



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

***Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la  
“Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora  
Chinchipe” Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.***

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**AUTOR:**

*Nelson Fabricio Ochoa Mendoza*

**DIRECTOR:**

*Dr. Danilo Quichimbo*

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2009**

Dr. Danilo Quichimbo.,

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por el egresado ***Nelson Fabricio Ochoa Mendoza***, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Zamora, julio del 2009

f).....

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Nelson Fabricio Ochoa Mendoza** declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....  
**Nelson Fabricio Ochoa Mendoza**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor

f.....  
**Nelson Fabricio Ochoa Mendoza**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, hermanas y padres, fuente de apoyo a quienes reste tiempo de atención, para dedicarlo a mi superación; con la esperanza de procurarles días mejores y un futuro digno.

***Nelson Fabricio***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme realizar mis estudios profesionales en tan prestigiosa Institución buscando cada día el bienestar.

Mi agradecimiento a los Directivos, Empleados y Socios, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda.; por el apoyo brindado, al proporcionarme la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial al Dr. Danilo Quichimbo por ser la persona que gracias a sus conocimientos, me ha guiado de la mejor manera durante toda la ejecución de mi trabajo de tesis.

Doy gracias a Dios porque me ha otorgado la vida, la salud y las ganas de superación, para llegar a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

**El Autor**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Pag.</b>
Certificación.....	ii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	x
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b>	
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Base legal.....	2
1.3. Organigrama.....	3
<b>1.4. Plan Estratégico</b>	
1.4.1. Misión.....	6
1.4.2. Visión.....	6
1.4.3. Valores.....	7
1.4.4. Objetivos.....	7
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>2.1. Planificación</b>	
Concepto.....	10
Tipos de Planificación.....	11
<b>2.1.1. Planificación Estratégica</b>	
Concepto.....	12
Importancia.....	12
Objetivos.....	16

Ventajas y Desventajas.....	16
<b>2.1.2. Planificación Corporativa</b>	
Concepto.....	17
Importancia.....	17
Objetivos.....	18
Ventajas y Desventajas.....	19
<b>2.1.3. Planificación Operativa</b>	
Concepto.....	20
Importancia.....	20
Ventajas y Desventajas.....	21
<b>2.2. Indicadores</b>	
2.2.1. Conceptos.....	22
2.2.2. Características.....	23
2.2.3. Importancia.....	23
2.2.4. Clasificación.....	24
2.2.4.1. Elementos constitutivos de un indicador.....	25
2.2.5. Parámetros semánticos en la construcción de indicadores.....	26
2.2.6. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	27
2.2.7. Manejo y presentación de los indicadores.....	28
<b>2.3. Cuadro de Mando Integral</b>	
Concepto.....	32
El Mapa Estratégico.....	32-33
<b>2.3.1. Perspectiva Financiera</b>	
Concepto.....	34
Objetivo.....	34
<b>2.3.2. Perspectiva Procesos Internos</b>	
Concepto.....	35
Objetivo.....	36

<b>2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento</b>	
Concepto.....	37
Objetivo.....	37
<b>2.3.4. Perspectiva Cliente</b>	
Concepto.....	38
Objetivo.....	38
<b>2.4. Normatividad ISO 9001.....</b>	<b>42</b>
2.4.1. Relación Norma ISO con los Indicadores de Gestión.....	42-43
2.4.2. Síntesis ISO 9001.....	46
4. Sistema de la Gestión de Calidad.....	46
5. Responsabilidad de la Dirección.....	46
6. Gestión de los Recursos.....	48
8. Medición, Análisis y Mejora.....	49
<b>CAPÍTULO 3.</b>	
<b>DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES</b>	
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	54
3.2. Preparación de indicadores.....	56
3.3. Diseño cuadro de indicadores.....	63-65
3.4. Análisis e interpretación.....	66-77
3.5. Informe.....	78-83
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	87
<b>Bibliografía.....</b>	<b>89-90</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>92-108</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Los Indicadores, son un instrumento de medida que describe la situación existente a través de la cuantificación del logro de los objetivos y metas planteadas; convirtiéndose así, en uno de los elementos principales para toma de decisiones y para el desarrollo de las empresas y por ende de un país. Toda planificación requiere de la aplicación de un conjunto de herramientas adecuadas, que permitan determinar la relación existente entre lo actuado y lo planificado.

Existe una inmutable Ley en el mundo de la Planificación: “Las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño”. De esta frase surgen dos afirmaciones, en las que se enfocará el presente trabajo de investigación:

- El desempeño es un fenómeno real.
- Si el desempeño es un fenómeno real, entonces se puede planear, manejar, medir, mejorar, etc.

La presente investigación, titula ***Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.***, permitirá conocer el grado de cumplimiento de metas y objetivos planteados por la Cooperativa en estudio, se analizará la planificación: Estratégica, Corporativa y Operativa, centrándonos en esta última.

El contenido del presente trabajo de investigación consta de 3 capítulos: Antecedentes de la empresa, marco teórico de la investigación y diseño, análisis e interpretación de indicadores.

En el capítulo 1, investigamos la historia, antecedentes, conformación, base legal, organigrama, plan operativo, misión, visión, valores, objetivos y otros aspectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., lo que nos proporcionó una idea general del estado actual, sus objetivos y proyectos futuros, constituyéndose en el lugar apropiado para el desarrollo del tema de investigación.

En el capítulo 2, aborda el marco teórico de la investigación: Planificación, Indicadores, Cuadro de Mando Integral y la Relación entre las Normas ISO y los Indicadores de Gestión; abarcando diferentes conceptos, características, importancia, clasificaciones, aspectos que se deben considerar en la formulación de indicadores, el manejo y presentación de los mismos; así como, las diferentes perspectivas dentro del cuadro de mando integral y una relación de las normas ISO con relación a la actividad cooperativista.

Considerando que la ciencia y la tecnología van avanzando día a día, fue necesario hacer uso de toda la tecnología que está a nuestro alcance para encontrar los conceptos más actualizados y poder utilizarlos como una verdadera herramienta en la investigación.

El capítulo 3, comprende el diseño, análisis e interpretación de indicadores, que constituye el corazón de la investigación, nos ha permitido visualizar el grado de cumplimiento de metas y objetivos planteados en el POA año 2008 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., para ello fue necesario identificar las áreas más relevantes, variables y objetivos, se elaboraron los indicadores necesarios y apropiados para una correcta evaluación y monitoreo, considerando que sean ellos quienes nos señalen si vamos por el camino correcto o es necesario adoptar correctivos.

Durante el trabajo de recopilación de información se observó que la Cooperativa no cuenta con un Plan Operativo Anual bien estructurado, lo que dificultó la elaboración del tercer capítulo, pero utilizando el método de la entrevista con los diferentes directivos y funcionarios; y, a través de la observación, se logró recopilar la información necesaria para plantear los objetivos y formular los indicadores, permitiéndonos conocer los resultados y así establecer el grado de cumplimiento de las gestiones realizadas.

También se pudo apreciar que los empleados tienen poco conocimiento de los objetivos que persigue esta entidad financiera.

Para el análisis e interpretación de indicadores se utilizó como una herramienta base la elaboración de fichas técnicas, las mismas que permitieron realizar un informe técnico, completo, claro y preciso sobre el real cumplimiento de los objetivos planteados.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones, las mismas que ayudarán, guiarán y facilitarán la toma de decisiones en forma correcta, disminuyendo los errores que afectan directamente al crecimiento de la empresa, al incremento de socios y a la reducción de los beneficios que brinda esta institución.

A través de una correcta formulación y aplicación de Indicadores de Gestión, el resultado de este trabajo de investigación; será un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., en la formulación de objetivos orientados a mejorar la calidad del servicio y trabajo en beneficio de sus socios, como la integración del trabajo en equipo de sus empleados, promoviendo así el desarrollo y crecimiento de la Institución.

*“El crecimiento de una empresa depende de tomar decisiones acertadas en el momento preciso, esto solo es posible teniendo la información clara, correcta y oportuna. Esta información nos brindan los INDICADORES”.*



# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



## 1) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.1. Descripción de la Empresa

La crisis económica por la que atravesaba el país, en la década de los 70, afectaba a todos los sectores y de manera especial la sentía el sector educativo; es por ello, que surge la iniciativa de los maestros y maestras de los niveles pre-primario, primario y medio del Magisterio de la provincia de Zamora Chinchipe, en crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito para los educadores; por lo que, posteriormente un grupo de profesores emprendedores se reunieron por varias ocasiones y después de diversas deliberaciones, el día 06 de julio de 1976 iniciando con 46 socios (fundadores) resuelven conformar la **Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda**, siendo su primer Presidente el Sr. Lic. Julio Cesar Izquierdo. Esta Cooperativa tendría como finalidad principal buscar el desarrollo socio-económico del maestro zamorano y colaboradores de la misma; lográndose mediante la captación de ahorros a través de descuentos al rol de pagos y la concesión de créditos a bajos intereses.

