampliación de Montos en créditos anteriores y creación de nueva linea de crédito prendario	Hernàn Astudillo
	3,4 **MONITOREO Y EVALUACION PERMANENTE DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**		Consultas y encuestas sobre productos y servicios	Guillermo Aguilar
	3,5 **CREACION DE PAGINA WEB.**		Firma de convenio para creación de Pág.Web.	Hernán Pacheco
	3,6 **CREACION DEL SERVICIO DE COMISARIATO**		Elaboración de estudio de factibilidad.	Alejandro Vimos
SISTEMAS Y SOPORTES DEL USUARIO	4,1 **IMPLEMENTACION DEL NUEVO SOFTWARE INFORMATICO**	**Silvio Montalvo**	Compra de programas nuevos	Hernán Pacheco
	4,2 **AMPLIAR SEGÚN LAS NECESIDADES EXISTENTES NUEVOS MÓDULOS**		Instalación de Módulos para dpto. legal, de riesgos y de cumplimiento	Hernán Pacheco

Fuente: Planificación Estratégica, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año 2010 - 2015.
Elaborado: Equipo de Investigación
Interpretación: El cuadro Nro.06 muestra los nombres del personal que tienen responsabilidad en cada programa.

Para continuar con la presentación del Plan General de la Cooperativa, se ha considerado necesario realizar el Proyecto: CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB DE NEGOCIOS, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY TDA.

Cuadro Nro. 07

IDENTIFICACION DE PROYECTOS Y SUBPROYECTOS: PROYECTO 1.1 PAGINA WEB DE NEGOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA. AÑO: 2011

FUNCION O AREA :	3 PRODUCTOS Y SERVICIOS
PROGRAMA:	3.5 Creación de página Web

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

Crear la página para mejorar y ampliar los servicios prestados por la cooperativa a beneficio de sus socios.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	**PROYECTOS Y SUBPROYECTOS**
Crear de la página web de negocios, multipropósito que tenga servicios transaccionales.	**Proyecto 1:** Oferta de servicios cooperativos electrónicos, a través de la web e-commerce
	Subproyecto 1.1 Determinación de dominio.
	Subproyecto 1.2 Elaboración del catálogo virtual
	Subproyecto 1.3 Implementación del servicio de consulta de saldos para los diferentes servicios que presta la Cooperativa
	Subproyecto 1.4 Adición a la página web del servicio de transferencias de saldos entre cuentas de la misma institución.

Fuente: Proyecto para la CREACIÓN DE PAGINA WEB. NEGOCIOS Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: El cuadro antes indicado señala el objetivo del programa, la estrategia a seguir, el proyecto y sus subproyectos.

Cuadro Nro. 08

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.
PROYECTO 1.1

BASES PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS.

AÑOS	SOCIOS	%
2005	3672	5.27%
2006	3837	4.49%
2007	3944	2.78%
2008	4103	4.03%
2009	4076	-0,65

DESCRIPCIÓN	AÑO 2009	AÑO 2008	DIFERENCIA	%DIFER.
ACTIVOS				
Fondo disponible	2.072.746,83	1.590.079,61	482.667,22	23,29%
Inversiones **(1)**	1.625.476,77	452.490,28	1.172.986,49	72,16%
Cartera de crédito por vencer	12.290.396,22	11.942.578,00	347.818,22	2,83%
Cartera de crédito vencida	928,4	1.535,65	-607,25	-65,41%
Provisión cartera de crédito	-16.569,09	-12.790,67	-3.778,42	22,80%
Cuentas por cobrar	1.108.244,34	502.211,88	606.032,46	54,68%
Bienes realizables	1.082,74	3.123,02	-2.040,28	-188,44%
Activos fijos	361.121,13	384.579,75	-23.458,62	-6,50%
Acciones y participaciones	2.864,15	2.622,15	242	8,45%
Otros cuentas del activo	44.900,87	67.829,79	-22.928,92	-51,07%
TOTAL ACTIVO	**17.491.192,36**	**14.934.259,46**	**2.556.932,90**	**14,62%**

NOTA: (1) Durante el año 2009, las inversiones se han incrementado en un 72.16% en comparación al 2008, esto se dio principalmente por la alta liquidez que tiene la Cooperativa.

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PAGINA WEB.DE NEGOCIOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" de los años 2011.
Elaborado: Equipo de Investigación
Interpretación: el cuadro antes indicado señala los antecedentes en los cuales se sustenta la creación de la pág. Web. De Negocios para la COAC. Educadores del Azuay.

Cuadro Nro. 09

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.		
PROYECTO 1.1.		**CREACIÓN DE PÁGINA WEB DE NEGOCIOS.**
		PARA EL PERIODO 2011.

A IDENTIFICACION DEL PROYECTO

B DIAGNOSTICO Y ANALISIS

C PROBLEMAS Y SUS CAUSAS RAICES

D OBJETIVOS Y PROPOSITOS

E COMPONENTES Y RESULTADOS

F PARTICIPACION

G MARCO LOGICO

H PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA

Fuente: Proyecto1.1 CREACIÓN DE PAGINA WEB. DE NEGOCIOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" de los años 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación.

Interpretación: Orden de los pasos a seguir para la creación de la pág. Web de Negocios.

Cuadro Nro. 10

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROYECTO 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
AÑO: 2011

A IDENTIFICACION DEL PROYECTO

Trata sobre la creación de la Página Web. DE NEGOCIOS, para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA. AÑO: 2011.

Ubicación: Cuenca, calle Simón Bolívar 2-54

- Contar con mecanismos informáticos y de gestión para la creación de la página web de negocios, que brinde a los asociados una atención inmediata, oportuna y eficiente.
- Fortalecer las capacidades institucionales de gestión para la captación de nuevos socios y la utilización de la liquidez en colocación de nuevos créditos.
- Mejorar la estructura administrativa interna de la Institución con la implementación de este nuevo servicio, además la creación de una unidad administrativa especializada.
- Ampliar la cobertura de los usuarios por cuanto este portal de negocios contará con características especiales.

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Azuay” año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: El cuadro nos indica la identificación del proyecto de Creación de la Página Web.

Cuadro Nro. 11

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROYECTO 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
AÑO 2011.
B DIAGNOSTICO Y ANALISIS Hacer un diagnóstico sobre el exceso de liquidez. (**ver Cuadro Nro.08).** Hacer un análisis sobre la liquidez e inversiones. (**ver Cuadro Nro.08).** Hacer un análisis sobre el número de socios de la coop. Años 2005-2009. (**ver Cuadro Nro.08).** Hacer un análisis sobre los socios que van a requerir este servicio .

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Este cuadro nos indica el diagnostico que se realizó sobre la liquidez, inversiones, y número de socios que pueden requerir el servicio.

Cuadro Nro. 12

COAC "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROYECTO 1. 1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
AÑO 2011.

C	PROBLEMA Y SUS CAUSAS RAICES
3	Personal del magisterio público y privado, no cuenta puede realizar transacciones por medio magnético.
2	Disminución de socios activos e inactivos de la Cooperativa
1	Exceso de liquidez por desconocimiento de cómo operar para acceder a nuevos servicios.
Problema Central	**Exceso de liquidez superior al 20% del Activo Total, por desconocimiento de productos ofertados por la Cooperativa.**
1	Deficiente gestión de promoción de servicios por parte de la cooperativa.
2	Bajo incremento anual del número de socios
3	No dispone de servicios por internet.

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: El cuadro Nro. 12, nos indica el problema central, conjuntamente con sus causas y efectos.

Cuadro Nro. 13

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROYECTO 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
AÑO 2011.

D. OBJETIVO DEL PROYECTO

Garantizar una eficiente promoción y conocimiento de los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro Crédito "Educadores del Azuay" Ltda.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1	APROBACION DEL PLAN PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA, AÑO 2011.
2	ASIGNACION DE RECURSOS PARA LA CREACIÓN DE LA PAGINA WEB. DE NEGOCIOS
3	DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
4	PROMOCION Y DIFUSION DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
5	SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE LA PÁGINA WEB.DE NEGOCIOS.

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Azuay” año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Indica el objetivo general y específicos del proyecto de Creación de la Página Web.

Cuadro Nro. 14

COAC "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROYECTO 1. 1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS AÑO 2011.

E. COMPONENTES

1	APROBACION DEL PLAN PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA AÑO 2011.
2	ASIGNACION DE RECURSOS PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
3	DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
4	PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
5	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE LA PÁGINA WEB.DE NEGOCIOS.

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Azuay” año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Contiene los componentes a seguir en la estructuración del proyecto.

Cuadro Nro. 15

COAC "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PROYECTO 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS
AÑO 2011.

F. PARTICIPACION

1	Socios y Dirigentes.
2	Los departamentos internos de la COAC "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.

GERENCIA:	Ing. Luis Iglesias
GERENCIA DE PROYECTOS	Ing. Silvio Montalvo V.
CONTABILIDAD:	CPA. Verónica Morocho
SECRETARIA:	Sra. Gloria Coronel M.
CRÉDITO:	Lcda. Carmen Castillo
TESORERIA:	Sra. Ximena Rodas
SISTEMAS:	Ing. Hernán Pacheco

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores del Azuay” año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Indica el cargo y los nombres de las personas que participarán en el proyecto.

Cuadro Nro. 16

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.	
PROYECTO 1.	**CREACIÓN DE PÁGINA WEB. PARA EL PERIODO 2011.**
RESPONSABLE:	**Ing. S.Montalvo V.**
COSTO:	**$ 9,500.00**

G. MARCO LOGICO

LOGICA DE INTERVENCION	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACION	RIESGOS Y SUPUESTOS
OBJETIVO DEL PROYECTO Garantizar una eficiente promoción y conocimiento de las bondades de los productos que ofrece la COAC "Educadores del Azuay" para socios y posibles socios	**1.** La Cooperativa incrementará sus ingresos por el aporte de nuevos socios que utilizan el Internet como medio de consulta. **2**. Sus ingresos mejoran con lo que se puede ampliar y crear nuevos productos **3.** Mejora el conocimiento de los servicios financieros de parte de los Socios.	Documentos del convenio que muestran que se cuenta con los mecanismos para crear la página web. Informes de monitoreo y evaluación del proyecto. Informes de otros departamentos: sistemas contabilidad y secretaria	La Asamblea General y el Consejo de Adm. aprueban la financiación para la implementación y monitoreo de la pág. Web. Los departamentos involucrados: gerencia contabilidad y sistemas acuerdan la implementación, gestión y monitoreo de la pag.web. Se cuenta con programas y estrategias de financiamiento para la adquisición de la pag.web.
PROPOSITO DEL PROYECTO Formular y ejecutar un proyecto de creación de una pag.web para el periodo 2010 -2015.	Se utilizaran estadísticas e información contable - financiera histórica en la determinación de coeficientes en cuanto a crecimiento institucional. Se ha preparado un plan para captación de nuevos socios y promoción de productos y servicios. Se han establecido las prioridades en la formulación y creación de la pag.web. Y la posible captación de un 50% mas nuevos socios por año.	Apoyo Institucional para la creación de la página web Informe de estudios realizados Informe de avances	La Asamblea General el Cons. De Adm. aprueba el convenio para la creación de la pág.web. Los demás interesados están dispuestos y colaborarán con el nuevo sistema de información de la página web. Las visitas a la pagina web se hacen mas frecuentes, por la facilidad.

RESULTADOS COMPONENTES			
RESULTADO /COMPONENTE			
1 Aprobación del plan para la creación de la página web de negocios para la COAC Educadores del Azuay Ltda.	Se espera ampliar la cobertura, para captar un 50% más de nuevos socios.	Se cuenta con aprobación de Asamblea General de Socios y Consejo de Administración.	Los departamentos involucrados están de acuerdo con la aprobación por parte del máximo Organismo de la Cooperativa.
	Se ha establecido el diagnóstico administrativo y financiero, que muestran el exceso de liquidez y la poca captación de nuevos socios.	Se dispone de informes relacionados con estudios previos a Planificación Estratégica.	Los departamentos involucrados, participan directamente en la formulación y de desarrollo del proyecto de creación de la página web.
	Se dispone de una Matriz FODA.	Existen informe de Matriz FODA, determinando un número reducido de socios	Los Directivos y Socios participan activamente en el proceso del FODA.
	Se ha realizado el POA	Existe informe de dicho estudio.	Hay la voluntad política de parte de parte de los directivos ejecutar el POA.
RESULTADO /COMPONENTE 2. Asignación de recursos para la creación de la pagina web de negocios	El programador cuenta con la información suficiente para la creación de la página web.	Existe el contrato firmado por ambas partes.	. Las clausulas del contrato son cumplidas a cabalidad
RESULTADO /COMPONENTE 3. Diseño y puesto en marcha de la página web de negocios.	Ingreso de información a la base de datos de la pág.web.	Informes sobre manejo y rendimiento de base de datos	El sistema informático inicia su funcionamiento correctamente.
	Se complementa el diseño de sistema de información, con datos del área contable - financiera	Informes sobre el levantamiento de las bases de datos de socios de la COAC.	Los departamentos interesados comparten información y colaboran con el diseño y mantenimiento de la página web.
	Se crea la tarjeta individual para cada socio, donde los socios ingresarán su nombre de usuario y contraseña, para así poder hacer consultas sobre saldos y movimientos de su cuenta.	Presentación y archivo de documentos físicos de contratos con Instituciones, que proveerán los plásticos.	Las necesidades de información son precisas y objetivas.
	Se han completado las pruebas informáticas de la gestión de la base de datos de socios.	Informes de las pruebas de informática sobre el comportamiento del sistema de información	Existe interés de llevar a cabo este proyecto por parte de todos los implicados.

RESULTADO /COMPONENTE 4. Promoción y difusión para la creación de la pagina web	Se han realizado los talleres sobre sistemas de información.	Informes de los talleres sobre sistemas de información.	Se completa la selección de recursos humanos y se les brinda la capacitación
	Se capacita al personal en informática, atención al cliente y cooperativismo.	Informes sobre la capacitación y su respectiva evaluación.	Captación por parte de socios, directivos y empleados.
	Se ha realizada una campaña n de divulgación para el correcto uso de la pagina web	Publicidad en todas las principales Instituciones relacionadas con el magisterio.	Se obtiene una aceptación de un 90% de los socios para obtener este servicio.
RESULTADO /COMPONENTE 5. Implementación del servicio de la página web.	La Coac. "Educadores del Azuay, cuenta con un sistema de computación, acorde a los requerimientos del Plan.	Existe el departamento de de sistemas.	La capacidad del sistema es el necesario para este proyecto.
	Se da inicio al servicio de consultas y transacciones mediante el internet	Se obtiene informes sobre la frecuencia del uso por parte de los socios.	El funcionamiento de la página web., está concluido en un 80%.
RESULTADO /COMPONENTE 6. Seguimiento y evaluación del sistema de la pagina web	Estadísticas de consultas realizadas por los socios.	Informes semanales sobre consultas realizadas.	El sistema de información funciona de manera regular y no ofrece mayores dificultades en la recuperación de la información
	Valoración mensual de resultados obtenidos en utilización de página web	Informes de Consejo de Vigilancia sobre operaciones relaciona das con uso de página web.	Existe colaboración de todos los implicados en este proyecto.
	La cooperativa cuenta con de Auditoria externa sobre transacciones realizadas por medio de página web	Se dispone de Informes físicos de Auditoria Externa.	La Auditoria fue aprobada en sesiones de Consejo de Administración.

Fuente: Proyecto 1.1 CREACIÓN DE PÁGINA WEB. DE NEGOCIOS Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" Año 2011.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: el Marco Lógico indica el objeto, el propósito y los resultados del proyecto mediante indicadores de desempeño y medios de identificación

Cuadro Nro. 17

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.

PROYECTO 1.1 — **CREACIÓN DE PÁGINA WEB. PARA EL PERIODO 2011.**

PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCION PARA EL AÑO 2011

RESPONSABLE: **Ing. Silvio Montalvo Villarreal**

COMPONENTES DEL PLAN	ACTIVIDADES	COSTO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE	AÑO 2011											
			PROPIO	AUTOGEST		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 FORMULACION DEL PLAN PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB.	1 Elaboración del diagnóstico Administrativo y Financiero	400,00	400,00	0,00	V.Ordóñez												
	2 Elaboración de Matriz FODA	450,00	450,00	0,00	V.Ordóñez												
	3 Se ha completado el POA.	350,00	350,00	0,00	V.Ordóñez												
	4 Formulación del plan se captará un 50% más de socios por año.	350,00	350,00	0,00	V.Ordóñez												
2 ELABORACION DEL SISTEMA DE INFORMACION PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB.	5 Talleres de elaboración de sistemas de información	300,00	300,00	0,00	S.Montalvo												
	6 Diseño del sistema de infor - mación financiero-contable	1.200,00	1.200,00	0,00	V.Ordóñez												
	7 Pruebas informáticas sobre la operación del sistema de información	320,00	320,00	0,00	S.Montalvo												
	8 Se cuenta con un sistema de computación acorde a los requerimientos del plan.	1.500,00	1.500,00	0,00													
3 FIRMA DE CONVENIOS PARA ADIESTRAMIENTO Y DIVULGACIÓN DE PÁGINA WEB.	8 Selección y preparación del personal sobre informática atención al socio y cooperativismo	300,00	300,00	0,00	S.Montalvo												
	9 Campaña de divulgación sobre uso de página web.	350,00	350,00	0,00	S.Montalvo												
	10 Se crea la tarjeta la tarjeta individual para cada socio con su código secreto, para realizar consultas.	1.000,00	0,00	1.000,00	S.Montalvo												
	11 Ingreso de información a la Base de datos de la página web.	660,00	660,00	0,00	G.Coronel												

4	**COBRO DE VALORES Y REGISTRO DE TRANSACCIONES DE USUARIOS DE PÁGINA WEB.**	12	cobro de $0,20 por cada transacción realizada por los socios de la Cooperativa.	600,00	0,00	600,00	X.Rodas											
		13	Contabilización de los valores cancelados por los socios que realizan las consultas.	350,00	350,00	0,00	V.Ordóñez											
		14	Depósito de los valores cancelados por los socios que realizarón las consultas.	350,00	350,00	0,00	X.Rodas											
5	**SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE LA PÁGINA WEB.**	15	Estadísticas de consultas realizadas por los socios	350,00	350,00	0,00	S.Montalvo											
		16	Seguimiento mensual sobre consultas y transferencias.	300,00	300,00	0,00	V.Ordoñez											
		17	Valoración Semestral de Indicadores obtenidos por utilización de pág.web.	370,00	370,00	0,00	V.Ordóñez											
TOTAL				**9.500,00**	**7.900,00**	**1.600,00**												

Fuente: Proyecto de Creación de la Página Web. De Negocios, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año: 2011
Elaborado: Equipo de Investigación
Interpretación: El cuadro Nro. 17 el presupuesto y calendario por el año 2011.