### 1.2. Base Legal

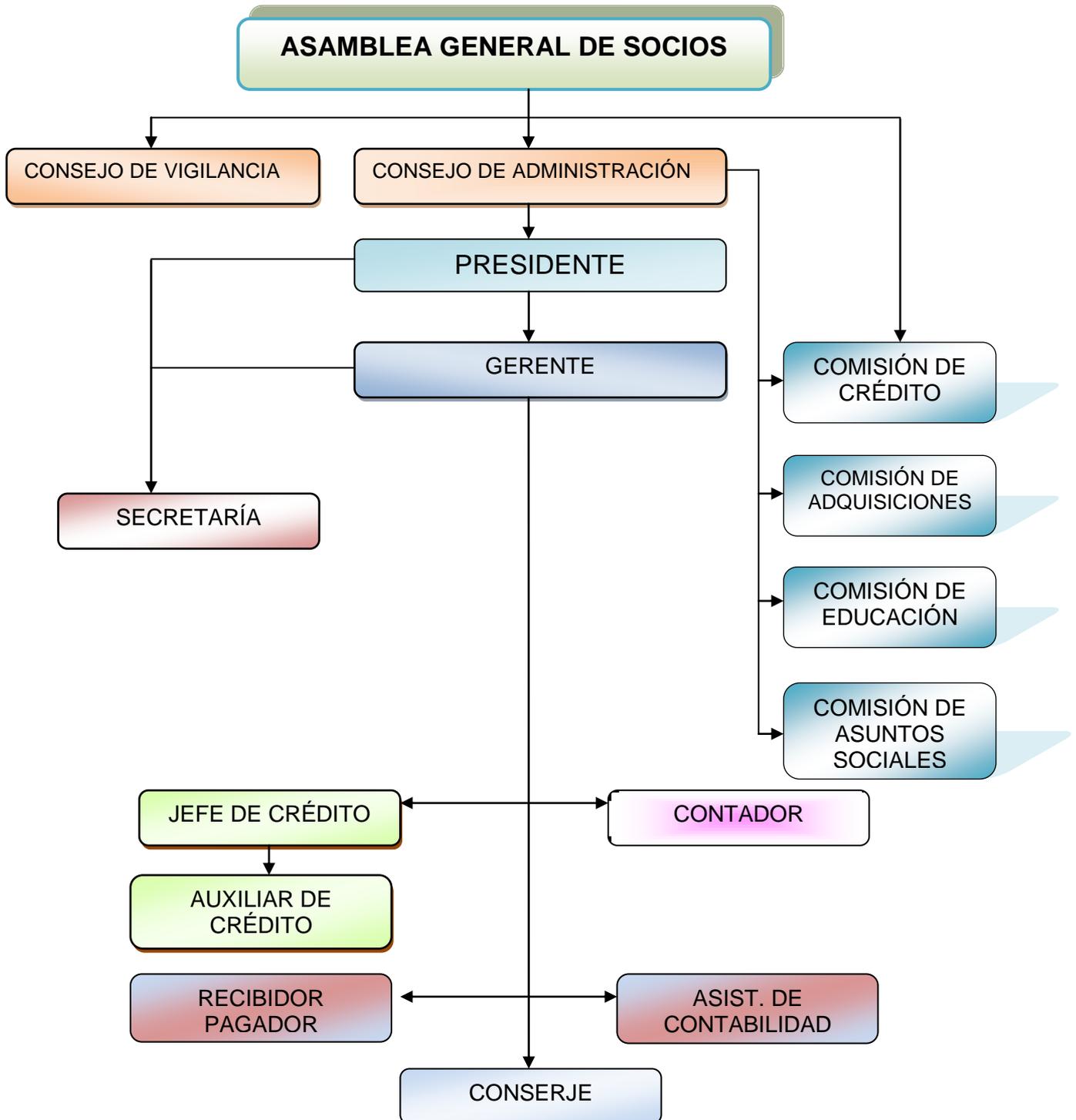
La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., esta domiciliada en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, y se constituye legalmente mediante **Acuerdo Ministerial Nº 1198 del 28 de septiembre de 1972**; para el normal desenvolvimiento en sus aspectos de carácter legal, administrativo y financiero se rige por las normas establecidas en:

- Ley de Cooperativas y su Reglamento General,
- Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa,
- Reglamento Interno de Crédito,
- Resoluciones de Asamblea General y Consejo de Administración,
- Otras disposiciones Legales.



### 1.3. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., está constituido de la siguiente manera:





La estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., está integrada por los siguientes organismos:

#### **a. LA ASAMBLEA GENERAL**

Es la máxima autoridad de la cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes legales, según lo señala el Reglamento de la Ley de Cooperativas, que figuren en el registro respectivo y que estuvieren en pleno goce de sus derechos y al día con sus obligaciones. Las resoluciones legalmente tomadas serán obligatorias para los demás organismos y para todos los socios.

#### **b. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Jerárquicamente ocupa el segundo lugar en la administración; y, el número de miembros que lo integran elegidos por la Asamblea General se establece de conformidad a lo estipulado en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

#### **c. EL CONSEJO DE VIGILANCIA**

Es el organismo de control y supervisión por excelencia, lo conforman cinco Vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes, sus funciones constan en el Art. 40 del Estatuto de la Cooperativa.

#### **d. PRESIDENTE**

El Presidente del Consejo de Administración es a la vez Presidente de la Cooperativa y durará en funciones un año, pudiendo ser reelegido; sus funciones están establecidas en el Art. 41 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y en el Art. 32 del Estatuto.



#### **e. EL GERENTE**

Es el ejecutivo, el representante legal de la cooperativa, jefe de personal, elegido por el Consejo de Administración, sus funciones constan en el Art. 43 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas y en el Art. 34 del Estatuto.

#### **f. COMISIÓN DE CRÉDITO**

La comisión de crédito esta integrada por tres miembros elegidos por la Asamblea General, sus funciones constan en el Art. 41 del Estatuto.

#### **g. COMISIÓN DE ADQUISICIONES**

Está integrada por tres miembros, dos del Consejo de Administración y uno del Consejo de Vigilancia, su función es:

Realizar un análisis minucioso de las proformas presentadas para la adquisición de bienes y materiales necesarios para la cooperativa, deduciendo cual es el más conveniente y elevando un informe al Consejo de Administración.

#### **h. COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

Está integrada por dos vocales del Consejo de Administración con sus respectivos suplentes, sus funciones están estipuladas en el Art. 45 del Estatuto.

#### **i. COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES**

Está integrada por tres miembros del Consejo de Administración, y tiene como función:

Verificar la gravedad de los casos en que los socios soliciten la ayuda social, elevando el informe respectivo al Consejo de Administración.



## **j. LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES O DE ÁREAS DE SERVICIO**

Son los colaboradores técnicos de la administración, actuarán bajo la orientación y supervisión del Gerente, son responsables de la adecuada planificación, ejecución y coordinación de los servicios que ofrece la cooperativa, sus funciones y responsabilidades constan en el reglamento de personal y reglamentos que norman los diferentes servicios que presta la cooperativa.

## **k. DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO**

Lo constituyen las personas encargadas de los servicios de Secretaría, Contabilidad y Servicios Generales, cumplirán sus actividades bajo la orientación y supervisión del Gerente, sus funciones y responsabilidades constan en el Manual de Funciones y las disposiciones gerenciales.

### **1.4. Plan Estratégico**

#### **1.4.1. Misión**

Mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y de sus familias, por medio de soluciones financieras altamente competitivas, brindadas por un equipo de colaboradores comprometidos con la Institución y que operan basados en principios y valores cooperativos.

#### **1.4.2. Visión**

Posicionarnos como la cooperativa de ahorro y crédito líder de la provincia, ofreciendo servicios financieros integrales para el desarrollo del asociado y su familia; a través de la excelencia en el servicio con el respaldo y compromiso de los colaboradores y dirigentes.



### **1.4.3. Valores**

Son virtudes que constituyen el acervo cultural de quienes hacen la cooperativa y constituyen la guía de las operaciones diarias, ellos son:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Vocación Social

### **1.4.4. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Promover el desarrollo socio-económico de sus afiliados mediante la prestación de servicios financieros, abarcando operaciones de captación de recursos, como depósitos de ahorro, depósitos a largo plazo; así como, el otorgamiento de créditos y otros servicios sociales complementarios que se definan dentro del marco legal permitido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda.

#### **Objetivos Específicos**

- Promover el desarrollo socio-económico de los socios.
- Fortalecer la capacidad participativa de los socios, ofreciendo cursos de capacitación.
- Brindar atención médica y odontológica a los socios, mejorando así su calidad de vida.



- Elaborar el marco jurídico que norme el funcionamiento de la cooperativa.
- Promocionar los servicios de la cooperativa.
- Mejora del espacio físico del edificio de la cooperativa, en el área administrativa y de atención a los clientes.
- Incrementar el monto de préstamos ordinarios.
- Capacitar a través de cursos y seminarios dirigidos a directivos y trabajadores.
- Implementar el servicio de funeraria para los socios que requieran de los mismos.



# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

### DE LA INVESTIGACIÓN



## 2) MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Planificación

#### **Concepto:**

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece: Dónde queremos ir?, Dónde estamos hoy?, A dónde debemos ir?, A dónde podemos ir?, A dónde iremos? y Cómo estamos llegando a nuestra meta?. Es una técnica para la selección de medios y fines”.<sup>1</sup>

#### **En toda planificación es indispensable:**

**Diálogo y colaboración:** El diálogo es la principal herramienta para comprender las necesidades del entorno; fortalece la colaboración interna orientando a la construcción de soluciones que incorporen todo el conocimiento y la experiencia de los colaboradores.

**Credibilidad:** Transmitir credibilidad a nuestro entorno (accionistas, empleados, clientes, instituciones, etc.) cumpliendo nuestros compromisos con responsabilidad. Actuando abiertamente, siendo transparentes y respetando los principios y valores éticos.

**Confianza en las personas:** Confiar en la capacidad y buena intención de las personas para asumir retos y fomentar el desarrollo profesional, teniendo en cuenta sus logros y su potencial.

**Servicio al cliente:** Centramos nuestros esfuerzos en crear, diseñar y brindar a nuestros clientes servicios de calidad que evidencien la diferencia respecto al resto a las demás ofertas del mercado.

**Proactividad y responsabilidad:** Empoderarse de los objetivos que persigue la empresa para asumir el compromiso como propio.

---

<sup>1</sup>“Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa”, JIMÉNEZ C., W. (1982).

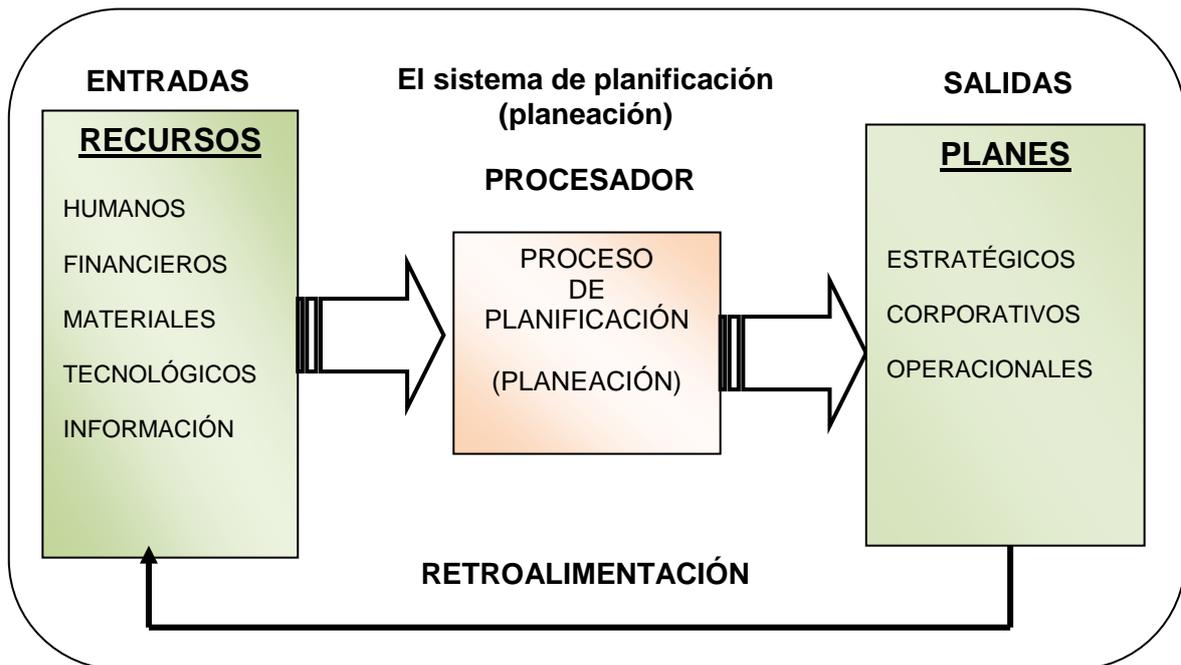


**Eficiencia:** Enfocamos nuestras actividades a la consecución de los objetivos concretos y tangibles eficientemente, lo que agrega valor a la organización y sus accionistas.

### Tipos de Planificación:

- Estratégica
- Corporativa y
- Operativa

*Gráfico N° 1: Sistema de Planificación.*



*Fuente: Guía de Sistemas Administrativos, UTPL.*



### **2.1.1. Planificación Estratégica**

#### **Concepto:**

Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurar que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.<sup>2</sup>

#### **Importancia de la Planificación Estratégica.**

Aporta un marco de referencia para la actividad organizacional, mejora su funcionamiento en base a un concepto bien definido de la organización, y posibilita formular planes y actividades para alcanzar las metas.

La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La estrategia empresarial de una organización se formula mediante el análisis de diversos inputs (internos) y outputs (externos), empleando varias técnicas para generar objetivos, políticas y planes de acción.

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

---

<sup>2</sup> Velasco Garcés, María de Lourdes. “**Planificación Estratégica**”, Loja. Ed. UTPL, 2002; Ver concepto.



Igualmente, como proceso es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, puesto que el entorno o ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático, cambia continuamente.

En la realidad actual es común la dispersión de esfuerzos y recursos cuando no existe una visión de futuro y esto se plantea en el esquema del ¿por qué un Plan Estratégico?.

Considerando el contexto actual hay elementos como la globalización, la descentralización, la lógica de mercado y las inversiones, que están determinando desafíos, amenazas y demandas para toda la sociedad y es allí que el recursos de la planificación estratégica toma importancia para afrontarlos con éxito.

Las condiciones indispensables para un Plan Estratégico son:

- Liderazgo
- Participación de todos los sectores
- Negociación y consenso
- Independencia política
- Modelo organizativo y metodológico

**Liderazgo**.- Se trata de alcanzar objetivos y es integral, para lo cuál es indispensable la presencia de un líder que es el facilitador del proceso, sin su guía y apoyo corren el riesgo de desviarse y por ende los participantes en el proceso perder la motivación e interés.

**Participación de todos los Sectores**.- La energía surge cuando diferentes actores sociales se unen para conseguir un fin y es de vital importancia aprovecharla, como es indispensable involucrar a representantes de todos los sectores.



**Independencia Política.**- El proceso no debe ser considerado como un proyecto político de un partido, pues se trata de una planificación a largo plazo, y esto implica continuidad para obtener los resultados esperados.

**Negociación y Consenso.**- Exige la búsqueda de consenso en la definición de una visión de futuro, llegar al consenso a veces resulta una tarea difícil y es en estos casos que la negociación adquiere un importante significado, sin embargo hay que hacerlo tomando en cuenta siempre el interés colectivo por sobre el particular.

**Modelo Organizativo y Metodológico.**- Es un proceso organizado y metódico, hay que conformar un equipo conductor del proceso, en el que se estén representando todos los sectores involucrados.

La utilidad que presta la planificación estratégica es:

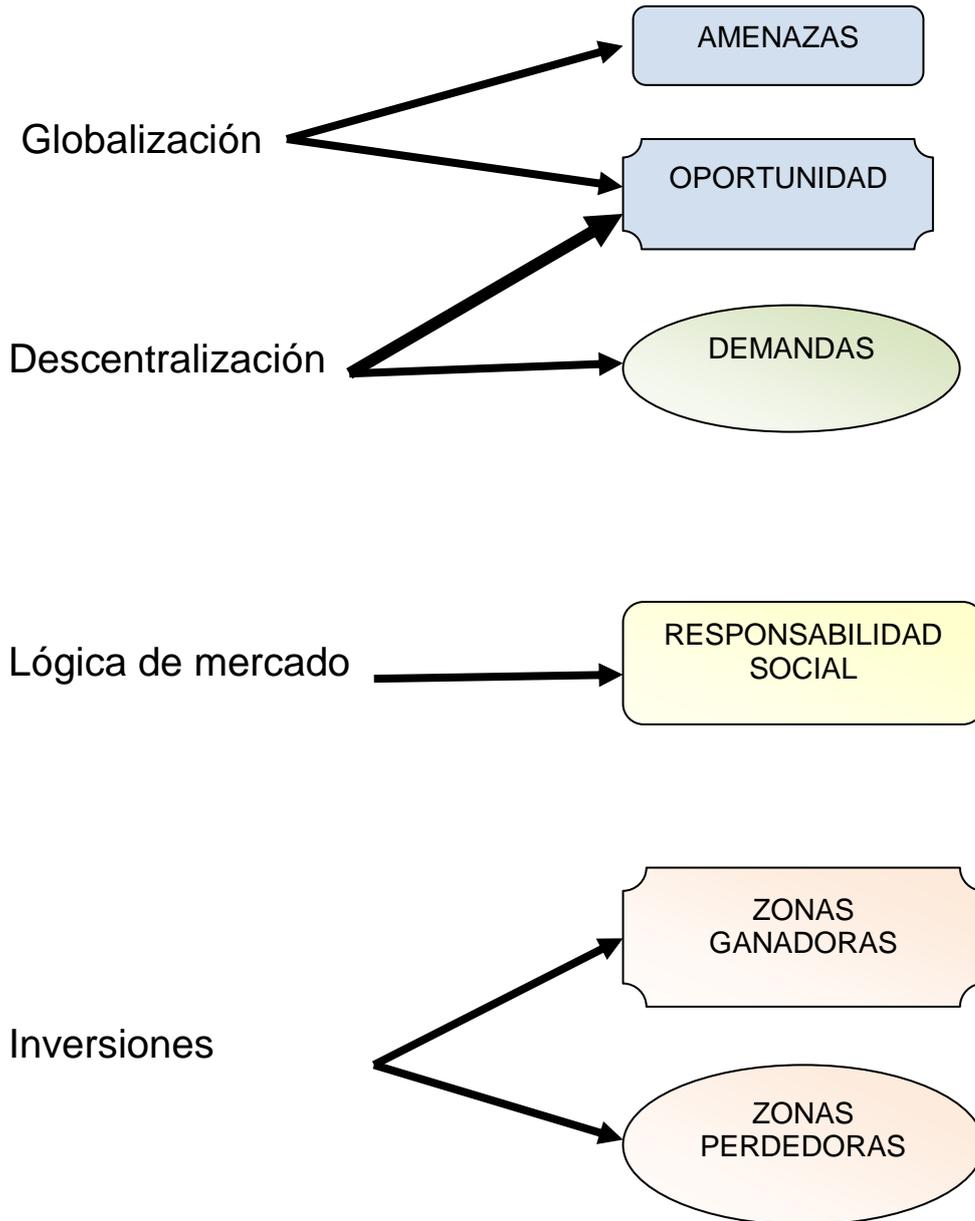
- Identificación y promoción del desarrollo.
- Elaboración del plan operativo anual.
- Incrementa las posibilidades de éxito.



"Afirman que cuando conoces a los otros y a ti mismo, no te pondrás en peligro, ni en cien batallas; si no conoces a los otros pero sí a ti mismo, ganas una, pierdes otra; y si no conoces a los otros y tampoco a ti mismo, te pondrás en peligro en cada batalla" Sun Tzu

Gráfico N° 2: ¿Por qué un Plan Estratégico?

3



<sup>3</sup> Velasco Garcés, María de Lourdes. "Planificación Estratégica" (Porqué un Plan estratégico), Pag. 89



## **Objetivos de la Planificación Estratégica**

- Conseguir un nivel elevado de alineación entre los objetivos institucionales y los de las unidades para incrementar las posibilidades de éxito.
- Reforzar el vínculo entre la planificación estratégica y la asignación de los recursos, clarificando y consensuando los criterios, circuitos y procesos.
- Favorecer la concreción de los planes de las unidades en objetivos y planes personales.
- Reducir el esfuerzo asociado a la elaboración de los planes y focalizar los esfuerzos en las mejoras.

## **Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica varía según la organización, la situación, el grado de complejidad, los costos y el empleo de instrumentos y recursos.

### **Ventajas:**

- Ofrece pautas y objetivos definidos con claridad y métodos para afrontarlos antes de que se agraven.
- Ayuda a los Gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, y a elegir entre ellas.
- Mejorar las posibilidades de los Gerentes de tomar decisiones que afronten con éxito la prueba del tiempo.



### **Desventajas:**

- La creación de grandes burocracias de planificadores.
- La aplicación de complicados modelos y programas de planificación.

## **2.1.2. Planificación Corporativa**

### **Concepto:**

Es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los clientes y empleados en la organización. <sup>4</sup>

Se puede definir también como un proceso en tres etapas básicas: la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a las empresas lograr sus objetivos.

En esencia, la Estrategia Corporativa da respuesta a las preguntas:

**¿En qué negocios debemos estar? y**

**¿Cómo vamos a gestionarlos?**

### **Importancia de la Planificación Corporativa**

Está demostrado que el propósito principal de la **planificación corporativa** es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que se relacionan a continuación:

---

<sup>4</sup> Ver concepto en [www.gestionyadministracion.com](http://www.gestionyadministracion.com)



## **Objetivos de la Planificación Corporativa:**

Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización, porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, establecen relaciones, revelan prioridades, permiten la coordinación y afirmación de las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Además permiten a los gerentes:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Definir los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables, identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Aumentar el conocimiento del entorno y del comportamiento interno con miras a reducir la incertidumbre.

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se expresa en forma cuantitativa: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantitativos son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

## **La Planificación Corporativa está orientada a:**

**Socios e inversores:** El objetivo es que los socios y la comunidad inversora en general dispongan de información clara, completa, homogénea, simultánea y suficiente sobre la evolución de la empresa. La transparencia y la comunicación activa y fluida con los socios. Son principios básicos de una empresa.



**Equipo humano:** Los empleados son la base del éxito de la empresa. El compromiso de un gran número de personas que conforman el equipo de profesionales es imprescindible para el éxito empresarial.

**Clientes:** El objetivo es satisfacer las necesidades de las personas en cuanto al servicio.

**Comunidad:** Está orientada a aportar valor agregado a la comunidad, fomentando y difundiendo las ventajas de los servicios que ofrece la Cooperativa.