Cuadro Nro. 18

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
PRESUPUESTO OPERATIVO DEL PROYECTO AÑO 2011

FUNCION: PRODUCTOS Y SERVICIOS
PROGRAMA: CREACION DE PÁGINA WEB. PORTAL DE NEGOCIOS.
PROYECTO: 1.1. FIRMA DE CONVENIO PARA CREACIÓN DE PAGINA WEB.
RESPONSABLE: Ing. Silvio Montalvo Villarreal
COSTO: US. $ 9,500.00

COMPONENTES DEL PLAN	ACTIVIDADES	RECURSOS FISICOS	COSTO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	
					PROPIO	AUTOGESTION
1 FORMULACION DEL PLAN PARA LA CREACION DE LA PAGINA WEB.	1 Elaboración del diagnóstico adminsitrativo, financiero.	Sistema de Cómputo	400,00	400,00	400,00	
	2 Elaboración de Matriz FODA.	Pago de honorarios	450,00	450,00	450,00	
	3 Se ha completado el POA.	Pago de honorarios	350,00	350,00	350,00	
	4 Establecimiento del plan para la creación de la página web. Se captará 50% mas socios en un año.	Material de Oficina	350,00	350,00	350,00	
2 ELABORACION DEL SISTEMA DE INFORMACION PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGNA WEB.	5 Talleres de elaboración de sistemas de información	Pago Instructores	300,00	300,00	300,00	
	6 Diseño del sistema de infor - mación financiero-contable	Pago de honorarios	1.200,00	1.200,00	1.200,00	
	7 Pruebas informáticas sobre la operación del sistema de información	Compra de hardware	320,00	320,00	320,00	
	8 Se cuenta con un sistema de computación, acorde a los requerimientos del plan.	Equipo de computación	1.500,00	1.500,00	1.500,00	

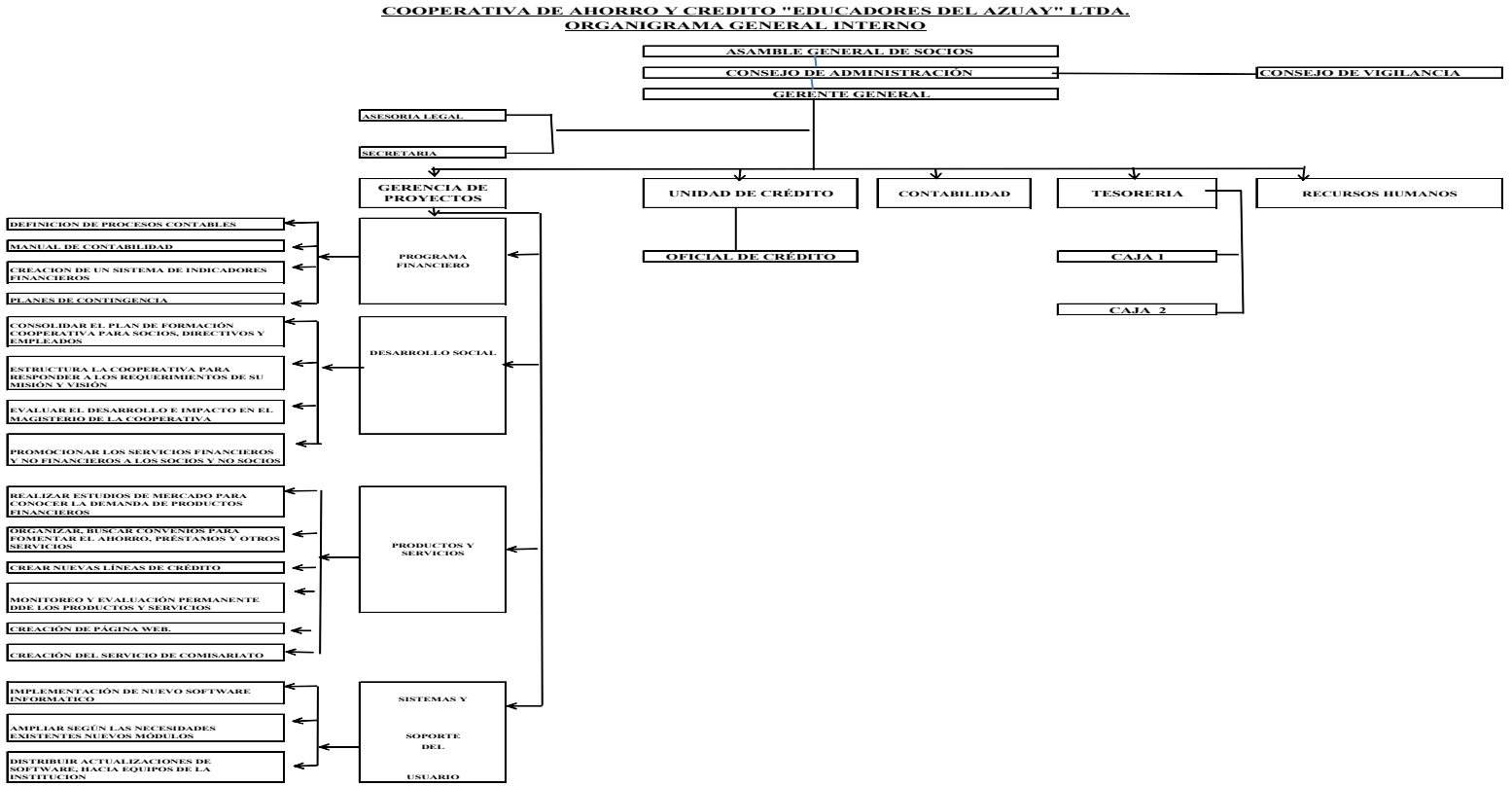
3	**FIRMA DE CONVENIOS PARA ADIESTRAMIENTO Y DIVULGACIÓN DE LA PÁGINA WEB.**	9	Selección y preparación del personal sobre informática atención al socio y cooperativismo.	Pago de Instructores	300,00	300,00	300,00
		10	Campaña de divulgación para el correcto uso de la página web.	Pago de Publicidad	350,00	350,00	350,00
		11	Se crea la tarjeta individual para cada socios con su código secreto para realizar consultas.	Material de Oficina	1.000,00	1.000,00	0,00	1.000,00
		12	Ingreso de Información a la base de datos de la página web.	Pago de digitaciòn	660,00	660,00	660,00
4	**COBRO DE VALORES Y REGISTRO DE TRANSACCIONES DE USUARIOS DE PÁGINA WEB.**	13	Cobro de 0,20 ctv. Por cada transacción realizada por los socios a través de la pagina web.	Material de Oficina	600,00	600,00	0,00	600,00
		14	Contabilización de valores cobrados a socios por las consultas.	Materiales de Oficina	350,00	350,00	350,00
		15	Depósitos de valores recaudados por consultas.	Materiales de Oficina	350,00	350,00	350,00
5	**SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE LA PÁGINA WEB.**	16	Estadisticas de los socios que realizan las consultas	Pago de digitaciòn	350,00	350,00	350,00
		17	Seguimiento mensual de consultas, retiros y transferencias.	Material de Oficina	300,00	300,00	300,00
		18	Valoración Semestral de los resultados obtenidos en utilización de página web.	Gastos de mantenimiento	370,00	370,00	370,00
	TOTAL				**9.500,00**	**9.500,00**	**7.900,00**	**1.600,00**

Fuente: Proyecto de Creación de la Página Web. De Negocios, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año: 2011

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: El cuadro Nro. 18 nos muestra el presupuesto operativo del proyecto por el año: 2011.

Cuadro Nro. 19



Fuente: Proyecto de Creación de la Página Web. De Negocios, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año: 2011

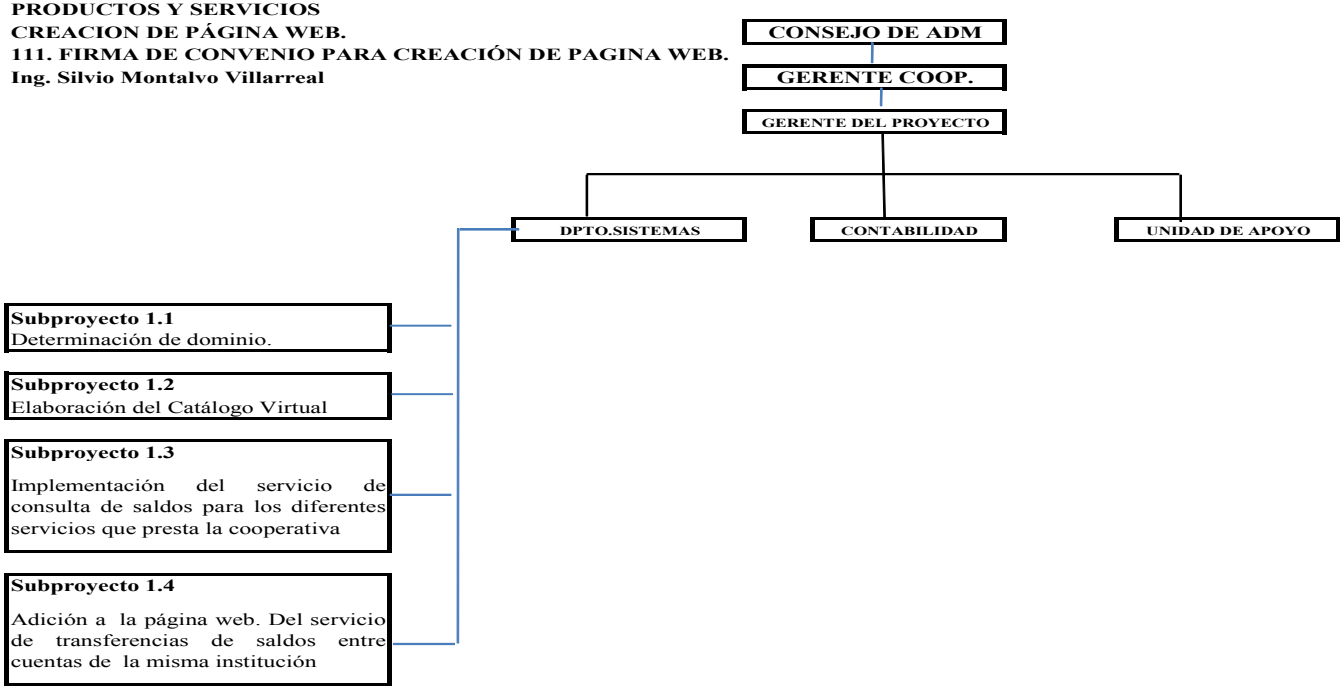
Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: El cuadro Nro. 19 nos muestra el Organigrama General Interno

Cuadro Nro. 20

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
ORGANIGRAMA GENERAL DEL PROYECTO

FUNCION: PRODUCTOS Y SERVICIOS
PROGRAMA: CREACION DE PÁGINA WEB.
PROYECTO: 111. FIRMA DE CONVENIO PARA CREACIÓN DE PAGINA WEB.
RESPONSABLE: Ing. Silvio Montalvo Villarreal



Fuente: Proyecto de Creación de la Página Web. De Negocios, Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" año: 2011
Elaborado: Equipo de Investigación
Interpretación: El cuadro Nro. 20 nos muestra el Organigrama General del Proyecto**,** con las responsabilidades de los diferentes departamentos en la creación de la página web.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
REGLAMENTO INTERNO DEL SERVICIO:
PORTAL WEB DE NEGOCIOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.

C O N S I D E R A N D O:

Que ha sido aprobada la creación del Portal Web de Negocios Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., por parte de Asamblea General de Socios;

Que es necesario crear y codificar las normas internas; y

Que es obligación y atribución del Consejo de Administración dictar las normas internas de acuerdo con lo que dispone el Estatuto y su Reglamento vigente,

R E S U E L V E:

CREAR EL SIGUIENTE REGLAMENTO INTERNO DEL SERVICIO:

PORTAL WEB DE NEGOCIOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY

CAPITULO 1. DEL SERVICIO PORTAL WEB DE NEGOCIOS COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY

Art. 1 El Servicio Portal Web. De Negocios es un servicio destinado a la consulta por medio de mecanismos informáticos, y brindará a los asociados una información inmediata, oportuna y eficiente, mediante el pago de un precio módico, para financiar los gastos de administración, operación y mantenimiento.

Art.2 El Gerente de la Cooperativa será el encargado de la administración, operación y mantenimiento de este servicio.

Art.3 Las atribuciones del Gerente serán:

a. Supervisar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la prestación del servicio,

b. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento,
c. Recibir y resolver las solicitudes y reclamos que se presenten,
d. Controlar para que la atención que se ofrezca responda a las normas de calidad,
e. Informar al Consejo de Administración los resultados administrativos y financieros por la prestación del servicio.
f. Autorizar a Contabilidad el pago, previo un concurso de precios y la aprobación por parte del Consejo de Administración.
g. Disponer a Tesorería de la forma de cobro de los valores que servirán para financiar gastos de mantenimiento.
h. Ordenar a secretaría informe a Directivos y empleados sobre resoluciones en cuanto a responsabilidades emanadas por la creación de este nuevo servicio.

Art.4 El Gerente, como su representante legal, tiene la atribución de contratar los servicios de un Programador para la realización del Proyecto denominado: El Servicio Portal Web. De Negocio Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay" Ltda.

Art.5 El servicio del Portal Web. De Negocios, brindará a sus asociados información sobre productos y servicios que la cooperativa desea promocionar, videos, imágenes, de alto valor para sus socios y usuarios, además interactuar con el usuario dándole respuesta a sus inquietudes.

Art.6 El costo por el diseño y elaboración del Servicio Portal Web. De Negocios, se cubrirá parcialmente por parte de la Cooperativa, y estos valores afectarán a las cuentas de resultados de la Institución, los valores restantes provendrán de autogestión, que servirá para cubrir gastos de mantenimiento.

Art.7 El costo por consulta, se destinará para su mantenimiento y decidirá su valor el Consejo de Administración, se cobrará por intermedio de roles de pago para socios de primaria y secundaria y quienes no realicen sus descuentos por este medio, se lo hará directamente por ventanilla de la Cooperativa.

Art.8 El servicio del Portal Web. De Negocios, tendrá el carácter de permanente, en todos los días del año y no podrá suspenderse por motivo alguno.

Art.9 la Cooperativa otorgará exclusivamente a sus socios su respectivo nombre de usuario y contraseña, para así poder hacer sus consultas sobre saldos y movimientos de su cuenta.

Art.10 Se prohíbe dar a conocer el nombre de usuario y contraseña a otros a quienes no corresponda.

Art.11 Conforme al Estatuto vigente, la Cooperativa podrá sancionar al socio por hacer mal uso del servicio del Portal Web. De Negocios.

Art.12 En el caso de existir inconformidad en el servicio por parte del usuario, éste presentará por escrito su petición dirigido al Gerente de la Cooperativa.

El presente reglamento entrará en vigencia desde el 1 de septiembre del año dos mil diez.

Dado en la ciudad de Cuenca, en la sala de sesiones de la Cooperativa EDUCADORES DEL AZUAY, a los diez días del mes de julio del 2010.

Los miembros del Consejo de Administración.

DISCUSIÓN

6. DISCUSIÓN:

La Planificación Estratégica realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" Ltda., por el periodo 2010 – 2015, se realizó con el propósito de que esta Institución la ponga en práctica para mejorar sus productos y servicios, a efecto de responder en forma más adecuada a las necesidades del desarrollo económico de sus socios.

El primer paso en la planificación consistió en verificar que existe compromiso organizacional, que los participantes claves de la organización especialmente el gerente, los directivos y los empleados consideren importante el proceso de planeación y estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él, además se precisó al estudio de las funciones y tareas de cada uno de los Consejos, Comisiones y empleados y de un estudio simultaneo de las fortalezas y debilidades internas de la cooperativa y de las oportunidades y amenazas externas que nos demostraron el efecto positivo o negativo dentro de la organización y sus esfuerzos para lograr el futuro deseado, se realizaron a través del análisis FODA, que se constituyó en la principal herramienta para validar el Diagnóstico Administrativo de la Cooperativa.