**Administración:** Las actividades de negocio derivan de concesiones administrativas. Por este motivo, da respuesta a las necesidades de la administración mediante el desarrollo de una infraestructura física para prestar sus servicios acorde a las necesidades de los clientes internos y externos.

**Medios de comunicación:** Contribuyen a transmitir información referente al servicio y oportunidades que brinda la empresa.

## **Ventajas y desventajas de la Planificación Corporativa**

### **Ventajas**

- Orientar a la empresa al manejo de unidades estratégicas.
- Lograr el consenso de la visión a largo plazo de la empresa.
- Definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión; y,
- Obtener el compromiso tanto de los empleados, como de los directivos para ejecutar los planes de acción.

### **Desventaja**

- La ampliación de complejos modelos de planes de acción.



- La aplicación de estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.

### **2.1.3. Planificación Operativa**

#### **Concepto:**

Se desarrolla a corto plazo y cubre las tareas u operaciones de tipo individual; en otras palabras se refiere a lo “que se hace” y “como se hace”, en este sentido se incluyen la gran variedad de planes que respaldan las acciones cotidianas empresariales; entre ellos se pueden anotar: Presupuesto, procedimientos, programas, reglamentos, capacitaciones, etc.<sup>5</sup>

También se puede decir que, es la desagregación de la planificación estratégica (largo plazo) en programas y proyectos operativos (mediano o corto plazo), estableciendo claramente lo que se va hacer, el orden en que se lo hará, las responsabilidades que cada uno tendrá, los recursos que se necesitarán para hacerlo y el tiempo en que se empleará para cumplirlo.

Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes.

El corazón de la planificación operativa, está en la definición de los acuerdos para la prestación de un nivel de servicio en particular, por ser el fundamento para el grupo que gerencia de manera colectiva los procesos operativos.

#### **Importancia de la Planificación Operativa**

La planificación operativa es importante por tres motivos:

---

<sup>5</sup> Sistemas Administrativos, texto Guía, U.T.P.L.



- a. Traduce el futuro a presente, al ofrecer un **mapa** detallado de cómo llegar de un punto a otro del proceso.
- b. Permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, en algunos casos, cómo debe hacerse.
- c. Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo, por medio del establecimiento de calendarios y puntos de referencia.

## **Ventajas y Desventajas de la Planificación Operativa**

### **Ventajas**

- Pueden manifestarse en un programa de administración por objetivos y tareas.
- Permite controlar los planes de la empresa, aunque unos sean a corto plazo y otros a largo plazo.
- Ayuda al Gerente a no cometer el error de confundir sus proyectos con la realidad, el punto clave en este aspecto, es el sentido de escapar a un posible desastre.

### **Desventajas**

- El grado de libertad es mínimo, por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.
- Cuando existen excesivos niveles jerárquicos de mando.
- Cuando hay un desajuste entre los empleados y las funciones.



## 2.2. Indicadores

El uso de Indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una empresa.

Además aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo puntual de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para el logro efectivo de los objetivos institucionales.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales para una empresa; por que permiten, la comparación al **Interior** de la organización (referencia interna) o al **Exterior** de la misma (referencia externa).

### 2.2.1. Conceptos

- Es la medida cuantitativa o la observación cualitativa, que permite identificar cambios en el tiempo; su propósito es determinar como está funcionando una empresa, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionar, una vez que se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.<sup>6</sup>
- Es una medida que ayuda a describir una situación existente, o para medir cambios o tendencias a lo largo de un periodo. La mayoría de los indicadores en su naturaleza son cuantitativos (números), aunque algunos son más cualitativos (atributos).<sup>7</sup>
- Es la prueba concreta de que se han alcanzado los objetivos y los resultados esperados. Es estándar de cumplimiento que se de alcanzar. Un indicador expresa: qué, cuánto, para quién y cuándo se debe haber ofrecido o alcanzado algo.

---

<sup>6</sup> [www.gestionyadministracion.com](http://www.gestionyadministracion.com); El contenido aquí presente se halla registrado bajo derechos del autor

<sup>7</sup> Taller Regional de Capacitación sobre “Indicadores para el Análisis de los Servicios de Salud”, Macas octubre 2008.



### 2.2.2. Características

**Los indicadores deben ser:** <sup>8</sup>

- **Válidos:** Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- **Confiables:** Las conclusiones deben ser similares para diferentes personas.
- **Pertinentes:** Guardar coherencia con los objetivos, recursos y actividades del trabajo.
- **Sensibles:** Reflejar los cambios experimentados.
- **Específicos:** Basarse en la situación real y en los datos disponibles.
- **Oportunos:** Permitir recolectar los datos en un tiempo razonable.
- **Eficaces:** Deben justificar el dinero y tiempo invertido en la obtención de información.
- **Objetividad.** Deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado; deben ser susceptibles de evaluación externa.

### 2.2.3. Importancia

Los indicadores son importantes porque permiten:

- Conocer el diagnóstico de la situación de una empresa.
- Hacer comparaciones en el tiempo y espacio (por ejemplo entre diferentes empresas).

---

<sup>8</sup> Taller Regional de Capacitación sobre "Indicadores para el Análisis de los Servicios de Salud", Macas octubre 2008; pag. 4.



- Medir cambios en el tiempo (por ejemplo el mejoramiento de los servicios que ofrece la empresa y su impacto en la población).
- Medir el desempeño (calidad y eficiencia) de los servicios que brinda o debe brindar una empresa.

#### **2.2.4. Clasificación<sup>9</sup>**

- a. Indicadores para medir la gestión.
- b. Indicadores estratégicos.

##### **a. INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN**

###### **➤ Indicadores de Eficiencia:**

Describe la relación entre dos magnitudes: La producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

En otros términos, se refiere a sí las actividades de un programa se ejecutaron, administraron y organizaron de tal manera que se haya incurrido en el menor costo posible para generar los productos y/o componentes esperados (asignación y uso óptimo de recursos de manera que se maximiza la entrega de productos y/o componentes para un presupuesto o monto de recursos dados).

###### **➤ Indicadores de Eficacia:**

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de un programa, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

---

<sup>9</sup> Indicadores de Gestión, Declaración de la Misión Institucional, pág. 5



## b. INDICADORES ESTRATÉGICOS

### ➤ Indicadores de Proceso:

Son útiles para medir la eficiencia o sea la utilización racional de los recursos con relación al avance de las metas.

### ➤ Indicadores de Resultado:

Son útiles para medir la eficacia, es decir, en un sentido estricto sirven para medir el cumplimiento de las metas.

### ➤ Indicadores de Impacto:

Sirven para medir la efectividad de los programas o proyectos ejecutados.

#### 2.2.4.1. Elementos constitutivos de un Indicador

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte **información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones**.

Para la formulación de indicadores se necesita un numerador, un denominador y una constante.

**El Numerador:** Son los elementos observados.

**El Denominador:** Es el universo (dato que se obtiene de una actividad).

**Constante:** Son múltiplos de 10.



## 2.2.5. Parámetros semánticos en la construcción de indicadores.

Se sugiere la siguiente metodología en su redacción:

### ***Agregación más preposición***

- Cantidad de.....
- Porcentaje de....
- Total de.....

### ***Sustantivo plural (variable)***

- Personas.....
- Prestamos por cobrar.....
- Socios.....

***Ejemplo de variables de indicadores:*** manuales, administrativos, procesos, anteproyectos de Ley, funcionarios, etc.

### ***Verbo en participio pasado (acción)***

- Capacitadas.....
- Recuperada.....
- Presupuestados.....

### ***Adjetivo***

- En el área técnica.....
- Oportunamente.....
- Por el departamento de tesorería.....

### ***Complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc.)***

- En el año 2008
- Por el departamento de cobranzas
- En el año 2009



### **2.2.6. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

Para la formulación de indicadores se debe tener en cuenta:

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados, y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formulan mediante un método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.
- Se recomienda designar un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos

En resumen, el indicador debe proporcionar calidad y cantidad razonables de información (**relevancia**) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (**inequívoco**), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (**pertinencia, oportunidad**), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.



**Ejemplo de la formulación de un indicador:**

**Resultado:**

Fortalecimiento interno de una organización.

**Especificar el qué**

Fortalecimiento interno

**Especificar en quienes:**

La Organización

**Explicar en palabras claves el qué**

Se aumenta el número de socios

Socios asisten regularmente a asambleas

Directivos asumen liderazgos horizontales

**Seleccionar aspectos más representativos de qué y comprobar que sean observables organizarlos / priorizarlos.**

Formular escalas de GRADO o NIVEL según el Concepto y el Objetivo.

**Fuente:** Orientación basada en "Formulación de Indicadores", de Fondo ACI-ECRP, Honduras 2007.

### 2.2.7. Manejo y presentación de los indicadores

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos **"hacer lo correcto, correctamente"**.



**Hacer lo correcto:** Significa entregar al cliente el producto y/o servicio, con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

**Correctamente:** Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "ser eficientes".

*Al hacer lo correcto correctamente, estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.*

Estar en el cuadro de lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, implica que nuestro producto y/o servicio cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos (eficiencia).

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización establecidos en:

- Gestión Estratégica o Corporativa.
- Gestión de Unidad Estratégica de Negocio o Táctica.
- Gestión Operativa.

***La metodología general para el manejo de indicadores, se muestra a continuación:***

#### ***a. Contar con Objetivos y Estrategias (PLANIFICACIÓN)***

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.



Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

**Atributo:** Es el que identifica la meta.

**Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

**Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

**Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.

**Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.

**Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.

**Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.

**Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

### ***b. Identificar factores críticos de éxito***

Son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión



### **c. Asignar Recursos**

Este acompañamiento tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se emplean en la medición deben ser parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

### **Presentación de Indicadores**

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. **Estos se pueden presentar como:**

- Gráficas
  
- Tablas
  
- Gráficos con seguimiento
  
- Gráficos de control

### **2.3. Cuadro de Mando Integral**

En ocasiones se define que la característica fundamental del **Cuadro de Mando Integral** (en lo sucesivo CMI), es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin dudas, esta es una combinación importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la *scientific management*, ingenieros en empresas innovadoras, habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.



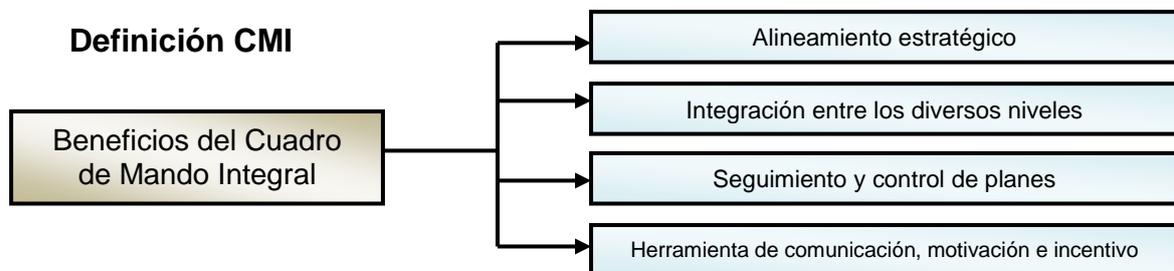
El Cuadro de Mando Integral, es un sistema de gestión estratégica para:

- Transformar la visión y la estrategia en acciones concretas.
- Comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
- Incrementar la retroalimentación y la formación estratégica.

### CONCEPTO:

**Cuadro de Mando Integral:** Se deriva del término francófono "Tableau de Bord", que traducido literalmente, vendría a significar algo así como **tablero de mandos o cuadro de instrumentos**.

Es una herramienta para describir, aplicar y dirigir la estrategia de una empresa, en términos que pueden ser fácilmente entendibles, comunicados y sobre los que se puedan actuar.<sup>10</sup>



### El Mapa Estratégico

Con toda certeza, el Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral. La configuración del mismo requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente están en sintonía con la estrategia.

<sup>10</sup> "El Cuadro de Mando Integral", Kaplan Robert & Norton Davis, gestión 2000.



El proceso de configuración no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes, no es algo predeterminado.

Es importante hacer énfasis en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores (éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos).

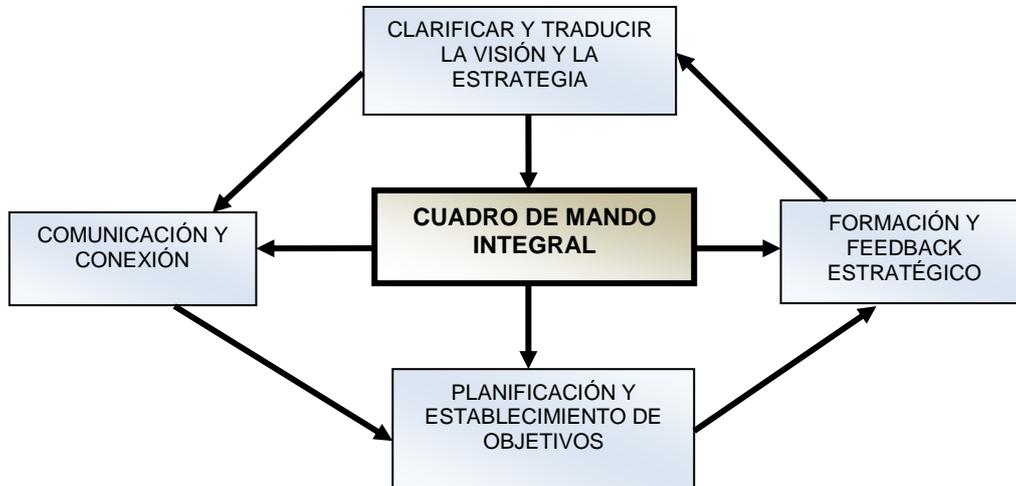
Se puede afirmar que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está realizando la implantación del Cuadro de Mando Integral, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

Gráfico N° 3: Perspectiva del CMI





Gráfico N° 4: “Cuadro de Mando Integral”



**Fuente:** Kaplan y Norton: *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System* “Harvard Business Review” (Enero-Febrero 1996).

**Precisamente el concepto novedoso de CMI**, se basa en tres dimensiones de tiempo, **AYER, HOY y MAÑANA**, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales: **Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento**.

### 2.3.1. Perspectiva Financiera

#### Concepto:

Establecen objetivos financieros que sirven de enfoque para el ciclo de vida del negocio (**crecimiento, desarrollo, cosecha**). Se propone indicadores específicos seleccionados del grupo de indicadores financieros centrales que identifica Kaplan y Norton (2001) en sus publicaciones sobre el CMI.

#### Objetivo:

*Lograr una cartera de clientes leales y obtener resultados financieros positivos.*



Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas, tomadas de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

Aquí encontramos varios de los instrumentos tradicionales del control de gestión, en forma de indicadores financieros; que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida **por ejemplo**, por los ingresos explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, entre otros. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

Algunos de los indicadores generales aplicables a la perspectiva financiera son: *la reducción de costos y mejora de la productividad y/o servicios; diversificación de ingresos; utilización de activos.*

### 2.3.2. Perspectiva Procesos Internos

Siguiendo la secuencia, una vez formuladas las medidas financieras, las empresas se centran en formular los indicadores de los procesos internos.

#### **Concepto:**

Es el análisis de los procesos internos que incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. Kaplan y Norton (1996), recomiendan que los directivos de las empresas, deben definir una cadena de valor completa de los procesos operativos que se inicie con el servicio postventa.



## Objetivo:

*Establecer programas de innovación que consideren los segmentos de necesidad y expectativas de la empresa; e incorporar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes.*

Esta perspectiva abarca 3 modelos principales: *Innovación, Operaciones y Servicios Postventa.*

Los ejecutivos identifican los procesos críticos Internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a una empresa:

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

***¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?***

Primero se tiene que identificar los procesos de la empresa en un nivel general.

El modelo llamado "Cadena de Valor" de Porter (1985), es útil para este propósito. El mismo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente, ni directa, ni indirectamente.<sup>11</sup>

Algunos de los procesos más importantes a describir y a analizar son los que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y los que afectan directamente a su fidelidad. Ejemplos de estos últimos son los procesos de producción y entrega, así como los relacionados con el servicio.

Algunos de los indicadores generales aplicables en esta perspectiva van enfocados a la *Oferta de productos Innovadores; Nivel Operacional; Servicio de venta y Postventa.*

---

<sup>11</sup> La Cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986; La Cadena de Valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización y para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.



### 2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento

#### Concepto:

La perspectiva de Formación y Crecimiento es la que proporciona la infraestructura que permite el alcance de los objetivos ambiciosos de las dos perspectivas anteriores.

#### Objetivo:

*Lograr un clima de trabajo que favorezca el espíritu empresarial y una cultura orientada hacia el cliente con un enfoque en el logro de los objetivos estratégicos.*

En esta perspectiva la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know-how* (*habilidad-conocimientos*) necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes; sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección del individuo idóneo para el puesto que se le asigne, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartir programas de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: **las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización**. El CMI deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto en ese sentido, y por tanto, la necesidad de inversión en recalificación de empleados, potenciación de los sistemas, tecnología de la información, coordinación, potenciación de los procedimientos y rutinas de



la organización. Entre otros indicadores, se pueden incluir los siguientes: *sistema de información, procesos operativos, habilidades de los empleados.*

#### **2.3.4. Perspectiva Cliente**

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello.

##### **Concepto:**

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen indicadores claves como la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de sus clientes en todos los segmentos y mercados seleccionados, simultáneamente el CMI facilita la identificación y medición explícita de la propuesta de valor añadido que entrega.

##### **Objetivo:**

*Ofrecer servicio de calidad, efectividad y oportunidad, con atención diferenciada, de acuerdo con el mercado.*

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del CMI: Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y el negocio tiende a desaparecer.

##### **En primer lugar, en esta perspectiva se debe:**

- Determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes.
- Desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio.



- En caso de un cliente industrial, determinar si el producto es un elemento esencial del proceso para crear valor agregado para sus clientes.
- Descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros.

**En segundo lugar:** Adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados, y avanzar hacia otras perspectivas.

**Estas cuatro perspectivas del CMI**, (financiera, procesos internos, aprendizaje – crecimiento y cliente), han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son necesarias y suficientes. Dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse perspectivas adicionales.

### **Diez Pilares Básicos del Cuadro de Mando Integral:**

Son las siguientes:

1. Es nuestra principal herramienta del control de gestión.
2. Debe ser apoyado y difundido por la dirección.
3. Requiere tiempo y dedicación que deberemos disminuir de otros sistemas de gestión.
4. Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el CMI.
5. Es un sistema continuo que se debe actualizar; No es un proyecto.
6. Se requieren personas que apoyen el CMI de forma constante.
7. Consumirá recursos y tiempo adicionales.
8. Deberá ser automatizado para que sea eficaz.
9. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
10. Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre.



### **El CMI ayuda a fomentar:**

- El trabajo en equipo y la gestión por proyectos enfocados estratégicamente.
- La gestión por procesos fomentando sinergias organizativas frente a una gestión departamental.
- La sensibilidad y formación estratégica a todos los niveles ante al comportamiento dinámico del entorno competitivo lo que permite una mayor flexibilidad y agilidad a la hora de realizar revisiones y adaptaciones estratégicas ante cambios en el entorno.
- Reuniones de gestión estratégicas enfocadas y productivas basadas en informaciones homogéneas, únicas y consensuadas.

Kaplan y Norton describen al proceso como un ciclo, donde la visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. El seguimiento da como resultado el aprendizaje, que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. En cada paso, el Cuadro de Mando sirve como medio de comunicación.

Es muy importante comunicar una visión común y compartida a toda la organización, la estrategia tiene que ser comprendida, compartida e implementada por todas las personas, fomentándose el trabajo en equipo y el alineamiento de toda la organización alrededor de la estrategia a todos los niveles, debiendo ser transformada la visión estratégica en una visión operativa que acciona con objetivos y acciones concretas que definan la contribución individual y colectiva de la misma.

El trabajo de la elaboración del CMI, lleva al aumento de los beneficios a través de la venta de nuevos productos y a mejorar la futura actuación financiera. A continuación se graficará el CMI detallando los objetivos estratégicos e indicadores estratégicos que se enfocan al tema de estudio.



Gráfico N° 5: Resultado Final del Cuadro de Mando Integral

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
<b><u>Financieros</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mejorar los rendimientos</li><li>- Ampliar la diversidad de ingresos</li><li>- Reducir la estructura de coste</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rendimiento sobre la inversión</li><li>- Crecimiento de ingresos</li><li>- Cambio del coste de servicio de depósitos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Variedad de ingresos</li></ul>
<b><u>Procesos Internos</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comprender a nuestros clientes</li><li>- Crear productos innovadores</li><li>- Productos de venta cruzada</li><li>- Pasar los clientes a canales rentables</li><li>- Reducir al mínimo los problemas operativos</li><li>- Un servicio sensible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ingresos procedentes de los nuevos productos</li><li>- Ratio de venta cruzada</li><li>- Cambio de la combinación de canales</li><li>- Tasa de errores del nuevo servicio</li><li>- Tiempo de cumplimiento de una solicitud</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ciclo de desarrollo del producto</li><li>- Horas dedicadas al cliente</li></ul>
<b><u>Aprendizaje-crecimiento</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar habilidades estratégicas</li><li>- Proporcionar información estratégica</li><li>- Alinear los objetivos personales a incentivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Satisfacción del empleado</li><li>- Ingreso por empleado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ratio de cobertura del trabajo</li><li>- Información estratégica</li><li>- Ratio de disponibilidad de la información estratégica</li><li>- % de alineación de metas personales</li></ul>
<b><u>Cliente</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar la satisfacción del cliente</li><li>- Aumentar la satisfacción posventa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuota de segmento</li><li>- Retención de clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Profundidad de la relación</li><li>- Encuesta de satisfacción</li></ul>

**Fuente:** Se toma de referencia para la elaboración de este gráfico la pag web: [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org), para ampliar explicaciones, estudio e investigación.