Se continuó la investigación con el Diagnóstico Financiero, en base a los Estados de Situación Financiera, y Balance de Resultados, por medio de los índices financieros se evidenció la existencia de Activos

que concentran valores que determinan una elevada liquidez, dentro de este estudio se establecieron además, los índices que constituyen las Señales de Crecimiento llegando a la conclusión de la poca captación de socios, las estrategias posibles a seguir para solucionar estas deficiencias se lograrán con una adecuada promoción directamente en sus centros de estudios y una bien estructurada creación de un portal de la página web. De negocios de la Cooperativa.

La implementación del Plan Estratégico implicó la utilización concurrente de varios elementos, como son: los propósitos, la investigación, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas, los presupuestos y los procedimientos, cada uno de esos pasos es importante ya que contribuye la fijación de objetivos y actividades para que la cooperativa logre resultados satisfactorios, obteniendo el Plan Operativo Anual que se lo hace a corto plazo y el Plan Estratégico y la Organización Administrativa para el periodo 2010-2015, que se lo realiza a largo plazo.

Dentro de la planeación estratégica se propiciará el desarrollo de la organización, se reducirán los niveles de incertidumbre, se preparará a la institución frente a las contingencias que se presentan con mayores posibilidades de éxito, manteniendo una mentalidad futurista, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones, evitando "corazonadas" o empirismos, que reducirán los riesgos y se

aprovecharán las oportunidades, por medio de estas bases operará la cooperativa, eliminando la improvisación del tiempo y los recursos.

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

Una vez efectuado el trabajo investigativo de Planificación Estratégica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" Ltda., mediante este estudio se puede contribuir y evaluar el manejo administrativo y financiero de la Institución, ante lo cual se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La aceptación de la cooperativa en su entorno natural del Magisterio de la Provincia del Azuay, no es representativa en lo relacionado al número de socios como lo demuestran los resultados de las encuestas aplicadas a los asociados, para la formulación del análisis FODA.

2. Falta de un estudio de Planificación Estratégica realizada a la Institución que proporcione una seguridad razonable en la consecución de los objetivos.

3. De acuerdo a los estados financieros y la consecuente aplicación del diagnóstico financiero, se ha determinado que la liquidez de la cooperativa es alta y dispone de mucho dinero ocioso, que no ha sido ubicado en servicios que generen rentabilidad hacia la institución.

4. Se debe estudiar las bases fundamentales de la estrategia de la cooperativa, comparar los resultados esperados y los resultados reales, y se debe tomar medidas correctivas para asegurarse que el desempeño se ciña a los planes.

5. La Institución no tiene un Portal de Negocios o Página Web para sus socios, de manera que se debe situar a la tecnología como un arma competitiva y un motor de gestión de innovación basado en sus necesidades, relacionadas con su sector, pero sobretodo, con su propia estrategia y visión de futuro.

RECOMENDACIONES

8. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente trabajo de investigación y en base a las conclusiones obtenidas se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Definir Estrategias más agresivas en la tarea urgente de lograr nuevos socios, por cuanto más del 50% de potenciales socios están fuera de la cooperativa, es decir hay aproximadamente 4.000 personas que deberían ser "reclutadas", y esto se puede lograr por medio de la creación de la página web., que servirá de promoción y publicidad, para incrementar el número socios de la cooperativa.

2. El Gerente de la Cooperativa "Educadores del Azuay" Ltda., debe aplicar el Plan Operativo Anual al inicio de cada año y la Planificación Estratégica por el lapso de cinco años, con la finalidad de corregir posibles errores en el manejo administrativo y financiero de los recursos asignados para su operatividad.

3. Se recomienda al Gerente implementar estrategias para la creación de productos y servicios con el objeto de solucionar la excesiva liquidez de la cual dispone la cooperativa

4. Es necesaria la elaboración del Balance General Presupuestado, para poder tener una idea más clara de la plataforma financiera sobre la cual se está trabajando, así se podrá calcular la liquidez, rentabilidad, y crecimiento.

5. La implementación de las nuevas tecnologías, en especial la informática como la creación de la Página Web., con el criterio de optimizar tanto las operaciones financieras como las acciones sociales.

BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto. "Sistema Financiero", primera edición, impreso por publigráficas JOKAMA, Quito, Ecuador, 2007.

ESTATUTOS Y REGLAMENTOS DE LA COOPERATIVA "EDUCADORES DEL AZUAY" Año 2009

GALLARDO GARCÍA, Marcos V. "La Cooperativa al Alcance de todos", Quito -Ecuador.

GUITIERREZ CARMONA, Jairo. "Finanzas estratégicas" Ediciones financieras corporativas, Bogotá 2007.

LEY DE COOPERATIVAS, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito – Ecuador, Año 2009.

LOZADA FLORES Franklin, PLANIFICACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS. Asesoría Estratégica Microfinanzas.

RICHARD CERDA, Baldomero. "Administración y Contabilidad de las Entidades Cooperativas", Editorial Nacional, México 7, D.F. Edinal Impresora S.A. Dr. Erazo, N 42.

SÁENZ, Jaramillo Bernardo. “El Cooperativismo Sendero del éxito”, Quito,

VÁSQUEZ GALINDO, Rodrigo. “Hacia una cultura de servicio al socio de Cooperativas de Ahorro y Crédito”, Editorial FECOAC, Quito - Ecuador.2007.

VÁSQUEZ GALINDO, Rodrigo. “Bases Cooperativas”, Editorial FECOAC, Quito - Ecuador. 2007.

Páginas de Internet:

WIKIPEDIA.ORG, Plan Estratégico, www.wikipedia.org/htm1520/PO9WE 28/04/2010

MONOGRAFIAS. Com, La Dirección Estratégica em Instituciones Cooperativas, www.monografias.com/, 28/04/2010

ANEXOS

10. ANEXO N° 01

1. TEMA:

"PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA., PERIODO 2010-2015."

2. PROBLEMA:

La Globalización nos sumerge en una cultura empresarial llena de oportunidades y amenazas constantes, con una presión competitiva de carácter mundial en un entorno marcado por factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en constante evolución. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., no puede vivir de espaldas a esta realidad, si no posee lineamientos fundamentales difícilmente podrá aprovechar oportunidades y/o hacer frente a posibles riesgos o amenazas en el medio.

La Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores del Azuay Ltda., es una entidad de derecho privado sin fines de lucro de carácter cerrada, fue creada en enero de 1968, cuenta con una sola oficina ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, misma que tiene la finalidad de

solucionar problemas socio-económicos del magisterio de la provincia de Azuay.

Sus fuente de financiamiento son los ahorros que depositan los asociados siendo estos: el Ahorro Corriente, Ahorro Previo a la Jubilación y Ahorro Especial; la institución brinda los servicios de Préstamos Ordinarios, Extraordinarios, Emergentes, De Inversión, Hipotecarios y De Remuneraciones, además cuenta con otros servicios tales como; Alquiler de Salón Social, Servicio Exequiel, Seguro de Salud y Vida entre otros propios de la cooperativa.

Esta Entidad Financiera ha contribuido a la formación de las uniones de cooperativas de maestros ecuatorianos (UCACME) y del Sur (UCACSUR), su principal competencia es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

El Gobierno y la Administración de la Cooperativa están a cargo de la Asamblea General Socios como máxima autoridad, se encuentra integrada por los socios que están en pleno goce de sus derechos, el Consejo de Administración como órgano directivo y administrativo, el mismo que está integrado por nueve miembros principales con sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea, el Gerente que es el Administrador General de la Cooperativa quien representa legal, judicial y extrajudicial a la Cooperativa, es la persona encargada de ejecutar las

políticas emanadas por el Consejo de Administración siendo éste organismo quien lo elige. La fiscalización y control del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores y más trabajadores de la Cooperativa la efectúa el Consejo de Vigilancia el cual estará integrado por cinco miembros elegidos por la Asamblea.

La Cooperativa para su funcionamiento se rige por la siguiente normatividad: Codificación de la Ley de Cooperativas y su Reglamento, Codificación del Código de Trabajo Ley de Seguridad Social, Codificación de la Ley de Régimen Tributario y el Reglamento para su Aplicación, Estatuto de la Cooperativa, Reglamento Interno y sus distintos Manuales de Funciones, para el fundamento de su accionar se basa en su misión, visión y objetivos planteados.

Los Estados Financieros elaborados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., son elaborados rigiéndose a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, los estados elaborados son los siguiente; Balance General, Estados de Resultados, Estado de Cambios del Patrimonio y Flujo de Efectivo.

Con el objeto de mejorar los servicios, organizar y dinamizar la administración de los recursos de la Cooperativa en el beneficio de los socios se cuenta con un Plan de Trabajo Anual en pequeña escala y con un presupuesto elaborado por el Consejo de Administración y puesto a consideración de la Asamblea General de Socios.

La Cooperativa no cuenta con una Planificación Estratégica estructurada para una organización a largo plazo donde pueda plantear sus objetivos y estrategias para los próximos años.

Ante esta realidad nace la necesidad de realizar este trabajo de investigación que busca fundamentalmente dar posibles alternativas a lo detectado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., por lo tanto es necesario hacer un estudio sobre la Planificación Estratégica y Estructura Administrativa por el periodo 2010-2015, que responda a las perspectivas y retos del desarrollo futuro, para que sirva como una guía y orientación en el desarrollo de las actividades de los directivos, funcionarios y personal de la Cooperativa.

Por lo expuesto, el grupo considera que el problema central a investigarse es: ¿Cuál será la incidencia de la Planificación Estratégica en la Estructura Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda.?

3. JUSTIFICACIÓN

La temática de investigación propuesta busca mediante el estudio y aplicación de conceptos de planificación estratégica y organización administrativa, y trate de encontrar explicaciones a problemas internos y externos de la Institución, para que mediante la investigación aplicada se pueda construir un puente entre la situación actual y la situación esperada.

Con el propósito de alcanzar la realización de los objetivos planteados se necesita el empleo adecuado de métodos, técnicas y procedimientos de investigación que sirvan como herramientas para identificar la situación actual de la Cooperativa, medir las fortalezas y debilidades de la institución, y realizar análisis de las demandas de los socios mediante encuestas y entrevistas.

El resultado del presente trabajo de investigación permitirá encontrar las estrategias para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la Institución tanto en el aspecto financiero y administrativo, se fortalezca el control interno y la gestión del talento humano, aspectos que incidirán en la toma de decisiones por parte de la administración de la cooperativa.
Se construirá un documento de discusión para que los directivos, tengan a la mano un análisis detallado de la situación y tomen decisiones informadas sobre el futuro de la entidad

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar un estudio sobre la Planificación Estratégica y la Estructura Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., para el periodo 2010-2015

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual en un entorno interno y externo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., al año 2010
- Plantear objetivos y estrategias y objetivos corporativos para la entidad, para el periodo 2010-2015
- Diseñar un Plan Operativo Anual para el año 2011y su Presupuesto.

5. MARCO TEÓRICO

El marco conceptual de la investigación será:

COOPERATIVAS:

Son las sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo a través de una empresa manejada en común y formada por la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros".5

- **Cooperativas de ahorro y crédito:**

[5] GALLARDO García Marcos, "La Cooperativa al alcance de todos", Quito –Ecuador, pág.10

Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

- **Socios:**

  Son todas las personas naturales y jurídicas que forman parte de una cooperativa y que suscriban y paguen los certificados de aportación, se caracterizan por tener igualdad de derechos y obligaciones.

- **Asamblea General de Socios:**

  Es la máxima autoridad y se encuentra integrada por los socios que están en pleno goce de sus derechos y sus decisiones son obligatorias para todos los socios, estas decisiones se tomaran por mayoría de votos. En caso de empate quien presida la asamblea tendrá voto dirimente.

- **Consejo de Administración:**

  Es el organismo directivo de la cooperativa y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve elegidos por la Asamblea General.

- **Consejo de Vigilancia:**

  Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración de la gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

- **Gerente**:

  Es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable y estará sujeto a las disposiciones de la Ley de Cooperativa, del Reglamento General y del Estatuto.

- **Comisiones Especiales**:

  Pueden ser designadas por la Asamblea General de Socios o por el Consejo de Administración, pero en todas las cooperativas y organizaciones de integración del movimiento habrá obligatoriamente la comisión de Educación y la de Asuntos Sociales.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Proceso mediante el cual se decide la direccionalidad de las organizaciones, se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos.

- **Plan:**

  Es una intención o un proyecto, se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, o con el objeto de dirigirla y encauzarla. En este sentido un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

- **Planificación**:

  Las acciones que se llevan a cabo para concretar planes y proyectos de distinto tipo forman parte de la planificación, este proceso implica el seguimiento de una serie de pasos que se establecen inicialmente, para lo cual quienes realizan la planificación utilizan diferentes herramientas y expresiones.

Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la Institución. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la cooperativa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la entidad se vaya al fracaso en el mercado.

Estructura Administrativa:

La estructura administrativa es el "sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización cooperativa para que ésta alcance sus objetivos .

El análisis FODA:

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.
El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Plan Operativo Anual (POA):

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad (cooperativa, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

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

Proceso de la Planificación Estratégica:

3. Análisis de Situación Actual

Es la identificación de los problemas, internos y del entorno, constituyen el primer insumo del proceso de planificación. De esta manera se procura la concentración del esfuerzo institucional en los asuntos que obstaculizan los procesos organizacionales y que afectan negativamente los productos que se proveen al entorno.

- **Expectativas de clientes internos y externos:**

  Son las demandas de los clientes internos y externos, son importantes para la planificación; sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de Objetivos y Estrategias.

- **Identificación de Paradigmas:**

  Son aquellos aspectos o elementos de la cultura de una organización y definen su comportamiento.

- **Análisis del entorno**

  La evaluación del entorno permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos-oportunidades) y (negativos - amenazas) que afronta la institución.

- **Oportunidades (para explotarlas):**

  Aspectos significativos que la organización puede aprovechar para ofrecer sus productos y servicios o ampliar sus mercados

- **Amenazas (para evitarlas):**

  Aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar los productos, servicios y/o mercados de la organización-

- **Fortalezas (para impulsarlas)**

  Principales ventajas competitivas, capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Debilidades (para eliminarlas)**

  Razones reales o percibidas por las cuales los clientes no utilizan los productos o servicios de la organización. Lista de aspectos vulnerables que la competencia puede explotar.

- **Estructurar la Matriz de Perfil Competitivo**

  Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una Organización e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos Claves**

  Permite realizar un análisis del entorno e identificar las oportunidades y amenazas que se presentan. La ponderación y calificación de los diferentes factores permite evaluar en conjunto el entorno y determinar si este es favorable o limitante para la Organización.

- **Análisis Organizacional**

  Es identificar el punto de partida, Fortalezas y Debilidades desde las perspectivas;

  - ✓ Producto – Mercado:
  - ✓ Financiera:
  - ✓ Organización y Procesos;
  - ✓ Gestión del Recurso Humano

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos**

  Es una herramienta analítica que permite evaluar de forma resumida la posición interna. Mediante la ponderación y calificación de los factores internos se determina un resultado

global que presenta si la institución dispone de una posición fuerte o débil

4. Elaboración de la Planificación Estratégica

- **Misión:**

  Es una declaración duradera de propósitos que distingue a una Organización de otras similares.

- **Visión:**

  La visión es la declaración de donde quiere estar la Organización en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que la Organización quiere ser en el futuro.

- **Objetivos Estratégicos:**

  Son las descripciones de los resultados que una Organización desea alcanzar en un período determinado de tiempo.

- **Estrategias:**

Las estrategias son las grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la Organización y así hacer realidad los resultados esperados.

- **Seguimiento**

  El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

- **Evaluación**

  La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Presupuestos:

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa,

una oficina) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

6. METODOLOGÍA

LA METODOLOGÍA A UTILIZAR POR EL GRUPO, COMPRENDERÁN, MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:

MÉTODOS

Inductivo:

La presente investigación se apoyará en el Método Inductivo que permitirá evaluar realidades particulares del problema a investigar, para luego interpretarlas, de tal manera que al llegar a conclusiones específicas nos llevará a interrelacionarnos con otros recursos metodológicos.

Deductivo:

Este método nos permitirá analizar y evaluar el problema a investigar de manera general, para luego hacer una "discriminación positiva" con el propósito de particularizar el problema a

investigar, para que esté de acuerdo a los criterios establecidos para la presente investigación.

Método Descriptivo:

Este método nos permitirá realizar una descripción objetiva de la realidad actual en la que se desarrolla el problema.

Método Analítico:

Servirá para el estudio y análisis del entorno de la Cooperativa, para poder de esta manera determinar las fortalezas y debilidades de la Institución.

Método Sintético:

Se utilizara al procesar la información y para obtener resultados de la gestión y financiera y administrativa que se viene desarrollando.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas a utilizarse son varias:

Bibliográfica: esta técnica servirá como base para obtener un conjunto de conocimientos científicos en los cuales se apoyará el trabajo.

Entrevista: Consiste en obtener información a través del contacto directo con los directivos, gerente y funcionarios de la Cooperativa, con el objeto de conocer el desarrollo operacional de las diferentes áreas de trabajo.

Observación: Consiste en ver y oír hechos y fenómenos que se presentan en la Entidad para que esta sea de carácter científico; se seguirá las siguientes condiciones: servirá para lograr resultados de los objetivos planteados, será planteada de una manera coordinada y debe ser controlada sistemáticamente.

Encuesta: Consiste en obtener información directa de los socios sobre aspectos referentes a: satisfacción, productos, necesidades, etc.

Representación Gráfica: Los datos emanados como resultado de la investigación, se registraran en cuadros, con distribución absoluta y porcentual, los cuales reflejan la información analizada, mediante esta técnica representamos los datos de manera gráfica para que de esta forma sea más fácil de entender.