## 2.4. Normatividad ISO 9001

La ISO (International Standardization Organization/Organización Internacional de Normalización) es la Entidad Internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo.

***“La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad”.***

### ¿Qué es una norma?

*Las normas son un modelo, un patrón. Es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos compatibles para ser usados a nivel nacional o internacional.*

**El objetivo principal de las Normas ISO**, es el de orientar, coordinar, simplificar y unificar a nivel internacional el intercambio comercial e industrial, para obtener una mayor eficiencia y productividad en todos los campos de la actividad económica (bienes y servicios).

Tiene valor indicativo y de guía. Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo. Criterios de eficacia y de capacidad de respuesta a los cambios. Por eso, las normas dentro del campo de la información y documentación, son de gran utilidad porque dan respuesta al reto de las nuevas tecnologías.

### 2.4.1. Relación Norma ISO con los Indicadores de Gestión

Las ISO 9001 y las ISO 9004, son un “par coherente” de normas que relacionan la gestión de la calidad moderna con los procesos y actividades de una organización, y enfatizan en la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

La ISO 9001 se enfoca en la eficacia del sistema de gestión de calidad para cumplir los requisitos de los clientes, se usan para certificaciones o para acuerdos contractuales entre



proveedores y compradores. De otra parte, las ISO 9004 no se pueden usar para certificación, en razón que no establecen requisitos, sino proporcionan orientación sobre la mejora continua del desempeño de una organización.<sup>12</sup>

Existe una relación de los Indicadores de Gestión con la Normativa ISO, debido a que los **Indicadores** miden el grado de **eficiencia y eficacia** del cumplimiento de los objetivos de una organización; y, las normas **ISO 9001** se enfoca en la “**eficacia**”; es decir, en hacer lo correcto, y las **ISO 9004** hace énfasis tanto en la “**eficacia**” como en la “**eficiencia**”; es decir, en hacer lo correcto en forma correcta.

Es importante tener presente el **Sistema de Gestión de la Calidad**: que es conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Entre algunos elementos, los principales son:

- 1) La Estructura de la Organización:** Responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
- 2) La Estructura de Responsabilidades:** Implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde a través de un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- 3) Procedimientos:** Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- 4) Procesos:** Responden al proceso completo de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

---

<sup>12</sup> Ver contenido en EXPORT QUALITY, Boletín N° 70, noviembre 2001; Una instrucción a ISO 9000:2000 (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC)



- 5) Recursos:** No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo, de forma circunstancial.

Cabe destacar a manera de resumen que los **3 pilares básicos en los que se basa un buen Sistema de Gestión de la Calidad son:**

- Planificación de la gestión de calidad.
- Control de la gestión de calidad.
- Mejora continua de la gestión de calidad.

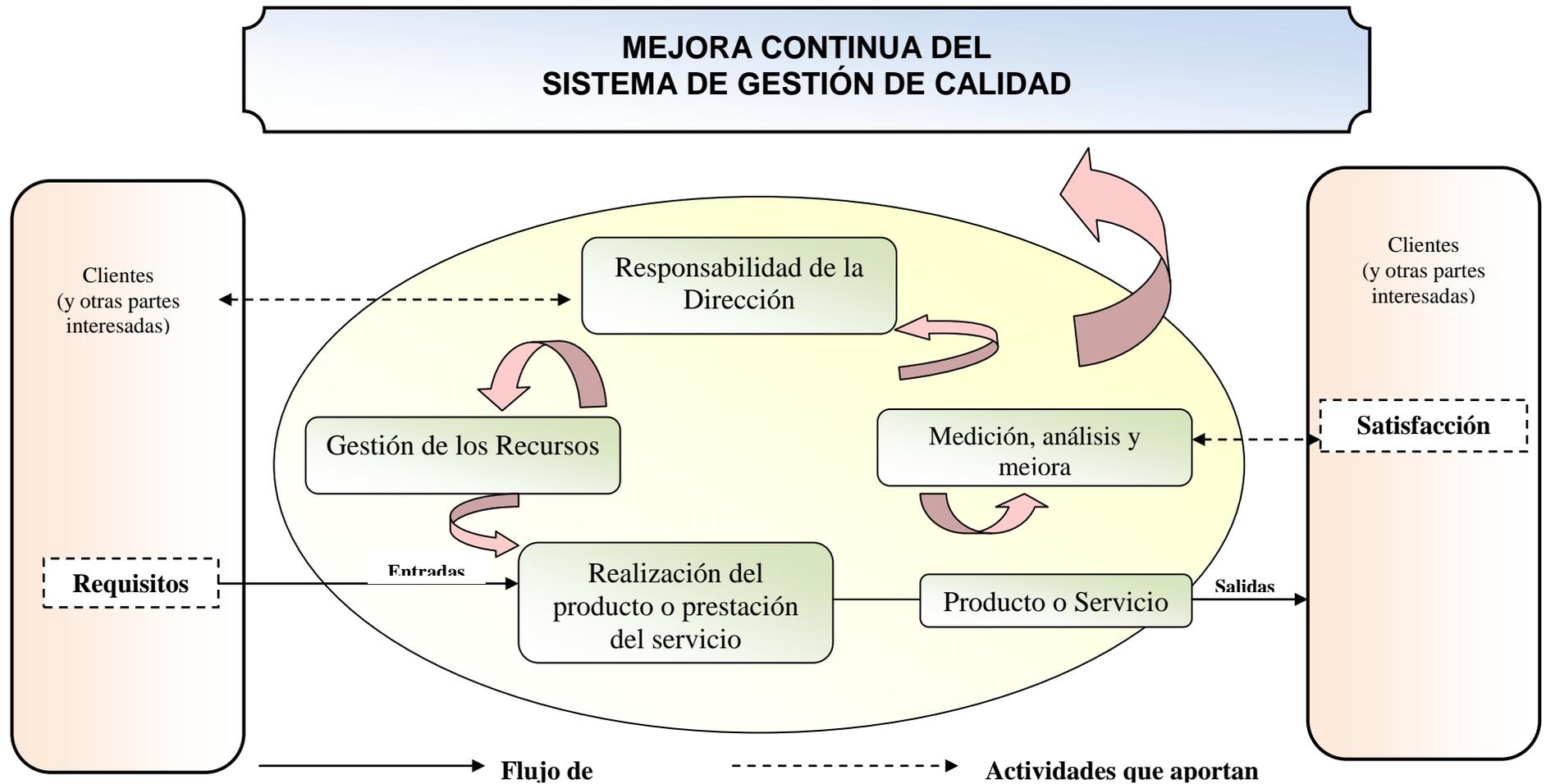


Gráfico 6: Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Fuente: Tomado Robert S Kaplan/David P. Norton.



Es importante conocer el contenido de la Norma ISO 9001, lo que nos ayudará a comprender y realizar de mejor manera nuestra investigación; para ello analizaremos a través de una síntesis de las ISO 9001: 4, 5, 6 y 8, que se relacionan con la institución financiera en estudio, siendo su misión mejorar la calidad de vida de sus socios a través de la prestación de servicios financieros.

### **2.4.2. Síntesis ISO 9001**

## **4. SISTEMA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD**

- **Requisitos Generales:** Abarca la documentación que debe implantar y mantener una organización para una mejora continua de su eficacia.
- **Requisitos de la Documentación:**

**Generalidades:** Trata sobre los requisitos que debe cumplir la documentación requerido por la norma internacional.

**Manual de calidad:** Habla sobre la información que debe ir incluida en un Manual, como el alcance, la justificación, procedimientos, descripción y la interacción entre procesos.

**Control de documentos:** Es el procedimiento que debe seguirse en el proceso de la documentación.

**Control de los registros:** Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables, debiendo establecerse un proceso documentado para la protección y seguridad de la documentación.

## **5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

- **Compromiso de la dirección:** Es el comprometimiento de la alta dirección con el desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia.



- **Enfoque al cliente:** La alta dirección debe asegurarse que los requerimientos del cliente se cumplan, con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo.
- **Política de la calidad:** La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad sea adecuada al propósito de la organización, cumplan con los requisitos de la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad, proporcionando un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, comunicándose y entendiéndose dentro de la organización.

- **Planificación:**

**Objetivos de la calidad:** La alta dirección debe asegurarse que los objetivos de la calidad, se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, así mismo deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

**Planificación del sistema de gestión de la calidad:** La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de calidad, se realice con el fin de cumplir los requisitos de la documentación, así como los objetivos de la calidad y mantener la integridad del sistema de gestión de calidad donde se planifican e implementen cambios en este.

- **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación:**

**Responsabilidad y autoridad:** La alta dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización.

**Representante de la dirección:** La alta dirección debe designar un miembro de la dirección, quien con independencia de otras responsabilidades, tenga responsabilidad y autoridad propia.

**Comunicación interna:** La alta dirección debe establecer procesos eficaces de comunicación, apropiados dentro de la organización.



- **Revisión de la Dirección:**

**Generalidades:** La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua, incluyendo evaluaciones oportunas y las necesidades de efectuar cambios en el sistema.

**Información para la revisión:** Resultados de auditoría, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, estado de acciones correctivas y preventivas, cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad y recomendaciones para la mejora.

**Resultados de la revisión:** Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: la mejora de la eficiencia del sistema y sus procesos, la mejora del producto en relación a los requerimientos del cliente y la necesidad de recursos.

## 6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

- **Provisión de recursos:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad de manera eficaz y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

- **Recursos Humanos:**

**Generalidades:** El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con formación, habilidades y experiencias apropiadas.