INSTRUMENTOS

Para la realización de este trabajo de investigación se requerirá de los siguientes instrumentos:

- Estados Financieros
- Boletines de Cooperativa
- Plan de Trabajo
- Revistas de COAC Educadores del Azuay Ltda.
- Anexos

7. CRONOGRAMA

ETAPAS	ABRIL			MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	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) Planificación del Trabajo	x																										
2) Presentación del Proyecto	x	x																									
3) Trabajo de Campo			x	x	x	x	x																				
4) Procesamiento de los Datos								X	x	x	x	x															
5) Elaboración del Borrador del Informe													x	x	x	x	x										
6) Revisión del Informe por parte del Director																		x	X								
7) Corrección y Presentación del Informe Final																				x	x	x	x	x			
8) Impresión de Tesis y Disertación de grado																									x	x	x

8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Investigadoras:

Carmen Esperanza Castillo Pesantez

Tatiana Maricela Tello Pacheco

Director de Tesis:

Econ. Nelson Chávez.

RECURSOS MATERIALES

A continuación se detalla los recursos materiales que se utilizará para la realización de la investigación:

- Útiles de oficina:

  - Libros
  - Folletos
  - Revistas
  - Periódicos
  - Papel bond
  - Esferográficos
  - Lápices
  - Borradores
  - Marcadores
  - Copias

- Transporte y Movilización
- Equipos de Oficina:

    - Computadora
    - Calculadora
    - Copiadora
    - Grabadora

RECURSOS ECONÓMICOS

- Curso de apoyo	2,400.00
- Copias	60,00
- Útiles de Escritorio	70,00
- Reproducción de documento	150,00
- Empastados	60,00
- Transporte	50,00
- Imprevistos	100,00
Total	**$ 2.890,00**

FINANCIAMIENTO

La presente investigación será financiada totalmente por el aporte de las investigadoras.

9. BIBLIOGRAFÍA

ARANDA ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa" Quito – Ecuador, diciembre 2007.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Folleto, Año 2008.

P.F.DRUCKER, "Como medir el rendimiento de la Empresa", Ediciones DESUSTO, Bogotá 2003.

CHIRIBOGA ROSALES, Luis Alberto. "Sistema Financiero", primera edición, impreso por publigráficas JOKAMA, Quito, Ecuador, 2007.

ESTATUTOS Y REGLAMENTOS DE LA COOPERATIVA "EDUCADORES DEL AZUAY" Año 2009

G.STALK, jr. "Estrategias de Crecimiento", ediciones DESUSTO, Bogotá, 2009.

GALLARDO GARCÍA, Marcos V. "La Cooperativa al Alcance de todos", Quito -Ecuador.

GUITIERREZ CARMONA, Jairo. “Finanzas Estratégicas” Ediciones financieras corporativas, Bogotá 2007.

LEY DE COOPERATIVAS, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito – Ecuador, Año 2009.

LOZADA FLORES Franklin, PLANIFICACION ESTRATEGICA EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS. Asesoría Estratégica Microfinanzas.

RICHARD CERDA, Baldomero. “Administración y Contabilidad de las Entidades Cooperativas”, Editorial Nacional, México 7, D.F. Edinal Impresora S.A. Dr. Erazo, N 42.

SÁENZ, Jaramillo Bernardo. “El Cooperativismo Sendero del éxito”, Quito – Ecuador, 2007

VÁSQUEZ GALINDO, Rodrigo. “Hacia una cultura de servicio al socio de Cooperativas de Ahorro y Crédito”, Editorial FECOAC, Quito – Ecuador, .2007.

VÁSQUEZ GALINDO, Rodrigo. “Bases Cooperativas”, Editorial FECOAC, Quito – Ecuador, 2007.

Páginas de Internet:

WIKIPEDIA.ORG, Plan Estratégico, www.wikipedia.org/htm1520/PO9WE 28/04/2010

MONOGRAFIAS.COM, La Dirección Estratégica en Instituciones Cooperativas, www.monografias.com/, 28/04/2010

ANEXO N° 02

DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Para realizar el diagnóstico financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores del Azuay Ltda., se inicia con la presentación del:

- ✓ Estado de Situación Financiera años: 2009 y 2008
- ✓ Estado de Resultados años: 2009 y 2008
- ✓ Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera años: 2009 -2008
- ✓ Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias años: 2009 -2008
- ✓ Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera año: 2009
- ✓ Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias año: 2009
- ✓ Ejecución presupuestaria año: 2009
- ✓ Sistema de Monitoreo**: P.E.R.L.A.S**

  P protección

  E estructura financiera eficaz

  R rendimientos y costos

  L liquidez

  A activos improductivos

  S Señales expansivas

- ✓ Indicadores de Control Financiero

COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 – 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009
ACTIVOS		
FONDO DISPONIBLE	**1.590.079,61**	**2.072.746,83**
Caja chica	1.050,00	1.060,00
Fondo de cambio	580	580
Bancos	1.584.064,49	2.065.821,71
Unión cooperativas del magisterio	4.385,12	5.285,12
INVERSIONES	**452.490,28**	**1.625.476,77**
Banco Primeria	200.448,62	418.485,59
Banco de Guayaquil	252.041,66	776.870,23
Diners Club	0	207.300,10
Banco Bolivariano	0	222.820,85
CARTERA DE CREDITO POR VENCER	**11.942.578,00**	**12.290.396,22**
Préstamos de consumo	11.411.819,01	11.078.542,51
Hipotecarios	527.055,51	1.208.344,19
Diferencias	2.251,25	1.656,55
Comisariatos	1.452,23	1.852,97
CARTERA DE CREDITO VENCIDA	**1.535,65**	**928,4**
PROVISION CARTERA DE CREDITO	**-12.790,67**	**-16.569,09**
Provisión créditos incobrables	-12.790,67	-16.569,09
CUENTAS POR COBRAR	**502.211,88**	**1.108.244,34**
Intereses Por Cobrar Inv. Y créditos	7.734,84	13.538,86
Seguros por cobrar socios	0	318,96
Anticipos y préstamos al personal	7.413,54	3.963,61
Cheques protestados y rechazados	0	252,79
Arriendos	1.287,28	2.291,86
Servicio de Funeraria, Bóvedas Y Nichos	3.741,01	1.794,68
Cuentas por Cobrar Pagaduría, Colecturías	479.013,49	1.085.832,44
Otras	3.021,72	251,14
BIENES REALIZABLES	**3.123,02**	**1.082,74**
Cofres mortuorios	3.123,02	1.082,74
ACTIVOS CORRIENTES		
ACTIVOS FIJOS	**384.520,09**	**361.121,13**
Terrenos	4.391,66	4.391,66
Edificio	150.698,31	150.698,31
Camposanto Santa Ana	271.638,00	258.534,00
Muebles y Equipo De Oficina Y Funeraria	65.238,44	70.777,08
Equipo de Computación	32.053,90	31.127,49
Vehículo	12.037,00	12.037,00
Enseres de Oficina y Funeraria	5.934,49	6.309,30
Biblioteca y Pinacoteca	4.282,68	4.370,56
Depreciación acumulada	-161.754,39	-177.124,27

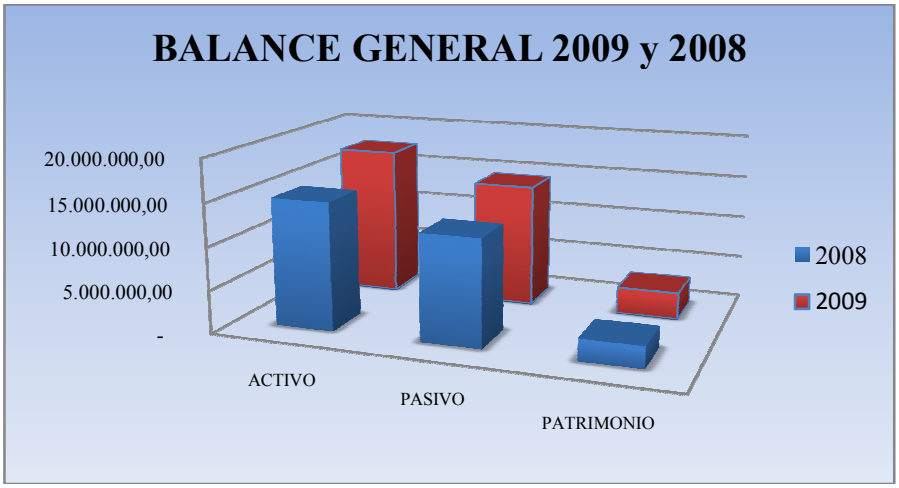
PROGRAMA DE COMPUTACION	**59,66**	**0**
Programa de computación	312,5	0
(Amortización acumulada gastos diferidos)	-252,84	0
OTROS ACTIVOS		
ACCIONES Y PARTICIPACIONES	**2.622,15**	**2.864,15**
UNIBANCO, FECOAC, UCACME	2.622,15	2.864,15
OTROS CUENTAS DEL ACTIVO	**67.829,79**	**44.900,87**
Arrendamiento líneas telefónicas	121,1	121,1
Buro crediticio	0	60
Anticipos a terceros	0	1.828,90
Impuestos pagados IVA, Renta (crédito tributario)	67.708,69	42.890,87
TOTAL ACTIVO	**14.934.259,46**	**17.491.192,36**
PASIVO		
DEPOSITOS A LA VISTA	**11.613.439,82**	**13.479.469,47**
Ahorros corrientes	11.613.439,82	13.479.469,47
OBLIGACIONES PATRONALES	**75.071,75**	**89.184,56**
Aportes al IESS, SECAP, IECE y Beneficios Sociales	4.020,96	3.079,50
Contratos laborales e indemnizaciones	58.703,89	57.269,22
Participación de empleados	12.346,90	28.835,84
RETENCIONES E IMPUESTOS POR PAGAR	**48.859,59**	**67.050,40**
PROGRAMAS DE DESARROLLO HUMANO	**662.878,22**	**677.102,51**
Seguro de salud y vida	356.950,25	417.949,45
Seguro interno de préstamo	305.927,97	259.153,06
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	**15.610,42**	**64.323,01**
Excedentes por pagar (patrocinio)	12.834,56	54.377,54
Otras cuentas por pagar(acreedores, pagos)	2.775,86	9.945,47
TOTAL PASIVO	**12.415.859,80**	**14.377.129,95**
PATRIMONIO		
Certificados de aportación	2.343.946,55	2.897.813,00
Reservas	174.453,11	216.249,41
TOTAL PATRIMONIO	**2.518.399,66**	**3.114.062,41**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**14.934.259,46**	**17.491.192,36**

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA. AÑOS 2008 – 2009		
CUENTAS	**2008**	**2009**
ACTIVO	14.934.259,46	17.491.192,36
PASIVO	12.415.859,80	14.377.129,95
PATRIMONIO	2.518.399,66	3.114.062,41
TOTALES: $	**14.934.259,46**	**17.491.192,36**

Estado de Situación Financiera años: 2009- 2008



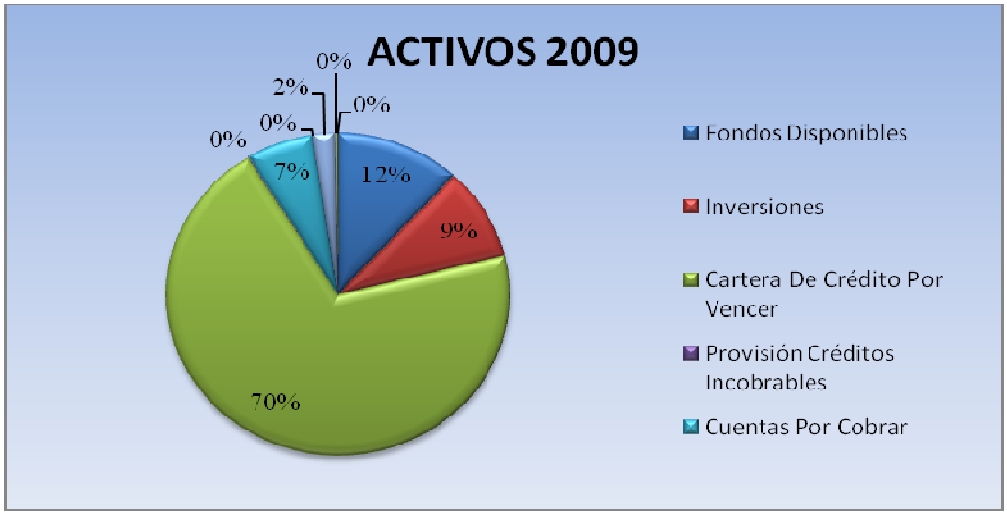
Fuente: Balance General de los años 2009 y 2008

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Como se puede identificar en el grafico anterior, ha existido un adecuado crecimiento en las cuentas del activo, pasivo y patrimonio en el año 2009.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	
ACTIVOS	**2009**
FONDOS DISPONIBLES	2.072.746,83
INVERSIONES	1.625.476,77
CARTERA DE CREDITO POR VENCER	12.291.324,62
PROVISIÓN CRÉDITOS INCOBRABLES	-16.569,09
CUENTAS POR COBRAR	1.108.244,34
BIENES REALIZABLES	1.082,74
ACTIVOS FIJOS	361.121,13
OTROS ACTIVOS	2.864,15
OTRAS CUENTAS DEL ACTIVOS	44.900,87
TOTAL: $	**17.491.192,36**

Activo Total año: 2009



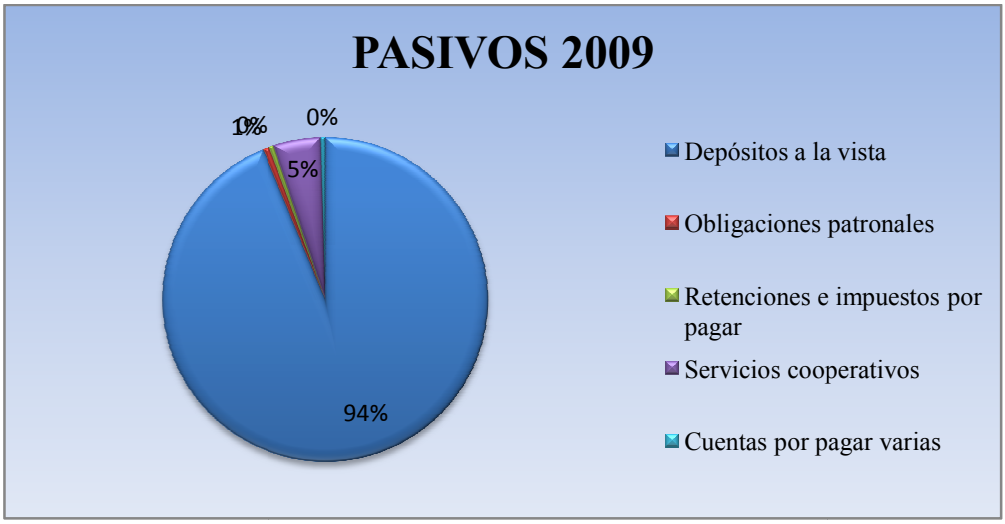
Fuente: Estado de Situación Financiera del año 2009.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: El activo de la Cooperativa está compuesto principalmente por la cartera de crédito, el mismo que alcanza un 70% del total de activos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	
PASIVOS	**2009**
DEPOSITOS A LA VISTA	**13.479.469,47**
OBLIGACIONES PATRONALES	**89.184,56**
RETENCIONES E IMPUESTOS POR PAGAR	**67.050,40**
SERVICIOS COOPERATIVOS	**677.102,51**
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	**64.323,01**
TOTAL	**14.379.138,95**

Pasivo Total año: 2009



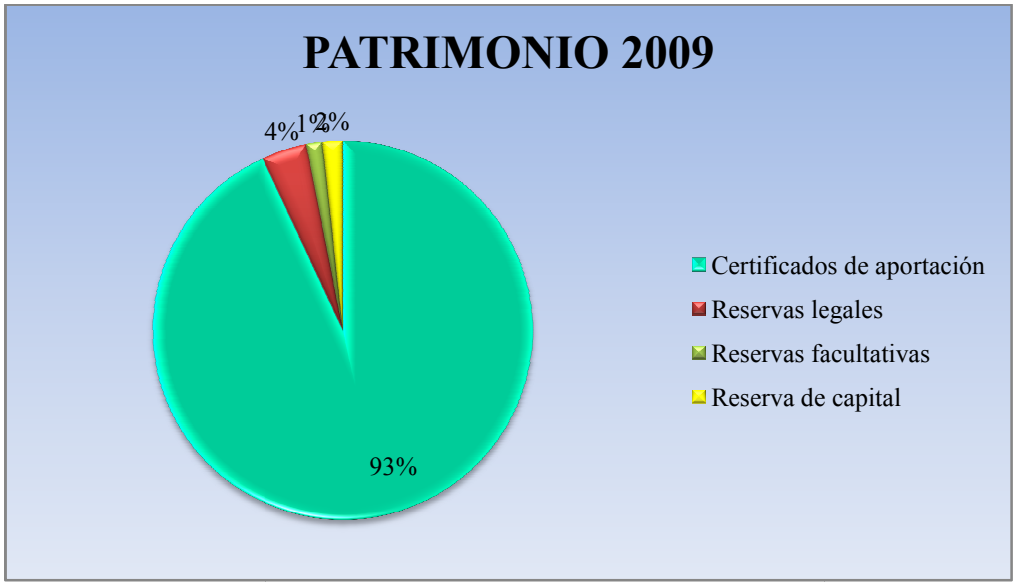
Fuente: Estado de Situación Financiera del año 2009.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Los depósitos a la vista es el principal pasivo que tiene la Cooperativa, abarcando el 94% del total de pasivo del año 2009.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	
"EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009	
PATRIMONIO	**2009**
CERTIFICADOS DE APORTACION	2.897.813,00
RESERVAS LEGALES	120.778,08
RESERVAS FACULTATIVAS	42.334,73
RESERVA DE CAPITAL	53.136,60
TOTAL	**3.116.071,41**

Patrimonio Total año: 2009



Fuente: Estado de Situación Financiera del año 2009.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: La principal cuenta del patrimonio son las aportaciones de los socios, la misma que ocupa un 93% de patrimonio, y únicamente un 7% corresponde a las reservas.