**Competencia, toma de decisiones y formación:** La organización debe: determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, proporcionar formación y tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, evaluar la eficacia de las



acciones tomadas, asegurarse del comprometimiento del personal en sus actividades que contribuyan al logro de los objetivos de la calidad; y además mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

- **Infraestructura:** La organización deberá proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, proporcionando un espacio físico adecuado, equipos con tecnología sofisticada y servicios de apoyo como comunicación y transporte.
- **Ambiente de trabajo:** La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

## **8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

- **Generalidades:** La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora continua para demostrar la conformidad del producto, asegurando la eficacia del sistema de gestión de la calidad, utilizando los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

- **Seguimiento y Medición:**

**Satisfacción del cliente:** Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

**Auditoría interna:** La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme a las disposiciones planificadas y si se ha implantado y mantenido de manera eficaz.



Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las mismas deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

La dirección responsable del área que está siendo auditada, debe asegurarse de que se toman acciones sin demora para eliminar las inconformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir las verificaciones de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

**Seguimiento y medición de los procesos:** La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los objetivos planificados. Cuando no se alcancen estos, deben efectuarse correcciones y aplicar acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar el logro de los objetivos.

**Seguimiento y medición del producto:** La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la (s) persona (s) que autoriza (n) la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobadas de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.



- **Control del producto no conforme:** La organización debe asegurarse de que el producto sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante las siguientes maneras: tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada, autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente; tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando se ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales de la no conformidad.

- **Análisis de datos:** La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición, y de otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre: la satisfacción del cliente, la conformidad de los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas; y, los proveedores.



- **Mejora:**

**Mejora continua:** La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante, el uso de la política de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas, preventivas y la revisión por la dirección.

**Acción correctiva:** La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de las no conformidades, con el objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser específicas, orientadas a eliminar los efectos de las inconformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir lo requisitos para: revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes), determinar las causas de las no conformidades, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas; y, revisar las acciones correctivas tomadas.

**Acción preventiva:** La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de las inconformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: determinar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas, revisar las acciones preventivas tomadas.



# CAPÍTULO III

## DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES



### 3) DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

##### Identificación de Áreas Relevantes:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., es una entidad financiera de carácter cerrada, se financia a través de los aportes de los socios (maestros/as) de los niveles pre-primario, primario y medio del Magisterio de Zamora Chinchipe; y, a través de estas captaciones de recursos, conceder créditos a sus socios de conformidad al Estatuto y Reglamento Interno.

Las áreas relevantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., son: **los socios, el ahorro y los créditos.**

##### Variables:

Las variables identificadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., son: **los maestros de la provincia, empleados, ahorros y los créditos.**

##### Objetivos:

Dentro de la Plan Operativo Anual (POA) 2008; y, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los socios y fortalecer el crecimiento de la Cooperativa, tenemos los siguientes objetivos:

- Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.
- Incrementar el número de socios en un 3% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.



- Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares.
- Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares.
- Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo \$ 20.318,11 dólares.
- Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.
- Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$13.323,41 dólares.
- Readecuar la primera planta de edificio de la cooperativa en un 100% por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 44.530,00 dólares.
- Capacitar a los Directivos y Empleados de la cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.
- Capacitar y Asesorar a los socios en el 70% de los cantones de la provincia por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.



- Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.
  
- Promocionar los servicios de la cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares.

### **3.2.Preparación de Indicadores**

#### **OBJETIVO 1**

***Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.***

#### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

#### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en la captación de nuevos socios por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.



## **OBJETIVO 2**

***Incrementar el número de socios en un 3% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.***

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de socios incrementados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en la captación de socios por de Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008

## **OBJETIVO 3**

***Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares.***

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de ahorros captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.



#### **OBJETIVO 4**

***Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares.***

##### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de depósitos a Plazo captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008

##### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de Depósitos a Plazo por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

#### **OBJETIVO 5**

***Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo \$ 20.318,11 dólares.***

##### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de Cartera de Crédito incrementada por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008

##### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**



Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de Cartera de Créditos por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

## **OBJETIVO 6**

***Incrementar el número total de Créditos aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.***

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje del número de Créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

## **OBJETIVO 7**

***Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$13.323,41 dólares.***

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de liquidez incrementada por parte de gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**



Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de la liquidez por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

## **OBJETIVO 8**

***Readecuar la primera planta de edificio de la Cooperativa en un 100% por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 44.530,00 dólares.***

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de readecuación ejecutada por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en la readecuación de la primera planta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., por parte del Consejo de Administración durante el año 2008.

## **OBJETIVO 9**

***Capacitar a los Directivos y Empleados en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.***

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de cursos realizados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**



Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

#### **OBJETIVO 10**

***Capacitar y Asesorar a los socios en el 70% de los cantones de la provincia parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.***

#### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de cantones de la provincia capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

#### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los cantones de la provincia por parte de gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

#### **OBJETIVO 11**

***Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.***

#### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de socios capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

#### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**



Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., por parte de Gerencia durante el año 2008.

## **OBJETIVO 12**

***Promocionar los servicios de la Cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares.***

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

Porcentaje de promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

Porcentaje de dólares utilizados en la promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.



### 3.3. Diseño cuadro de indicadores

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.,**

**CUADRO DE INDICADORES**

AREA	OBJETIVOS	INDICADOR	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE	FECHA DE MEDICION
<b>ESTRATEGIA DE MERCADO</b>	Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.	Porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	30%	Secretaría	31 de diciembre del 2008
	Incrementar el número de socios en un 3% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.	Porcentaje de socios incrementados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	3%	Secretaría	31 de diciembre del 2008
	Promocionar los servicios de la Cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares.	Porcentaje de promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos	Porcentual	Al finalizar el 2008	100%	Gerencia	31 de diciembre del 2008



*Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.*

<b>ESTRATEGIA DE MERCADO</b>	Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares.	Porcentaje de ahorros captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	30%	Recaudador	31 de diciembre del 2008
	Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares.	Porcentaje de Depósitos a Plazo captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	30%	Recaudador	31 de diciembre del 2008
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS DE CRÉDITO</b>	Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.	Porcentaje de Cartera de Crédito incrementada por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Aprobación del proyecto de incremento de montos de \$ 10.000,00 a \$ 20.000,00 dólares, actualizar la reglamentación de créditos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	15%	Jefe de Crédito	31 de diciembre del 2008
	Incrementar el número de créditos aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.	Porcentaje de número de créditos aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Aprobación del proyecto de incremento de montos de \$ 10.000,00 a \$ 20.000,00 dólares, actualizar la reglamentación de créditos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	5%	Jefe de Crédito	31 de diciembre del 2008



*Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.*

<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS DE FONDEO</b>	Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 13.323,41 dólares.	Porcentaje de liquidez incrementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Analizar la liquidez periódicamente, gestionar ante las Cooperativas del Sector, promocionar los servicios que ofrece la Cooperativa.	Porcentual	Al finalizar el 2008	22%	Gerencia	31 de diciembre del 2008
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS DE RECURSOS</b>	Readecuar la primera planta del edificio de la Cooperativa en un 100% por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 44.530,00 dólares.	Porcentaje de readecuación ejecutada por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Convocar a un concurso de ofertas, contratar los servicios profesionales de un Ingeniero Civil, cotizar y adquirir materiales de construcción.	Porcentual	Al finalizar el 2008	100%	Consejo de Administración	31 de diciembre del 2008
	Capacitar a Directivos y Empleados en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.	Porcentaje de cursos realizados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Contratar los servicios profesionales de capacitadores.	Porcentual	Al finalizar el 2008	100%	Gerencia	31 de diciembre del 2008
	Capacitar y Asesorar a los socios en el 70% de los cantones de la provincia capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.	Porcentaje de cantones de la provincia capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Gestionar permisos ante la Dirección Provincial de Educación para asistencia de los socios, contratar los servicios profesionales de capacitadores.	Porcentual	Al finalizar el 2008	70%	Gerencia	31 de diciembre del 2008
	Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.	Porcentaje de socios capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Gestionar permisos ante la Dirección Provincial de Educación para asistencia de los socios, contratar los servicios profesionales de capacitadores.	Porcentual	Al finalizar el 2008	70%	Gerencia	31 de diciembre del 2008



### 3.4. Análisis e interpretación

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 1

**Objetivo:** Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.

Área de gestión relevante: Socios

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, productos poco competitivos, cuotas de aportación altas, retiro de maestros, cambio de provincia, Cooperativa cerrada	$\frac{((\# \text{ Total de socios ingresados 2008} - \# \text{ total de socios ingresados 2007}) / \# \text{ Total de socios ingresados 2007}) * 100}{}$ $(41 - 27 / 27) * 100 = 51,85\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	30%	POA 2008, registro de ingreso de socios 2008 y 2007	<p>Índice = (Indicador / Estándar) * 100</p> <p><math>(51,85\% / 30\%) * 100 = 172,83\%</math></p> <p>Brecha = Índice - Estándar</p> <p><math>(172,83\% - 100\%) = 72,83\%</math></p>
Porcentaje de dólares utilizados en la captación de nuevos socios por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos altos, exceso de promociones y publicidad.	$(\text{Costos utilizados por Secretaría} / \text{Costos Planificados}) * 100$ $(6.641,98 / 6.464,66) * 100 = 102,74\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	6.464,66 (100%)	Presupuesto, rol de pagos.	<p>Índice = (Indicador / Estándar) * 100</p> <p><math>(102,74\% / 100\%) * 100 = 102,74\%</math></p> <p>Brecha = Índice - Estándar</p> <p><math>102,74\% - 100\% = 2,74\%</math></p>

**Análisis e Interpretación:**

Se observa que el porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008, es de 51,82%, utilizando el 102,74% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, registro de ingresos de socios 2008 y 2007 y rol de pagos, existiendo una brecha de eficacia del 72,83% y una brecha de eficiencia de 2,74%.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 2

**Objetivo:** Incrementar el número de socios en un 3% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.

Área de gestión relevante: Socios

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de socios incrementados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, productos poco competitivos, cuotas de aportación altas, retiro de maestros, cambio de provincia, cooperativa cerrada.	$\left( \frac{\# \text{ Total de socios } 2008 - \# \text{ Total de socios } 2007}{\# \text{ Total de socios } 2007} \right) * 100$ $(1041 - 1040 / 1040) * 100 = \mathbf{0,10\%}$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	3%	POA 2008, Registro de socios 2008	<p><b>Índice = (Indicador / Estándar) * 100</b></p> $(0,10\% / 3\%) * 100 = \mathbf{3,33\%}$ <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> $(3,33\% - 100\%) = \mathbf{-96,67\%}$
Porcentaje de dólares utilizados en la captación de socios por de Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos altos, exceso de promociones y publicidad.	$(\text{Costos utilizados por Secretaría} / \text{Costos Planificados}) * 100$ $(6.641,98 / 6.464,66) * 100 = \mathbf{102,74\%}$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	6.464,66 (100%)	Presupuesto 2008, Rol de Pagos	<p><b>Índice = (Indicador / Estándar) * 100</b></p> $(102,74\% / 100\%) * 100 = \mathbf{102,74\%}$ <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> $102,74\% - 100\% = \mathbf{2,74\%}$
<p><b>Análisis e Interpretación:</b></p> <p>Se observa que el porcentaje de socios incrementados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008, es de 0,10% y se ha utilizado el 102,74% de los costos presupuestados, conforme al POA, presupuesto, registro de ingresos y rol de pagos, existiendo una brecha de eficacia de menos 96,67% y una brecha de eficiencia de 2,74%.</p>							