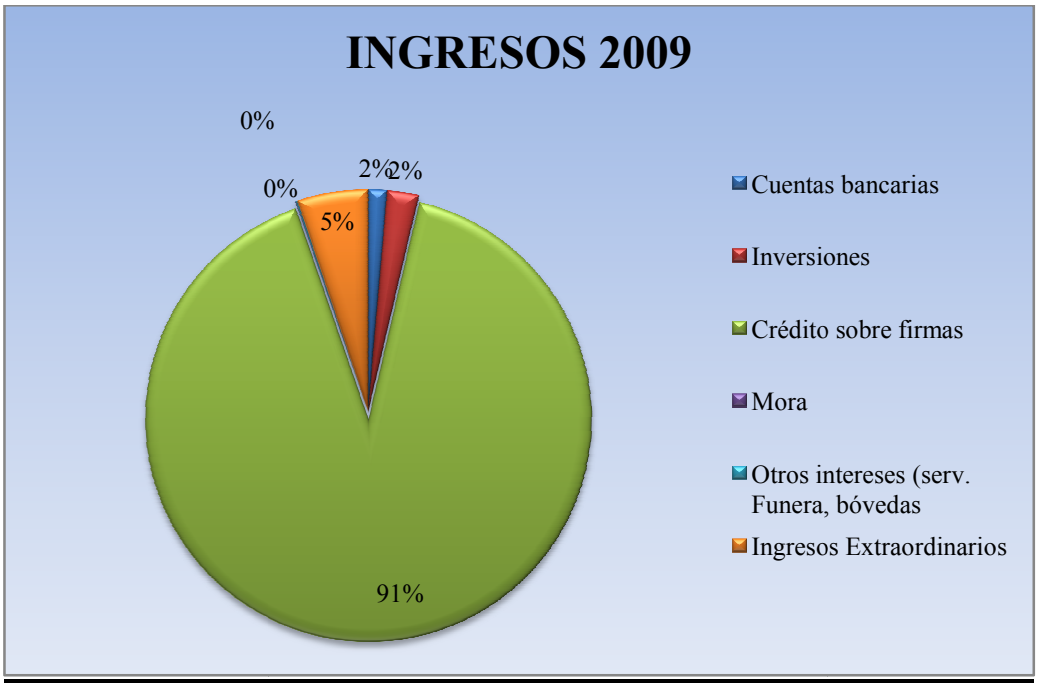
COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 – 2009

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008	AÑO 2009
INGRESOS		
INTERESES GANADOS	**1.476.239,64**	**1.702.591,66**
Cuentas bancarias	21.099,43	21.588,82
Inversiones	35.597,32	66.489,01
Crédito sobre firmas	1.417.006,94	1.611.583,67
Mora	827,98	796,07
Otros intereses (servicios de funeraria, bóvedas etc.)	1.707,97	2.134,09
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	**79.671,03**	**95.566,89**
Comisiones	2.641,93	2.431,74
Afiliaciones	2.144,00	1.508,00
Arriendos	26.753,19	28.731,88
Servicio de funeraria	21.723,81	34.286,97
Bóvedas y osarios (camposanto Santa Ana)	5.811,70	6.803,30
Multas	13.025,25	14.852,50
Otros	7.571,15	6.952,50
TOTAL DE LOS INGRESOS	**1.555.910,67**	**1.798.158,55**
GASTOS		
OBLIGACIONES CON EL SOCIO	**832.241,74**	**1.131.352,39**
Ahorros	715.585,89	983.625,24
Certificados de aportación	116.655,85	147.727,15
PROVISIONES	**3.293,93**	**3.778,42**
Provisión cartera vencida	3.293,93	3.778,42
GASTOS DE OPERACIÓN	**638.062,33**	**470.788,82**
Gastos de personal	70.868,59	81.479,58
Estimulo ahorristas	140.435,00	146.400,00
Seguro de ahorro y préstamo, fidelidad, SOAT	159.540,55	97.714,83
Agua, energía eléctrica. y teléfono	20.184,72	19.369,86
Gastos de directivos	18.365,36	14.411,36
Otros servicios	12.919,44	10.932,41
Impuestos y contribuciones	7.334,65	8.366,30
Gastos de depreciación	28.664,77	27.730,33
Amortización	104,16	59,66
Asamblea general	3.544,48	4.932,32
Mantenimiento y reparación	7.375,91	20.696,38
Suministros de oficina	14.539,59	9.895,24
Donaciones y promociones	298	455,98
Funeraria	16.207,43	21.939,38
Aniversario institución	137.679,68	0
Gastos jornadas deportivas	0	6.405,19
TOTAL GASTOS	**1.473.598,00**	**1.605.919,63**
EXCEDENTE PENDIENTE DE DISTRIBUCION	**82.312,67**	**192.238,92**

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Ingresos Total año: 2009

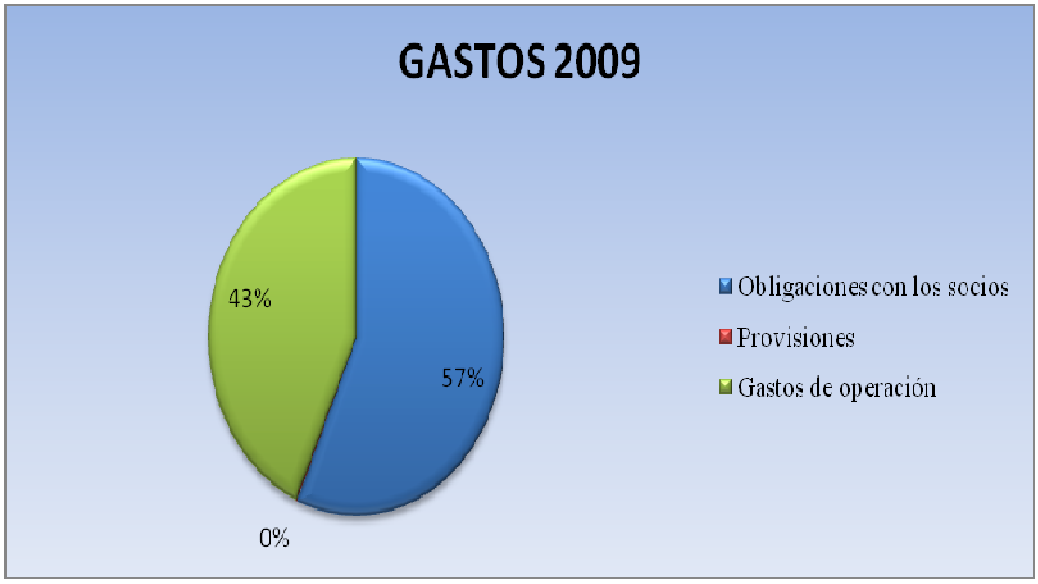


Fuente: Estado de Resultados del año 2009.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: Los principales ingresos que tiene la Cooperativa son los intereses que generan los créditos otorgados a los socios.

Gastos Total año: 2009



Fuente: Estado de Resultados del año 2009.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: El 57% de los gastos pertenecen a las obligaciones que tiene la Cooperativa con los socios por los depósitos realizados, y ocupando el 43% de gastos operativos.

Para la realización de la ejecución presupuestaria, se procede a la comparación del presupuesto operativa y el presupuesto ejecutado por el año 2009.

COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL AÑO 2009

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO OPERATIVO	PRESUPUESTO EJECUTADO	VARIACIÓN	% VAR
INGRESOS				
INTERESES GANADOS	**1,567,907.00**	**1,702,591.66**	**134,684.66**	**7.91%**
Cuentas bancarias	22,978.00	21,588.82	- 1,389.18	-6.43%
Inversiones **(1)**	26,400.00	66,489.01	40,089.01	60.29%
Crédito sobre firmas	1,515,286.00	1,611,583.67	96,297.67	5.98%
Mora	1,551.00	796.07	- 754.93	-94.83%
Otros intereses (servicios de funeraria, bóvedas etc.)	1,692.00	2,134.09	442.09	20.72%
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	**90,561.00**	**95,566.89**	**5,005.89**	**5.24%**
Comisiones	2,153.00	2,431.74	278.74	11.46%
Afiliaciones **(2)**	2,470.00	1,508.00	- 962.00	-63.79%
Arriendos	29,150.00	28,731.88	- 418.12	-1.46%
Servicio de funeraria	35,350.00	34,286.97	- 1,063.03	-3.10%
Bóvedas y osarios (camposanto Santa Ana)	1,930.00	6,803.30	4,873.30	71.63%
Multas	12,000.00	14,852.50	2,852.50	19.21%
Otros	7,508.00	6,952.50	- 555.50	-7.99%
TOTAL INGRESOS	**1,658,468.00**	**1,798,158.55**	**139,690.55**	**7.77%**
GASTOS				
OBLIGACIONES CON EL SOCIO	**1,064,608.00**	**1,131,352.39**	**66,744.39**	**5.90%**
Ahorros	920,108.00	983,625.24	63,517.24	6.46%
Certificados de aportación	144,500.00	147,727.15	3,227.15	2.18%
PROVISIONES	**4,520.00**	**3,778.42**	**- 741.58**	**-19.63%**
Provisión cartera vencida	4,520.00	3,778.42	- 741.58	-19.63%
GASTOS DE OPERACIÓN	**520,465.00**	**470,788.82**	**- 56,081.37**	**-11,91%**
Gastos de personal	96,768.00	81,479.58	- 15,288.42	-18.76%
Estimulo ahorristas	150,000.00	146,400.00	- 3,600.00	-2.46%
Seguro de ahorro y préstamo, fidelidad, SOAT	103,300.00	97,714.83	- 5,585.17	-5.72%
Agua, energía eléctrica. y teléfono	22,440.00	19,369.86	- 3,070.14	-15.85%
Gastos de directivos	2,060.00	14,411.36	12,351.36	85.71%
Otros servicios	34,676.00	10,932.41	- 23,743.59	-217.19%
Impuestos y contribuciones	12,779.00	8,366.30	- 4,412.70	-52.74%
Gastos de depreciación	31,806.00	27,730.33	- 4,075.67	-14.70%
Amortización	120.00	59.66	- 60.34	-101.14%
Asamblea general	7,800.00	4,932.32	- 2,867.68	-58.14%
Mantenimiento y reparación	13,200.00	20,696.38	7,496.38	36.22%
Suministros de oficina	9,000.00	9,895.24	895.24	9.05%
Donaciones y promociones	1,320.00	455.98	- 864.02	-189.49%
Funeraria **(3)**	35,196.00	21,939.38	- 13,256.62	-60.42%
Gastos jornadas deportivas	0.00	6,405.19	6,405.19	100%
TOTAL GASTOS	**1,589,593.00**	**1,605,919.63**	**16,326.63**	**1.02%**
EXCEDENTE PENDIENTE DE DISTRIBUCION	**68,875.00**	**192,238.92**	**129,769.11**	**67.50%**

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación:

(1) En la ejecución presupuestaria del año 2009, se detecta en la cuenta Inversiones, un incremento del 60,29% en el presupuesto ejecutado con relación al presupuesto operativo.

(2) En la cuenta de Afiliaciones se aprecia un decremento en el presupuesto ejecutado del -63,70% con relación al presupuesto operativo.

(3) En la cuenta Servicio de Funeraria también se aprecia un decremento del -60,42% en el presupuesto ejecutado en comparación con el presupuesto operativo.

Para la realización del Análisis Horizontal procedemos a partir de los Estados de Situación Financiera por los años 2009 -2008.

COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DIECIEMBRE DE 2009 Y 2008

DESCRIPCIÓN	AÑO 2009	AÑO 2008	DIFERENCIA	% DIFER.
ACTIVOS				
Fondo disponible	2.072.746,83	1.590.079,61	482.667,22	23,29%
Inversiones **(1)**	1.625.476,77	452.490,28	1.172.986,49	72,16%
Cartera de crédito por vencer **(2)**	12.290.396,22	11.942.578,00	347.818,22	2,83%
Cartera de crédito vencida	928,4	1.535,65	-607,25	-65,41%
Provisión cartera de crédito	-16.569,09	-12.790,67	-3.778,42	22,80%
Cuentas por cobrar **(3)**	1.108.244,34	502.211,88	606.032,46	54,68%
Bienes realizables	1.082,74	3.123,02	-2.040,28	-188,44%
Activos fijos	361.121,13	384.579,75	-23.458,62	-6,50%
Acciones y participaciones	2.864,15	2.622,15	242	8,45%
Otros cuentas del activo	44.900,87	67.829,79	-22.928,92	-51,07%
TOTAL ACTIVO	**17.491.192,36**	**14.934.259,46**	**2.556.932,90**	**14,62%**
PASIVO				
Depósitos a la vista	13.479.469,47	11.613.439,82	1.866.029,65	13,84%
Obligaciones patronales	89.184,56	75.071,75	14.112,81	15,82%
Retenciones e impuestos por pagar	67.050,40	48.859,59	18.190,81	27,13%
Programas de desarrollo humano	677.102,51	662.878,22	14.224,29	2,10%
Cuentas por pagar varias **(4)**	64.323,01	15.610,42	48.712,59	75,73%
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	**14.377.129,95**	**12.415.859,80**	**1.961.270,15**	**13,64%**
PATRIMONIO				
Certificados de aportación	2.897.813,00	2.343.946,55	553.866,45	19,11%
Reservas legales (art. 56 LEY DE COOP.)	120.778,08	92.725,77	28.052,31	23,23%
Reservas facultativas (CONS.ADM.)	42.334,73	28.590,74	13.743,99	32,47%
Reserva de capital	53.136,60	53.136,60	-	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	**3.114.062,41**	**2.518.399,66**	**595.662,75**	**19,13%**
TOTAL PASIVO. PATRIMONIO.	**17.491.192,36**	**14.934.259,46**	**2.556.932,90**	**14,62%**

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación:

(1) Durante el año 2009, las inversiones se han incrementado en un 72.16% en comparación al 2008, esto se dio principalmente por la alta liquidez que tiene la Cooperativa.

(2) Se ha mantenido una cartera de crédito por los años 2009 y 2008, teniendo un incremento del 2.83%, la misma que cuenta con una morosidad casi nula y provisionada en su totalidad.

(3) El incremento de este rublo se dio principalmente por el aumento de las cuentas por cobrar colecturías, debido a un retraso en el ingreso de las transferencias mensuales.

(4) Los excedentes por pagar, es una de las principales cuentas que han tenido una variación en el año 2009.

Para la realización del Análisis Horizontal del Estado de Resultados procedemos a partir de los Estados de Resultados, por los años 2009 - 2008.

COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA
ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008

DESCRIPCIÓN	AÑO 2009	AÑO 2008	DIFERENCIA	% DIFER.
INGRESOS				
Intereses ganados **(1)**	1.702.591,66	1.476.239,64	226.352,02	13,29%
Ingresos extraordinarios	95.566,89	79.671,03	15.895,86	16,63%
TOTAL DE LOS INGRESOS	**1.798.158,55**	**1.555.910,67**	**242.247,88**	**13,47%**
GASTOS				
Obligaciones con el socio	1.131.352,39	832.241,74	299.110,65	26,44%
Provisiones	3.778,42	3.293,93	484,49	12,82%
Gastos de operación **(2)**	470.788,82	638.062,33	-167.273,51	-35,53%
TOTAL GASTOS	**1.605.919,63**	**1.473.598,00**	**132.321,63**	**8,24%**
EXCEDENTE PENDIENTE DE DISTRIBUCION	**192.238,92**	**82.312,67**	**109.926,25**	**57,18%**

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación:

(1) Los ingresos generados por intereses ganados por préstamos otorgados, han tenido un incremento del 13.29% durante el año 2009.

(2) Los gastos de operación en el año 2009 han tenido un decremento del 35.53%

Para la realización del Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera, procedemos a partir de los Estados de Situación Financiera, por los años 2008 -2009.

COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINACIERA
AL 31 DE DIECIEMBRE DE 2009 Y 2008

DESCRIPCIÓN	AÑO 2009	AÑO 2008	% GRUPO 2009	% GRUPO 2008
ACTIVOS			**100,00%**	**100,00%**
Fondo disponible	2.072.746,83	1.590.079,61	11,85%	10,65%
Inversiones	1.625.476,77	452.490,28	9,29%	3,03%
Cartera de crédito por vencer **(1)**	12.290.396,22	11.942.578,00	70,27%	79,97%
Cartera de crédito vencida	928,4	1.535,65	0,01%	0,01%
Provisión cartera de crédito	-16.569,09	-12.790,67	-0,09%	-0,09%
Cuentas por cobrar	1.108.244,34	502.211,88	6,34%	3,36%
Bienes realizables	1.082,74	3.123,02	0,01%	0,02%
Activos fijos	361.121,13	384.579,75	2,06%	2,58%
Acciones y participaciones	2.864,15	2.622,15	0,02%	0,02%
Otros cuentas del activo	44.900,87	67.829,79	0,26%	0,45%
TOTAL ACTIVO	**17.491.192,36**	**14.934.259,46**	**100%**	**100%**
PASIVO			**82,20%**	**83,14%**
Depósitos a la vista **(2)**	13.479.469,47	11.613.439,82	93,76%	93,54%
Obligaciones patronales	89.184,56	75.071,75	0,62%	0,60%
Retenciones e impuestos por pagar	67.050,40	48.859,59	0,47%	0,39%
Programas de desarrollo humano	677.102,51	662.878,22	4,71%	5,34%
Cuentas por pagar varias	64.323,01	15.610,42	0,45%	0,13%
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	**14.377.129,95**	**12.415.859,80**	**100%**	**100%**
PATRIMONIO			**17,80%**	**16,86%**
Certificados de aportación **(3)**	2.897.813,00	2.343.946,55	93,06%	93,07%
Reservas legales (art. 56 LEY DE COOP.)	120.778,08	92.725,77	3,88%	3,68%
Reservas facultativas (CONS. ADM.)	42.334,73	28.590,74	1,36%	1,14%
Reserva de capital	53.136,60	53.136,60	1,71%	2,11%
TOTAL PATRIMONIO	**3.114.062,41**	**2.518.399,66**	**100%**	**100%**
TOTAL PASIVO. PATRIMONIO.	**17.491.192,36**	**14.934.259,46**		

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación:

(1) Esta cuenta en el año 2009 sufrió un decremento de 9.70% en relación al año 2008.

(2) Los depósitos de los socios tuvo en aumento del 0,22% en el año 2009.

Para la realización del Análisis Vertical del Estado de Resultado, procedemos a partir de los Estados de Resultados, por los años 2008 - 2009.

COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008

DESCRIPCIÓN	AÑO 2009	AÑO 2008	% GRUPO 2009	% GRUPO 2008
INGRESOS				
Intereses ganados **(1)**	1.702.591,66	1.476.239,64	94,69%	94,88%
Ingresos extraordinarios	95.566,89	79.671,03	5,31%	5,12%
TOTAL DE LOS INGRESOS	**1.798.158,55**	**1.555.910,67**	**100%**	**100%**
GASTOS				
Obligaciones con el socio (2)	1.131.352,39	832.241,74	70,45%	56,48%
Provisiones	3.778,42	3.293,93	0,24%	0,22%
Gastos de operación **(3)**	470.788,82	638.062,33	29,32%	43,30%
TOTAL GASTOS	**1.605.919,63**	**1.473.598,00**	**100%**	**100%**
EXEDENTE PENDIENTE DE DISTRIBUCION	**192.238,92**	**82.312,67**		

Fuente: Cooperativa Educadores del Azuay Ltda.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación:

1) La cuenta que produce el mayor ingreso en la cooperativa son los intereses sobre firmas que representa un 94,88% en el año 2008, y el 94,69% en el 2009.

2) La tasa pasiva en el año 2008 representó un 56,48% y el 2009 fue el 70,45% del total de los gastos.

3) Los Gastos de operación en el 2008, son el 43,30% del total de los gastos y el 29,32% en el 2009.

ÍNDICES FINANCIEROS "PERLAS"

Para medir la gestión de los Directivos y del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito EDUCADORES DEL AZUAY LTDA., se utilizó ratios financieros impulsado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU, conocido como PERLAS.

La utilización de estos indicadores ayuda a la Administración de la Cooperativa para medir y orientar las buenas prácticas financieras con niveles de sostenibilidad y desempeño adecuados.

Los resultados obtenidos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito EDUCADORES DEL AZUAY Ltda., con la aplicación de las fórmulas y ratios financieros fueron los siguientes:

PROTECCIÓN:

P1. De acuerdo con la meta de excelencia el porcentaje de provisiones para cubrir la cartera en riesgo mayor a 12 meses es del 100%, la Cooperativa cuenta con una provisión adecuada para cubrir la morosidad mayor a 12 meses, (en el caso que tuviere dicha morosidad)

Fórmula: $\frac{a}{b*c}$

2008

$$\frac{12{,}790.67}{(100)} = 100\%$$

2009

$$\frac{16{,}569.09}{(100)} = 100\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
P1. ESTIMACIONES / MOROSIDAD > 12 MESES			
a. Provisión para préstamos incobrables	-12,790.67	-16,569.09	
b. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses. WOCCU sugiere el 100%	100%	100%	
c. Saldos de préstamos con morosidad mayor a 12 meses	1,535.65	928.40	
Índices obtenidos	**100%**	**100%**	**1**

ESTRUCTURA FINANCIERA:

E1. Mide el porcentaje del activo total invertido en la cartera de créditos, según la meta este porcentaje debe estar entre el 70% y 80%, el porcentaje de colocación en la cartera de créditos de la cooperativa para los años 2008 y 2009 es del 79.89% y 70.18%, es decir que por cada dólar que administró en los años 2008 y 2009 0,80 y 0.70 centavos de dólar se destina a cartera respectivamente.

Fórmula: $\frac{(a-b)}{C}$

2008

$$\frac{(11{,}944{,}113.65-12{,}790.67)}{14{,}934{,}259.46} = 0.798922974 = 79.89\%$$

2009

$$\frac{(12{,}291{,}324.62-16{,}569.09)}{17{,}491.192.36} = 0.701767797 = 70.18\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
E1. PRESTAMOS NETOS / ACTIVO TOTAL			
a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente.	11,944,113.65	12,291,324.62	
b. Total de provisiones para préstamos incobrables	-1,535.65	-928.40	
c. Total de activos	14,934,259.46	17,491,192.36	
Índices obtenidos	**79.89%**	**70.18%**	**Entre 70-80%**

E2. El propósito de este indicador es medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo, la cooperativa está por debajo de la meta máxima.

Fórmula: $\frac{\mathbf{a}}{\mathbf{b}}$

2008

$$\frac{452{,}490.28}{14{,}934{,}259.46} = 0.03029881 = 3.03\%$$

2009

$$\frac{1{,}625{,}476.77}{17{,}491{,}192.36} = 0.09293116 = 9.29\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
E2. INVERSIONES LIQUIDAS/ACTIVO TOTAL			
a. Total de inversiones líquidas	452,490.28	1,625,476.77	
b. Total de activos	14,934,259.46	17,491,192.36	
Índices obtenidos	**3.03%**	**9.29%**	**Máximo 16%**

E3. Mide el porcentaje del activo total financiado con los depósitos de los ahorros de los socios, la meta de excelencia es que los activos se encuentren financiados entre el 70% y 80%, la Cooperativa tiene financiado el activo al 31 de diciembre de 2008 y 2009 con el 77.76% y 77.06%, con ahorros de los socios.

Fórmula: $\frac{\mathbf{a}}{\mathbf{b}}$

2008

$$\frac{11{,}613{,}439.82}{14{,}934{,}259.46} = 0.777638 = 77.76\%$$

2009

$$\frac{13{,}479{,}469.47}{17{,}491{,}192.36} = 0.770643 = 77.06\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
E.3 CAPTACIONES/ACTIVO TOTAL			
a. Total de depósitos de ahorros	11,613,439.82	13,479,469.47	
b. Total de activos	14,934,259.46	17,491,192.36	
Índices obtenidos	**77.76%**	**77.06%**	**Entre 70 - 80%**

E4. Mide el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de socios, meta es menor al 20%, la entidad está dentro del porcentaje.

Fórmula: $\frac{\mathbf{a}}{\mathbf{b}}$

2008

$$\frac{2{,}343{,}946.55}{14{,}934{,}259.46} = 0.156950973 = 15.70\%$$

2009

$$\frac{2{,}897{,}813.00}{17{,}491{,}192.36} = 0.165672696 = 16.57\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
E4. APORTACIONES/ACTIVO TOTAL			
a. Total de aportaciones de socios	2,343,946.55	2,897,813.00	
b. Total de activos	14,934,259.46	17,491,192.36	
Índices obtenidos	**15.70%**	**16.57%**	**Máximo 20%**

E5. El Capital institucional es el que reemplaza a los certificados de aportación, es el capital propio de la Cooperativa, en caso de retiro de los socios el patrimonio de la institución no se ve afectado, la meta ideal es que sea mayor o igual al 10% del total del activo, la COAC

EDUCADORES DEL AZUAY Ltda., no cuenta con un adecuado capital institucional, contando con un porcentaje del 1.17% y 1.24% respectivamente.

El capital institucional sirve para financiar activos improductivos, absorber pérdidas en caso de darse sin afectar a sus asociados.

Fórmula: $\frac{a}{b}$

2008

$$\frac{174{,}453.11}{14{,}934{,}259.46} = 0.011681403 = 1.17\%$$

2009

$$\frac{216{,}249.41}{17{,}491{,}192.36} = 0.012363332 = 1.24\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
E5. CAPITAL INSTITUCIONAL/ ACTIVO TOTAL			
a. Total de capital institucional	174,453.11	216,249.41	
b. Total de activos	14,934,259.46	17,491,192.36	
Índices obtenidos	**1.17%**	**1.24%**	**Mínimo 10%**

RENDIMIENTOS Y COSTOS:

R1. Mide el rendimiento de la cartera de préstamos.

Fórmula: $\frac{a-b}{\left(\frac{(c+d)}{2}\right)}$

2008

$$\frac{1{,}417{,}834.92 - 154{,}540.55}{\frac{(11{,}931{,}322.98+9{,}697{,}362.09)}{2}} = 0.116816567 = 11.68\%$$

2009

$$\frac{1{,}612{,}379.74 - 97{,}714.83}{\frac{(12{,}274{,}755.55+11{,}931{,}322.98)}{2}} = 0.125147 = 12.51\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
R1. INGRESOS POR PRÉSTAMOS/PROMEDIO PRÉSTAMOS NETOS			
a. Total ingreso de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos) durante el año.	1,417,834.92	1,612,379.74	
b. Primas para seguros de crédito	-154,540.55	-97,714.83	
c. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio en curso	11,931,322.98	12,274,755.55	
d. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio anterior.	9,697,362.09	11,931,322.98	
Índices obtenidos	**11.68%**	**12.51%**	**Tasa Empresarial**

Meta: Tasa empresarial que cubre los gastos financieros y operativos, gastos para provisiones y gastos que contribuyen a niveles de capital que mantienen el *CAPITAL INSTITUCIONAL* en al menos el 10%.

R2. Mide el nivel de rentabilidad de los certificados de aportación de los socios con el propósito de proteger las aportaciones del socio, la meta ideal es que la rentabilidad sea mayor a la tasa nominal de depósitos a la vista y/o a la inflación. La cooperativa en los años 2008 y 2009 ha cancelado a un rendimiento promedio del 5,62% y 5.64% sobre

certificados de aportación, siendo lo recomendable cubrir la tasa del mercado o la inflación.

Fórmula: $$\frac{(a+b+c)}{\left(\frac{(d+e)}{2}\right)}$$

2008

$$\frac{116{,}655.85}{\frac{(2{,}343{,}946.55+1{,}804{,}309.48\ )}{2}} = 0.05624332 = 5.62\%$$

2009

$$\frac{147{,}727.15}{\frac{(2{,}897{,}813+2{,}343{,}946.55)}{2}} = 0.05636548 = 5.64\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
R2. COSTOS FIN: APORTACIONES/PROMEDIO APORTACIONES			
a. Total de dividendos pagados sobre aportaciones de socios	116,655.86	147,727.15	
b. Total de primas de seguros pagadas para las aportaciones de socios	0.00	0.00	
c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre los dividendos de aportaciones	0.00	0.00	
d. Total de aportaciones de socios al final del ejercicio en curso	2,343,946.55	2,897,813.00	
e. Total de aportaciones de socios al final del ejercicio anterior	1,804,309.48	2,343,946.55	
INDICES.	**5.62%**	**5.64%**	**Tasas del Mercado, > Inflación**

R3. Mide el nivel de eficiencia administrativa de la Cooperativa, relacionada con la asociación de los costos administrativos frente al total de los activos promedios que maneja la institución. La meta ideal recomendada es igual o menor al 5%, la COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA., al 31 de diciembre del 2008 y 2009 tiene un nivel de eficiencia del 4,72% y 2.90% respectivamente.

Fórmula: $$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

2008

$$\frac{638{,}062.33}{\frac{(14{,}934{,}259.46+12{,}078{,}217.26\ )}{2}} = 0.047242046 = 4.72\%$$

2009

$$\frac{470{,}788.82}{(17{,}491{,}192.36+14{,}934{,}259.46)} = 0.029038227 = 2.90\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
R3. GASTOS OPERATIVOS/PROMEDIO ACTIVOS			
a. Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables)	638,062.33	470,788.92	
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	14,934,259.46	17,491,192.36	
c. Total de activos al final del ejercicio anterior	12,078,217.26	14,934,259.46	
Índices obtenidos	**4.72%**	**2.90%**	**< 5%**

R4. Mide el nivel del rendimiento de los excedentes frente al total de los activos promedios administrados por la Cooperativa, la meta es que se alcance el porcentaje del capital institucional sobre el total de activos, la COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA., al 31 de diciembre del año 2008 y 2009 tuvo un rendimiento del 0.61% y 1.19%, frente al total de activos.

Fórmula: $$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

2008

$$\frac{82{,}312.67}{\frac{(14{,}934{,}259.46+12{,}078{,}217.26)}{2}} = 0.006094 = 0.61\%$$

2009

$$\frac{192{,}238.92}{\frac{(17{,}491{,}192.36+14{,}934{,}259.46)}{2}} = 0.011857 = 1.19\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
R.4 EXCEDENTE NETO/PROMEDIO DE ACTIVOS (ROA)			
a. Ingreso neto (después de dividendos)	82,312.67	192,238.92	
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	14,934,259.46	17,491,192.36	
c. Total de activos al final del ejercicio anterior	12,078,217.26	14,934,259.46	
Índices obtenidos	**0.61%**	**1.19%**	**Capital Inst.10%**

LIQUIDEZ:

La liquidez se refiere al dinero necesario que le permita a la Cooperativa cubrir los retiros de ahorros de sus socios.

L.1 Medir la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas la obligaciones inmediatas <30 días.

Fórmula: $\frac{(a+b-c)}{d}$

2008

$$\frac{(452{,}490.28+1{,}590{,}079.61-23{,}887.02)}{11{,}613{,}439.82} = 0.173822993 = 17.38\%$$

2009

$$\frac{1{,}625{,}476.77+2{,}072{,}746.83-23{,}497.51}{13{,}479{,}469.47} = 0.272616522 = 27.26\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
L1. DISPONIBILIDADES - CXP<=30/DEPOSITOS DE AHORRO			
a. Total de inversiones líquidas productivas	452,490.28	1,625,476.77	
b. Total de activos líquidos improductivos	1,590,079.61	2,072,746.83	
c. Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días	23,887.02	23,497.51	
d. Total de depósitos de ahorros	11,613,439.82	13,479,469.47	
Índices obtenidos	**17.38%**	**27.26%**	**Entre 15-20%**

L2. Este indicador mide el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas, la meta ideal es mantener menor al 1%, la COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA., al 31 de diciembre de 2008 y 2009 cuenta con un índice de liquidez del 0.009% y 0.011% respectivamente.

Fórmula: $\frac{\mathbf{a}}{\mathbf{b}}$

2008

$$\frac{1{,}640.00}{14{,}934{,}259.46} = 0.009\%$$

2009

$$\frac{1{,}640.00}{17{,}491{,}192.36} = 0.011\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
L2. LIQUIDEZ OCIOSA/ACTIVO TOTAL			
a. Total de activos líquidos improductivos	1,640.00	1,640.00	
b. Total de activos	14,934,259.46	17,491,192.36	
Índices obtenidos	**0.011%**	**0.009%**	**<1%**

Activos Improductivos:

A1. Este indicador refleja cuanto de la morosidad mayor a 30 días corresponde al total de la cartera bruta total, la meta ideal es menor o igual al 5%, la COAC EDUCADORES DEL AZUAY Ltda., al 31 de diciembre de 2009, mantiene una morosidad del 0.01% en los años 2008 y 2009.

Fórmula: $\frac{\mathbf{a}}{\mathbf{b}}$

$$\frac{\mathbf{2008}\ 1{,}535.65}{11{,}944{,}113.65} = 0.00012857 = 0.01\%$$

$$\frac{\mathbf{2009}\ 928.4}{12{,}291{,}324.62} = 0.000076 = 0.01\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
A1. MOROSIDAD TOTAL/CARTERA BRUTA			
a. Cartera Vencida	1,535.65	928.40	
b. Cartera Bruta	11,944,113.65	12,291,324.62	
Índices obtenidos	**0.01%**	**0.01%**	**<=5%**

A2. Este indicador mide el total de activos improductivos (activos que no producen ingresos para la cooperativa) frente al total de activos, la meta ideal es menor o igual al 5%, la COAC EDUCADORES DEL AZUAY Ltda., al 31 de diciembre de 2008 y 2009, mantiene un 17.08% y 20.53% de activos improductivos.

Fórmula: $\frac{\mathbf{a}}{\mathbf{b}}$

$$\frac{\mathbf{2008}\ 2{,}551{,}981.85}{14{,}934{,}259.46} = 0.170881044 = 17.08\%$$

2009

$$\frac{3{,}591{,}708.46}{17{,}491{,}192.36} = 0.205344 = 20.53\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
A2. ACTIVO IMPRODUCTIVO/ACTIVO TOTAL			
a. Activo Improductivo	**2,551,981.85**	**3,591,708.46**	
Fondos disponibles	1,590,079.61	2,072,746.83	
Cartera vencida	1,535.65	928.40	
Cuentas por cobrar	502,211.88	1,108,244.34	
Activos fijos	384579.75	361121.13	
Bienes realizables	3123.02	1082.74	
Gastos prepagados y otros activos	2,622.15	2,684.15	
Otros activos	67,829.79	44,900.87	
b. Activo Total	**14,934,259.46**	**17,491,192.36**	
Índices obtenidos	**17.08%**	**20.53%**	**<= 5%**

SEÑALES EXPANSIVAS:

Nos indica el nivel de crecimiento de la Cooperativa, el mismo que debe ser coordinado y de proporcional crecimiento entre los activos y el patrimonio de la Institución.

S1. Mide el nivel de crecimiento de los certificados de aportación, el cual debe tener una coordinación con el nivel de crecimiento de los activos, la meta ideal es que sea menor o igual al 20%, el cual no cumple la COAC EDUCADORES DEL AZUAY Ltda.

Fórmula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

2008

$$\frac{2{,}343{,}946.55}{1804309.48} = 0.299082323 = 29.91\%$$

2009

$$\frac{2{,}897{,}813.00}{2{,}343{,}946.55} = 0.236296536 = 23.63\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
S1. APORTACIONES			
a. Certificados de aportación de socios actuales	2,343,946.55	2,897,813.00	
b. Total de certificados de aportación al final del ejercicio anterior	1,804,309.48	2,343,946.55	
Índices obtenidos	**29.91%**	**23.63%**	**<20%**

S2. Los activos de la Cooperativa deben crecer por lo menos el nivel de inflación anual más un 10%, la Cooperativa superó la meta ideal al 31 de diciembre de 2009.

Formula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 \times 100$

2008

$$\frac{14{,}934{,}259.46}{12{,}078{,}217.26} = 0.236462231 = 23.64\%$$

2009

$$\frac{17{,}491{,}192.36}{14{,}934{,}259.46} = 0.171212567 = 17.12\%$$

RUBRO	2008	2009	META:
S2. TOTAL ACTIVOS			
a. Activos actuales	14,934,259.46	17,491,192.36	
b. Activos al final del ejercicio anterior	12,078,217.26	14,934,259.46	
Índices obtenidos	**23.64%**	**17.12%**	**Mayor a la inflación + 10%**

En el presente cuadro se procede a realizar un resumen de los indicadores financieros PERLAS:

CUADRO DE RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS "PERLAS"
COAC EDUCADORES DEL AZUAY LTDA.

	INDICADORES P-E-R-L-A-S	Metas (Excelencia)	31-dic-08	31-dic-09	DIAGNOST
P	PROTECCIÓN				
1	Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	100.00%	100.00%	100.00%	MEJORA
E	ESTRUCTURA FINANCIERA				
1	Préstamos Netos / Activo Total (1)	70-80%	79.89%	70.18%	DESMEJORA
2	Inversiones Líquidas / Activo Total (2)	<=16%	3.03%	9.29%	MEJORA
3	Captaciones / Activo Total	70 - 80%	77.76%	77.06%	DESMEJORA
4	Aportaciones / Activo Total	<=20%	15.70%	16.57%	MEJORA
5	Capital Institucional / Activo Total (3)	>=10%	1.17%	1.24%	MEJORA
R	RENDIMIENTOS Y COSTOS				
1	Ingresos por Préstamos / Promedio Préstamos Netos	Tasa Empresarial Tasas del Mercado, > inflación	11.68%	12.51%	MEJORA
2	Costos-Fin: Aportaciones / Promedio Aportaciones		5.62%	5.64%	MEJORA
3	Gastos Operativos / Promedio Activos	<=5%	4.72%	2.90%	MEJORA
4	Excedente Neto / Promedio Activos (ROA)	^Capital Institucional= 10%	0.61%	1.19%	MEJORA
L	LIQUIDEZ				
1	Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de Ahorro	15-20%	17.38%	27.26%	DESMEJORA
2	Liquidez Ociosa / Activo Total	<1%	0.01%	0.01%	MEJORA
A	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.				
1	Morosidad Total / Cartera Bruta	<=5%	0.01%	0.01%	MEJORA
2	Activo Improductivo / Activo Total	<=5%	17.08%	20.53%	DESMEJORA
S	SEÑALES EXPANSIVAS (Actualizado)				
1	Aportaciones	^E7<=20%	29.91%	23.63%	DESMEJORA
2	Total Activos	> Inflación + 10%	23.65%	17.12%	DESMEJORA

Tasa de Inflación (Anualizado) *4.31%*

Siglas

(=) Igual	*> Mayor*
< Menor	*^ Monto Requerido*

Fuente: Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" de los años 2009 y 2008.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación:

(1) en el cuadro de resumen de los indicadores financieros PERLAS se puede apreciar una **DESMEJORA**, en cuanto a la Cartera de Préstamos, detectándose una disminución del 79,89% del año 2008 al 70,18% en el 2009.

(2) En el 2009 en Inversiones existe una aparente **MEJORA** del 9,29% con relación al 3,03% del 2008, lo que refleja un alto rubro en dinero ocioso.

(3) La meta del capital institucional dentro del sistema de monitoreo PERLAS es del 10%, detectándose el 1,17% en el 2008 y el 1,24% en el 2009, reflejándose una leve **MEJORA.**

INDICADORES DE CONTROL FINANCIERO

RAZONES DE CONTROL	2009	2008	DIAGNÓSTICO
INDICADORES DE EFICACIA			
Cumplimiento Presup. (Intereses Ganados)	-8.96%	-6.36%	DESMEJORA
Cumplimiento Presup. (Ingresos Extraordin.)	24.97%	-4.52%	MEJORA
Cumplimiento Presup. (Tasa Pasiva)	-6.93%	-6.27%	DESMEJORA
Cumplimiento Presup. (Remuneraciones)	7.31%	13.45%	DESMEJORA
Cumplimiento Presup. (Gastos de Funeraria)	55.47%	37.67%	DESMEJORA
Promedio Simple	**14.37%**	**6.79%**	**MEJORA**

EFECTIVIDAD	**14.37%**	**6.79%**	**MEJORA**

Fuente: Presupuestos y Balances anuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores del Azuay" de los años 2009 y 2008.

Elaborado: Equipo de Investigación

Interpretación: se tomó como muestra los principales ingresos y gastos que han tenido una variación importante en el año 2009 en comparación con el 2008, el mismo que pese a algunas desmejoras en el diagnóstico individual de sus cuentas, en el promedio total se aprecia una mejora, esto se debe a los ingresos extraordinarios en el año 2009 del 7.58% en comparación al -4.52% del año 2008.

ANEXO Nro.03

ENCUESTA:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO"EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.
ENCUESTA A SOCIOS Y DIRECTIVOS DE LA COAC "EDUCADORES DEL AZUAY" LTDA.

Con la finalidad de elaborar la Tesis de graduación sobre **"PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY LTDA, PERIODO 2010 – 2015.**

FORTALEZAS / DEBILIDADES (Aspectos Internos)

Necesitamos conocer el puntaje que obtendría cada una de las consultas:

Escala de valoración:

1. = Mejor que los otros (superiores)
2. = Mejor que el promedio (Buen desarrollo, sin problemas)
3. = Promedio Adecuado
4. = Debe ser mejor (Causa Preocupación)
5. = Inquietante (Malo, -crisis- inferior a la competencia)

1.- PRODUCCION DE SERVICIOS:
1.1.- SERVICIOS DE CARÁCTER SOCIAL:

RUBROS	1	2	3	4	5
SERVICIO SOCIAL					
SEGURO DE VIDA					
SERVICIO DE FUNERARIA					
SEDE SOCIAL					
MAUSOLEO					
AHORROS PREVIO A LA JUBILACION					

1.2.- SERVICIOS FINANCIEROS:

RUBROS	1	2	3	4	5
PRESTAMOS ORDINARIOS					
PRÉSTAMOS EXTRAORDNARIOS					
PRÉSTAMOS EMERGENTES					
PRESTAMOS DE INVERSION					
PRESTAMOS HIPOTECARIOS					
PRESTAMOS DE SUELDO					
SEGURO DE DESGRAVAMEN					
OPERACIONES CON EMPRESAS VARIAS					

1.3.- AHORROS:

RUBROS	1	2	3	4	5
AHORRO CORRIENTE					
AHORRO ESPECIAL					
AHORRO FONDO DE JUBILACION					

2. FINANZAS Y CONTABILIDAD:

RUBROS	1	2	3	4	5
DISPONIBILIDAD DE CAJA					
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN					
PRESUPUESTO DE INVERSION					
ESTRUCTURA CAPITAL/DEUDA					
GESTION FINANCIERA					
INFORMACION CONTABLE					

3.- PERSONAL:

RUBROS	1	2	3	4	5
PERSONAL SECRETARIA					
PERSONAL CONTABILIDAD					
PERSONAL CREDITO					
PERSONAL TESORERIA					
PERSONAL DE APOYO					
PERSONAL DE CONSERJERIA					
PERSONAL DE GUARDIANIA					

4.- ORGANIZACION:

RUBROS	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA					
FUNCION Y TAREAS					
INFORMACION GERENCIAL					
INFORMACION FINANCIERA					

5.-MERCADEO:

RUBROS	1	2	3	4	5
REPUTACION DE LOS SERVICIOS FINA.					
ACEPTACION DE LOS SOCIOS					
MONTOS					
TASA DE INTERES					
NUMERO DE SOCIOS					

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Aspectos Externos)

Escala de valoración:

1. **ECONOMIA:**

5.= Excelente, hay grande oportunidades
4.= Muy bien, sin problemas
3.= Estable, normal
2.= Crisis, hay pocas oportunidades
1.= Depresión, se retrocede.

RUBROS	5	4	3	2	1
COMO PERCIBE LA SITUACION ECONOMICA DEL PAIS AL 2010					

5. **SECTOR AL QUE PERTENECE LA ENTIDAD:**

5.= Excelente
4.= Muy bien
3.= Estable
2.= Regular
1.= Malo

RUBROS	5	4	3	2	1
COMO PERCIBE EL DESARROLLO DEL SECTOR EN LA CIUDAD DE CUENCA EN LOS ULTIMOS AÑOS.					

6. POLITICAS Y LEYES DEL SECTOR:

5.= Ayuda a favorecer al sector
4.= Ayudar y ordenar
3.= Ordenar al sector
2.= Retraso, solo sirve para cierto tiempo
1.= Solo sirve para interese politiqueros.

RUBROS	5	4	3	2	1
POLITICAS Y LEYES DEL SECTOR COOPERATIVISMO EN CUENCA					

7. PAPEL DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL DEL SECTOR:

5.= Alto compromiso y entrega
4.= Buena, hay cierto compromiso
3.= Cumplen sus obligaciones
2.= Mala, pasiva baja calidad
1.= Solo es botín de los politiqueros.

RUBROS	5	4	3	2	1
A SU CRITERIO COMO CALIFICA EL PAPEL DE LOS ORGANISMOS DE CONTROL EN EL SECTOR DEL COOPERTIVISMO EN LA CIUDAD DE CUENCA EL ULTIMO AÑO.					

8. CULTURA CIUDADANA RELACIONADA CONEL SECTOR:

5.= Alto nivel
4.= Se ha incrementado
3.= Normal, aceptable
2.= Menor que aceptable
1. = Total indiferencia

RUBROS	5	4	3	2	1
CUAL ES LA PERCEPSION EN CUANTO A LA CULTURA CIUDADANA SOBRE EL SECTOR COOPERATIVISMO EN LA CIUDAD DE CUENCA EL ULTIMO AÑO.					

Sobre el encuestado:

Hombre	Mujer	Edad	Residencia actual

Ocupación o actividad principal que realiza_____

Nivel de Educación_____

ANEXO NRO. 04

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES EL AZUAY
FORTALEZAS/DEBILIDADES (Aspectos Internos)

ASPECTOS INTERNOS:
MÁS DE 3,50 = FORTALEZA
MENOS DE 3,50 = DEBILIDAD

SERVICIOS DE CARÁCTER SOCIAL:

VALORACIÓN PARA CÁLCULO

	5	5	5	2	4	5	3	5	4	5	4,30 FORTALEZA
SERVICIO SOCIAL	1	1	1	4	2	1	3	1	2	1	
	5	5	4	4	3	5	3	5	4	5	4,30 FORTALEZA
SEGURO DE VIDA	1	1	2	2	3	1	3	1	2	1	
	4	2	4	5	4	4	3	5	4	4	3,90 FORTALEZA
SERVICIO DE FUNERARIA	2	4	2	1	2	2	3	1	2	2	
	4	2	5	4	5	4	3	5	5	4	4,10 FORTALEZA
SEDE SOCIAL	2	4	1	2	1	2	3	1	1	2	
	4	5	3	4	4	4	3	5	5	5	4,20 FORTALEZA
MAUSOLEO	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	
	5	4	2	4	3	5	3	5	5	4	4,00 FORTALEZA
AHORRO PREVIO A LA JUBILACION	1	2	4	2	3	1	3	1	1	2	

SERVICIOS FINANCIEROS:

	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,80 FORTALEZA
PRESTAMOS ORDINARIOS	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	
	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4,60 FORTALEZA
PRESTAMOS EXTRAORDINARIOS	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	
	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4,60 FORTALEZA
PRESTAMOS EMERGENTES	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	
	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4,70 FORTALEZA
PRESTAMOS DE INVERSION	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	
	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4,60 FORTALEZA
PRESTAMOS HIPOTECARIOS	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	
	5	5	3	4	3	4	4	5	4	5	4,20 FORTALEZA
PRESTAMOS DE SUELDO	1	1	3	2	3	2	2	1	2	1	
	5	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4,20 FORTALEZA
SEGURO DE DESGRAVAMEN	1	3	2	2	3	1	2	1	2	1	
	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4,40 FORTALEZA
OPERACIONES CON EMPRESAS VARI	1	1	2	2	3	1	2	1	2	1	

AHORROS:

	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4,60 FORTALEZA
AHORRO CORRIENTES	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	
	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4,10 FORTALEZA
AHORRO ESPECIAL	1	2	3	2	3	2	2	1	2	1	
	5	4	2	4	3	5	5	5	5	4	4,20 FORTALEZA
AHORRO FONDO DE JUBILACION	1	2	4	2	3	1	1	1	1	2	

FINANZAS Y CONTABILIDAD:

	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00 FORTALEZA
DISPONIBILIDAD DE CAJA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4,70 FORTALEZA
PRESUPUESTO DE OPERACIÒN	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	
	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4,70 FORTALEZA
PRESUPUESTO DE INVERSION	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	
	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4,70 FORTALEZA
ESTRUCTURA CAPITAL/DEUDA	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	
	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4,60 FORTALEZA
GESTION FINANCIERA	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	
	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4,70 FORTALEZA
INFORMACION CONTABLE	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	

PERSONAL:

	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4,30 FORTALEZA
PERSONAL SECRETARIA	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	
	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4,50 FORTALEZA
PERSONAL CONTABILIDAD	1	1	1	3	1	1	2	1	2	2	
	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4,70 FORTALEZA
PERSONAL CREDITO	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	
	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4,60 FORTALEZA
PERSONAL TESORERIA	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	
	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4,30 FORTALEZA
PERSONAL APOYO	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	
	5	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4,20 FORTALEZA
PERSONAL CONSERJERIA	1	2	3	3	1	1	2	1	2	2	
	5	4	3	3	5	5	4	5	4	5	4,30 FORTALEZA
PERSONAL GUARDIANIA	1	2	3	3	1	1	2	1	2	1	

ORGANIZACIÓN:

	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4,50 FORTALEZA
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	
	5	3	2	4	4	5	3	5	3	4	3,80 FORTALEZA
FUNCION Y TAREAS	1	3	4	2	2	1	3	1	3	2	
	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4,40 FORTALEZA
INFORMACION GERENCIA	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	
	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4,40 FORTALEZA
INFORMACION FINANCIERA	1	1	1	2	2	1	3	1	2	2	

MERCADEO:

	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4,70 FORTALEZA
REPUTACION DE LOS SERVICIOS FIN	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	
	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4,70 FORTALEZA
ACAPTACIÒN DE LOS SOCIOS	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	
	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4,70 FORTALEZA
MONTOS	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	
	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4,50 FORTALEZA
TASA DE INTERES	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	
	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4,50 FORTALEZA
NÚMERO DE SOCIOS	1	3	1	1	2	2	2	1	1	1	

ANEXO Nro. 05

ESTIMACION DEL INDICADOR DE RENDIMIENTO DE LOS INTERESES GANADOS.

RUBROS DE INGRESOS	BALANCE AÑO: 2008	PRESUPUESTO AÑO: 2008	DESVIACION
INTERÉS PRÉSTAMO ORDINARIO	1.000.000,00	997.227,86	2.772,14
INTERÉS PRÉSTAMO EXTRAORDINARIO	4.000,00	37.344,47	-33.344,47
INTERÉS PRÉSTAMO ESPECIAL	0,00	0,00	0,00
INTERÉS PRÉSTAMO DE SUELDO	790,00	618,80	171,20
INTERÉS PRÉSTAMO POR DIFERENCIA	1.230,00	553,02	676,98
INTERÉS PRÉSTAMO INVERSIÓN	250.000,00	0,00	250.000,00
INTERÉS PRÉSTAMO POPULAR	0,00	0,00	0,00
INTERÉS PRÉSTAMO SUPERMAXI	3.036,00	2.477,47	558,53
INTERÉS PRÉSTAMO BOTICA QUITO	0,00	0,00	0,00
INTERES PRESTAMO VITAL CARD	252,00	94,75	157,25
INTERES PRESTAMO FARMASOL	50,00	40,70	9,30
INTERES PRESTAMO VISTA PARA TU	192,00	75,92	116,08
INTERES PRESTAMO CASA DEL ZAPATO	108,00	42,96	65,04
OTROS INTERESES DE SOCIOS	0,00	0,00	0,00
INTERÉS PRÉSTAMO EMERGENT	2.520,00	5.941,97	-3.421,97
INTERÉS PRÉSTAMO POR INVERSION	0,00	348.729,94	-348.729,94
INTERÉS PRÉSTAMO HIPOTECARIO	38.200,00	23.665,23	14.534,77
INTERES PRESTAMO MAS VISION	96,00	181,71	-85,71
INTERES PRESTAMO CASA METRO	24,00	12,14	11,86
INTERES OTROS PRESTAMOS	24,00	0,00	24,00
TOTALES:	**1.300.522,00**	**1.417.006,94**	**-116.484,94**

RUBROS DE INGRESOS	BALANCE AÑO: 2009	PRESUPUESTO AÑO: 2009	DESVIACION
INTERÉS PRÉSTAMO ORDINARIO	1.081.450,00	1.051.261,61	30.188,39
INTERÉS PRÉSTAMO EXTRAORDINARIO	40.900,00	49.255,29	-8.355,29
INTERÉS PRÉSTAMO ESPECIAL	0,00	0,00	0,00
INTERÉS PRÉSTAMO DE SUELDO	802,00	1.043,87	-241,87
INTERÉS PRÉSTAMO POR DIFERENCIA	810,00	612,45	197,55
INTERÉS PRÉSTAMO INVERSIÓN	0,00	0,00	0,00
INTERÉS PRÉSTAMO SUPERMAXI	3.060,00	2.369,66	690,34
INTERÉS PRÉSTAMO BOTICA QUITO	0,00	0,00	0,00
INTERÉS PRÉSTAMO VITAL CARD	252,00	102,56	149,44
INTERÉS PRÉSTAMO FARMASOL	60,00	41,46	18,54
INTERÉS PRÉSTAMO VISTA PARA TUS OJOS	180,00	87,56	92,44
INTERÉS PRÉSTAMO CASA DEL ZAPATO	72,00	39,85	32,15
OTROS INTERESES SOCIOS	0,00	0,00	0,00
INTERÉS PRÉSTAMO EMERGENTE	6.600,00	8.934,78	-2.334,78
INTERÉS PRÉSTAMO POR INVERSIÓN	330.640,00	402.653,21	-72.013,21
INTERÉS PRÉSTAMO HIPOTECARIO	50.100,00	95.005,00	-44.905,00
INTERÉS PRÉSTAMO MAS VISIÓN	192,00	125,72	66,28
INTERÉS PRÉSTAMO CASA METRO	24,00	24,43	-0,43
INTERÉS OTROS PRESTAMOS	24,00	26,22	-2,22
TOTALES:	**1.515.166,00**	**1.611.583,67**	**-96.417,67**

CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2008	= DIFERENCIA DE INTERESES ENTRE BALANCE Y PRESU. / INTERESES BALANCE 2008	
	= -116.484,94 / 1.300.522,00	**-8,96%**

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2009	= DIFERENCIA DE INTERESES ENTRE BALANCE Y PRESU. / INTERESES BALANCE 2009	
	= -96.417,67 / 1.515.166,00	**-6,36%**

EL -8,96% NO HA SIDO EJECUTADO EN EL AÑO: 2008; Y, EL -6,36% EN EL AÑO: 2009

ESTIMACION DEL INDICADOR DE RENDIMIENTO DE LOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS.

RUBROS DE INGRESOS	BALANCE AÑO: 2008	PRESUPUESTO AÑO: 2008	DESVIACION
OFICINAS	13200,00	9.703,33	3496,67
ALMACÉN	11760,00	11.390,00	370,00
SALÓN SOCIAL	6300,00	5.659,86	640,14
FUNERARIA	39000,00	21.723,81	17276,19
BÓVEDAS	1800,00	5.593,20	-3793,20
OSARIOS	300,00	218,50	81,50
TOTALES:	**72.360,00**	**54.288,70**	**18.071,30**

RUBROS DE INGRESOS	BALANCE AÑO: 2009	PRESUPUESTO AÑO: 2009	DESVIACION
OFICINAS	10.250,00	13.698,36	-3.448,36
ALMACÉN	12.600,00	10.790,00	1.810,00
SALÓN SOCIAL	6.300,00	4.243,52	2.056,48
FUNERARIA	35.350,00	34.286,97	1.063,03
BÓVEDAS	1.930,00	6.803,30	-4.873,30
USUARIOS	370,00	0,00	370,00
TOTALES:	**66.800,00**	**69.822,15**	**-3.022,15**

CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2008 = DIF. DE INGRESOS EXTRAORD. ENTRE BALANCE Y PRES. / INGRESOS EXTRAORDINARIOS BALANCE 2008

$$\frac{18.071,30}{72.360,00} = \textbf{24,97\%}$$

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2009 = DIF. DE INGRESOS EXTRAORD. ENTRE BALANCE Y PRES. / INGRESOS EXTRAORDINARIOS BALANCE 2009

$$\frac{-3.022,15}{66.800,00} = \textbf{-4,52\%}$$

EL BALANCE SUPERÓ AL PRESUPUESTO EN UN 24,97% EN EL AÑO: 2008, Y EL -4,52% DEL PRESUPUESTO NO FUE EJECUTADO EN EL AÑO: 2009

ANEXO Nro. 07

ESTIMACION DEL INDICADOR DE RENDIMIENTO DE LA TASA PASIVA

RUBROS DE GASTO	BALANCE AÑO: 2008	PRESUPUESTO AÑO: 2008	DESVIACION
AHORROS CORRIENTES	589.000,00	625.557,33	-36.557,33
AHORRO JUBILACIÓN	58.000,00	59.469,08	-1.469,08
CERTIFICADO DE APROBACIÓN 6%	95.300,00	116.655,85	-21.355,85
AHORRO ESPECIAL	36.000,00	30.559,48	5.440,52
TOTALES:	**778.300,00**	**832.241,74**	**-53.941,74**

RUBROS DE GASTO	BALANCE AÑO: 2009	PRESUPUESTO AÑO: 2009	DESVIACION
AHORROS CORRIENTES	794.080,00	872.962,95	-78.882,95
AHORRO JUBILACIÓN	84.508,00	76.857,69	7.650,31
CERTIFICADO DE APROBACIÓN 6%	144.500,00	147.727,15	-3.227,15
AHORRO ESPECIAL	41.520,00	33.804,60	7.715,40

CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2008 = DIFERENCIA DE LA TASA PASIVA ENTRE BALANCE Y PRESUP. / INTERESES PAGADOS BALANCE 2008

$$\frac{-53.941,74}{778.300,00} = \textbf{-6,93\%}$$

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2009 = DIFERENCIA DE LA TASA PASIVA ENTRE BALANCE Y PRESUP. / INTERESES PAGADOS BALANCE 2009

$$\frac{-66.744,39}{1.064.608,00} = \textbf{-6,27\%}$$

EL -6,93% DEL PRESUPUESTO NO HA SIDO EJECUTADO EN EL AÑO: 2008 Y EL -6,27% DEL 2009

ANEXO Nro. 08

ESTIMACION DEL INDICADOR DE REMUNERACIONES:

RUBROS DE GASTO	BALANCE AÑO: 2008	PRESUPUESTO AÑO: 2008	DESVIACION
SALARIOS	29400,00	26.739,46	2660,54
ANTIGÜEDAD	11100,00	10.177,66	922,34
FAMILIAR	324,00	332,40	-8,40
EDUCACIÓN	91,20	64,20	27,00
DÉCIMO TERCER SUELTO	3999,60	3.746,52	253,08
DÉCIMO CUARTO SUELDO	1400,00	1.560,80	-160,80
BONO DE RESPONSABILIDAD	2880,00	2.796,00	84,00
BONO DE EFICIENCIA (DE PLANTA)	3360,00	3.276,00	84,00
APORTES AL IESS, SECAP Y IECE	5831,42	5.462,77	368,65
FONDO DE RESERVA IEES	3999,60	3.674,31	325,29
HORAS EXTRAS	840,00	692,99	147,01
UNIFORMES	3150,00	3.150,00	0,00
VACACIONES	500,00	132,28	367,72
ESTIMULO TRABAJADORES	2450,00	2.450,00	0,00
TOTALES:	**69.325,82**	**64.255,39**	**5.070,43**

RUBROS DE GASTO	BALANCE AÑO: 2009	PRESUPUESTO AÑO: 2009	DESVIACION
SALARIOS	36.720,00	30.422,41	6.297,59
ANTIGÜEDAD	13.800,00	11.622,11	2.177,89
FAMILIAR	432,00	432,00	0,00
EDUCACIÓN	144,00	96,00	48,00
DÉCIMO TERCER SUELTO	5.097,17	4.393,00	704,17
DÉCIMO CUARTO SUELDO	1.752,00	1.675,67	76,33
BONO DE RESPONSABILIDAD	2.880,00	2.920,00	-40,00
BONO DE EFICIENCIA (DE PLANTA)	3.840,00	3.620,00	220,00
APORTES AL IESS, SECAP Y IECE	7.431,66	6.405,64	1.026,02
FONDO DE RESERVA IEES	5.097,17	4.136,74	960,43
HORAS EXTRAS	900,00	1.053,47	-153,47
UNIFORMES	4.000,00	3.800,00	200,00
VACACIONES	500,00	482,46	17,54
ESTIMULO TRABAJADORES	2.450,00	2.550,00	-100,00
TOTALES:	**85.044,00**	**73.609,50**	**11.434,50**

CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2008 =	DIFERENCIA DE G.DE PERSONAL ENTRE BALANCE Y PRESUP. / GASTOS DE PERSONAL BALANCE 2008

5.070,43	**7,31%**
69.325,82	

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2009 =	DIFERENCIA DE G.DE PERSONAL ENTRE BALANCE Y PRESUP. / GASTOS DE PERSONAL BALANCE 2009

11.434,50	**13,45%**
85.044,00	

EL 7,31% SUPERÓ EL BALANCE AL PRESUPUESTO EN AL AÑO 2008
Y EL 13,45% SUPERÓ EL BALANCE AL PRESUPUESTO EN EL 2009.

ANEXO Nro. 09

ESTIMACION DEL INDICADOR DE RENDIMIENTO DE LOS GASTOS

GASTOS POR FUNERARIA.

RUBROS DE GASTO	BALANCE AÑO: 2008	PRESUPUESTO AÑO: 2008	DESVIACION
ADMINISTRADOR	2640,00	725,00	1915,00
LIMPIEZA	1740,00	785,00	955,00
GUARDIANÍA	1080,00	456,76	623,24
FLORES	1800,00	490,72	1309,28
PLACA RECORDATORIA	495,00	120,55	374,45
TRAMITES LEGALES	2400,00	888,00	1512,00
SERVICIOS RELIGIOSOS	4000,00	2.257,00	1743,00
PUBLICACIONES Y RADIO	15000,00	8.240,67	6759,33
CAFETERÍA	1440,00	812,00	628,00
TRANSPORTE	1800,00	288,22	1511,78
OTROS DE FUNERARIA	4000,00	1.143,51	2856,49
TOTALES:	**36.395,00**	**16.207,43**	**20.187,57**

RUBROS DE GASTO	BALANCE AÑO: 2009	PRESUPUESTO AÑO: 2009	DESVIACION
ADMINISTRADOR	2.400,00	1.185,00	1.215,00
LIMPIEZA	1.740,00	1.675,14	64,86
GUARDIANÍA	1.080,00	720,00	360,00
FLORES	1.920,00	1.617,58	302,42
PLACA RECORDATORIA	576,00	198,17	377,83
TRAMITES LEGALES	2.400,00	1.292,00	1.108,00
SERVICIOS RELIGIOSOS	3.600,00	2.630,00	970,00
PUBLICACIONES Y RADIO	15.000,00	9.389,20	5.610,80
CAFETERÍA	1.920,00	1.395,00	525,00
TRANSPORTE	960,00	415,03	544,97
OTROS DE FUNERARIA	1.800,00	222,26	1.577,74
FORMALIZACIÓN	1.800,00	1.200,00	600,00
TOTALES:	**35.196,00**	**21.939,38**	**13.256,62**

CUMPLIMIENTO PRESUPUESTARIO

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2008 = DIFERENCIA DE GASTOS DE FUN. ENTRE BCE. Y PRES. / GASTOS FUNERARIA BALANCE 2008

$$\frac{20.187,57}{36.395,00} = \mathbf{55,47\%}$$

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD AÑO 2009 = DIFERENCIA DE GASTOS DE FUN. ENTRE BCE. Y PRES. / GASTOS FUNERARIA BALANCE 2009

$$\frac{13.256,62}{35.196,00} = \mathbf{37,67\%}$$

EL 55,47% SUPERÓ EL BALANCE AL PRESUPUESTO EN EL AÑO 2008, Y EL 37,67% IGUALMENTE SUPERÓ EL BALANCE AL PRESUPUESTO EN EL 2009

ÍNDICE GENERAL

PORTADA **I**

AUTORÍA **III**

DEDICATORIA **IV**

AGRADECIMIENTO **V**

1.- RESUMEN……...……..…….……...…….……1

SUMMARY……...……..…..…….……...…….……3

2.- INTRODUCCIÓN…….…….……5

3.-REVISIÓN DE LA LITERATURA…….……..7

Definición de Planificación Estratégica…….……7

Importancia del Planteamiento Estratégico para las Organizaciones……8

Ámbito de Acción……....12

Factores a estudiarse en el Planteamiento Estratégico…….13

Diferencia entre Plan Estratégico y Plan Operativo…….16

Rol de la Misión y Visión Organizacional……...17

El Planteamiento Estratégico como cambio Personal……..…….21

El Proceso de la Planificación Estratégica…….……..…23

Primera Etapa: Diagnóstico de la Situación Actual de la Organización…..…24

Análisis de la Situación Actual……..…….……24

Diagnóstico Administrativo…….,…..…..…….……24

Recopilación de Información..…….……27

Análisis Organizacional o Administrativo……..…….……29

Obtención de Conclusiones…….33

FODA……..…….……37

Valores Corporativos……..…….38

Propuesta y Plan de Acción…….……40

Segunda Etapa: Elaboración del Plan Estratégico……..……..……40

Planificación Estratégica……..…….…..41

Proceso de Planificación Estratégica……...41

Análisis de la Situación Actual……41

Elaboración de la Planificación Estratégica……44

Plan Operativo Anual……..……45

Programa Operativo Anual…….……..…46

Etapas de la Planeación del POA…….……..….46

Presupuestos…….……49

Matriz del Marco Lógico……..……..…….50

Estructura del Marco Lógico…….…..…….51

La Lógica de un Proyecto…….…..……..……53

Lógica Vertical……..……..53

Lógica Horizontal……..…..……..54

4.- MATERIALES Y MÉTODOS……...…… ….55

Método Inductivo…….……55

Método Deductivo…….…….……..55

Método Analítico…….…….56

Método Sintético…….……..……56

Instrumentos…….…….…….……..56

5.-RESULTADOS…….……..……57

FODA……...……..…….…….…….57

Diagnóstico de la COAC. "Educadores del Azuay" Ltda...……...……59

Diagnóstico Administrativo…….59

Misión…….…….62

Visión…….…….…….62

Objetivo……..……..63

Valores Corporativos……63

Principios…….…….64

Modelo de Gestión Educadores del Azuay……...……64

Organigrama……..…….……..66

La Asamblea General de Socios…….…….…….……67

El Consejo de Administración…….……69

El Consejo de Vigilancia…….……71

La Comisión de Crédito……..……73

La Comisión de Educación…….……73

La Comisión de Asuntos Sociales……...……74

El Gerente……75

Contabilidad…….……78

Secretaria…….……80

Unidad de Crédito…….82

Tesorera/Cajera…….……85

Plan Operativo Anual……..…….……...87

El Proceso de Planificación Estratégica……...……..…..…88

Direcciones Estratégicas……..…….……..88

Cuadro de programas y Funciones……..……..……..89

Programación General de los Años 2010 – 2015…..…….…….90

Resumen General del Plan…..……..…….……...92

Determinación de los Niveles de Responsabilidad…….….94

Identificación de Proyectos y Subproyectos…….……96

Bases para la Elaboración del Proyecto……98

Proyecto Creación de la Página Web……..99

Identificación del Proyecto……..……..……..100

Diagnóstico y Análisis del Proyecto…….……...……101

Problema y sus Causas Raíces……..……..102

Objetivo del Proyecto…….……103

Componentes del Proyecto…….…..……..……104

Participación para el Proyecto…….…….……105

Marco Lógico……106

Presupuesto y Calendario de Ejecución año 2011……..109

Presupuesto Operativo del Proyecto año 2011……111

Organigrama General Interno……..……..113

Organigrama General del Proyecto……114

Reglamento Interno del Proyecto……..……115

6.- DISCUSIÓN. …….……...….120

7.- CONCLUSIONES…..……123

8.- RECOMENDACIONES……125

9.- BIBLIOGRAFÍA……127

10.- ANEXOS……..…..……129