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 3

**Objetivo:** Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$8.260,29 dólares.

Área de gestión relevante: Recaudador

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Ahorros captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, tasa de intereses poco atractivas, tasa de intereses del entorno, crisis financiera.	$\left( \frac{\text{Total de Depósitos a la Vista 2008} - \text{Total de Depósitos a la Vista 2007}}{\text{Total de Depósitos a la Vista 2007}} \right) * 100$ $\left( \frac{876.597,39 - 727.931,77}{727.931,77} \right) * 100 = 20,42\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	30%	POA 2008, Estados financieros 2007 y 2008	<p>Índice = (Indicador / Estándar) * 100</p> <p><math>(20,42\% / 30\%) * 100 = 68,07\%</math></p> <p>Brecha = Índice - Estándar</p> <p><math>68,07\% - 100\% = - 31,93 \%</math></p>
Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de Depósitos a la Vista por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\left( \frac{\text{Costos de captación de Depósitos a la Vista ejecutados}}{\text{Costos de captación de Depósitos a la Vista presupuestados}} \right) * 100$ $\left( \frac{9.424,51}{10.990,04} \right) * 100 = 85,76\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	8.260,29 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, Estados de resultados 2008	<p>Índice= (Indicador / Estándar) * 100</p> <p><math>(85,76\% / 100) * 100 = 85,76\%</math></p> <p>Brecha = Índice - Estándar</p> <p><math>85,76\% - 100 = - 14,24\%</math></p>
<b>Análisis e Interpretación:</b>							
Se pudo determinar que el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008, incremento los Depósitos a la Vista en un 20.42% utilizando el 85,76% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, estados financieros y rol de pagos, obteniéndose una brecha de eficacia de menos 36,13% y una brecha de eficiencia de menos 14,24%.							



*Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.*

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.**

FICHA TÉCNICA N° 4

**Objetivo:** Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares.

Área de gestión relevante: Recaudación

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Depósitos a Plazo captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, tasas de intereses poco atractivas, tasa de intereses del entorno, crisis financiera.	$\frac{((\text{Total Depósitos a Plazo 2008} - \text{Total Depósitos a Plazo 2007}) / \text{Total Depósitos a Plazo 2007}) * 100}{}$ $((148.156,42 - 106.792,23) / 106.792,23) * 100 = 38,73\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	30%	POA 2008, rol de pagos, Estados Financieros 2007 y 2008	<p><b>Índice= (Indicador / Estándar) * 100</b></p> <p><math>(38,73\% / 30\%) * 100 = 129,10\%</math></p> <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> <p><math>129,10\% - 100\% = 29,10\%</math></p>
Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de Depósitos a Plazo por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\frac{(\text{Costos ejecutados en la captación de Depósitos a Plazo} / \text{Costos presupuestados en la captación de Depósitos a Plazo}) * 100}{}$ $(8.508,77 / 6.683,91) * 100 = 127,30\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	6.683,91 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, estados financieros 2008 y 2007	<p><b>Índice= (Indicador / Estándar) * 100</b></p> <p><math>(127,30\% / 100\%) * 100 = 127,3\%</math></p> <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> <p><math>127,30\% - 100\% = 27,30\%</math></p>

**Análisis e Interpretación:**

Al analizar los indicadores se pudo determinar que en el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., captó un 38,73% en Depósitos a Plazo, utilizando el 127,30% del presupuesto, de conformidad al POA, presupuesto y estados financieros 2008 y 2007, obteniéndose una brecha de eficacia del 29,10% y una brecha de eficiencia del 27,30%.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.**

FICHA TÉCNICA N° 5

**Objetivo:** Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.

Área de gestión relevante: Jefe de Créditos

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Cartera de Crédito incrementada por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, tasas de intereses poco atractivas, tasa de intereses del entorno, crisis financiera.	$\frac{((\text{Total de Cartera de Crédito } 2008 - \text{Total Cartera de Crédito } 2007) / \text{Total Cartera de Crédito } 2007) * 100}{((2' 703.482,00 - 2' 352.223,00) / 2' 352.223,00) * 100} = 14,93\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	15%	POA 2008, estados financieros 2007 y 2008	<p><b>Índice= (Indicador / Estándar) * 100</b></p> <p><math>(14,93\% / 15\%) * 100 = 99,53\%</math></p> <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> <p><math>99,53\% - 100\% = - 0,47\%</math></p>
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de la Cartera de Créditos por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\frac{\text{Costos ejecutados en el incremento de la Cartera Crédito} / \text{Costos presupuestados en el incremento de la Cartera Crédito} * 100}{(20.495,43 / 20.318,11) * 100} = 100,87\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	20.318,11 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, estados de resultados 2008 Y 2007	<p><b>Índice= (Indicador / Estándar) * 100</b></p> <p><math>(100,87\% / 100\%) * 100 = 100,87\%</math></p> <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> <p><math>100,87\% - 100\% = 0,87\%</math></p>
<p><b>Análisis e Interpretación</b></p> <p>Se puede determinar que en el Jefe de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el 2008, incrementó el volumen la Cartera de Crédito en un 14,93%, utilizando un 100,87% de lo presupuestado, de conformidad al POA, estados financieros, rol de pagos y presupuesto, obteniéndose una brecha de eficacia de menos 0,47% y una brecha de eficiencia de 0,87%.</p>							



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 6

**Objetivo:** Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.

Área de gestión relevante: Jefe de Créditos

Nombre del Indicador	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de número de Créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, tasas de intereses poco atractivas, tasa de intereses del entorno, crisis financiera.	$\frac{((\text{Total \# Cartera de Créditos 2008} - \text{Total \# Cartera de Crédito 2007}) / \text{Total \# Cartera de Crédito 2007}) * 100}{}$ $((2.957 - 3.581) / 3.581) * 100 = -17,43\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	5%	POA 2008, registro de créditos.	<p><b>Índice= Indicador / Estándar * 100</b></p> $(-17,43\% / 5\%) * 100 = -348,60\%$ <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> $(-348,60\% - 100\%) = -448,60\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento del número de Créditos aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\frac{(\text{Costos ejecutados en el incremento del \# Crédito Aprobados} / \text{Costos presupuestados en el incremento del \# Crédito Aprobados}) * 100}{}$ $((20.495,43 / 20.318,11) * 100) = 100,87\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	20.318,11 (100%)	Presupuesto 2008, POA, estados de resultados 2008, rol de pagos	<p><b>Índice= Indicador / Estándar * 100</b></p> $(100,87\% / 100\%) * 100 = 100,87\%$ <p><b>Brecha = Índice - Estándar</b></p> $100,87\% - 100\% = 0,87\%$

**Análisis e Interpretación**

Se pudo determinar que el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el 2008, tuvo un decremento del 17,43% en el número de Créditos Aprobados, utilizando el 100,87% del presupuesto, de conformidad al POA, registro de créditos y presupuesto, existiendo una brecha de eficacia de menos 448,60% y una brecha de eficiencia de 0,87%.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 7

Objetivo: Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 13.323,41 dólares .

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de liquidez incrementado por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, tasas de intereses poco atractivas, tasa de intereses del entorno, crisis financiera.	$((\% \text{ de liquidez } 2008 - \% \text{ de liquidez } 2007) / \% \text{ de liquidez } 2007) * 100$ $((25,97\% - 17,87\%) / 17,87\%) * 100 = 45,33\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	22%	POA 2008, estados financieros 2007 y 2008,	<p>Índice= Indicador / Estándar * 100</p> $(45,33 / 22\%) * 100 = 206,05\%$ <p>Brecha = Índice - Estándar</p> $206,05\% - 100\% = 106,05\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de la liquidez por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$((\% \text{ de dólares utilizados en el incremento de liquidez } / \% \text{ de dólares presupuestados en el Incremento de la liquidez }) * 100$ $(12.549,52 / 13.323,41) * 100 = 94,19\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	13.323,41 (100%)	POA 2008, presupuesto, rolde pagos	<p>Índice= Indicador / Estándar * 100</p> $((94,19\% / 100\%) * 100) = 94,19\%$ <p>Brecha = Índice - Estándar</p> $94,19\% - 100 = - 5,81\%$
<b>Análisis e Interpretación</b>							
Se puede observar que Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., logró una liquidez del 45,33%, utilizando el 94,19% del presupuesto, de conformidad al POA, estados financieros, rol de pagos y presupuesto, presentando una brecha de eficacia del 106,05% y una brecha de eficiencia de menos 5,81%.							



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 8

**Objetivo:** Readecuar la primera planta del edificio de la Cooperativa en un 100% por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de 44.530,00 dólares .

Área de gestión relevante: Consejo de Administración

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de readecuación ejecutada por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos elevados de materiales de construcción, escasez de materiales de construcción, mano de obra elevada	(Construcción ejecutada / Construcción planificada) * 100  (60% / 100%) * 100 = <b>60%</b>	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	100%	POA , presupuesto 2008, estado financieros 2008, planillas	Índice= Indicador / Estándar * 100  (60% / 100%) * 100 = <b>60%</b>  Brecha = Índice - Estándar  60% - 100% = - <b>40%</b>
Porcentaje de dólares utilizados en la readecuación de la primera planta por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos elevados de materiales de construcción, mano de obra elevada	(Costos ejecutados / Costos planificados) * 100  (22.706,62 / 44.530,00) * 100 = <b>50,99%</b>	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	44.530,00 (100%)	POA , presupuesto 2008, estado de resultados 2008.	Índice = Indicador / Estándar * 100  (50,99% / 100%) * 100 = <b>50,99%</b>  Brecha = Índice - Estándar  50,99% - 100% = - <b>49.01%</b>

**Análisis e interpretación:**

Se puede observar que el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el 2008 ejecutó un 60% de la readecuación de la primera planta del edificio de la Cooperativa, utilizando el 50,99% de lo presupuestado, de conformidad al POA, presupuesto, estados financieros y planillas de avance de obra, presentando una brecha de eficacia de menos 40% y una



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 9

**Objetivo:** Capacitar a los Directivos y Empleados de la Cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4,000,00 dólares.

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cursos realizados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Falta de entidades especializadas en capacitación, costos elevados de capacitadores.	$(\# \text{ Cursos ejecutados} / \# \text{ Cursos planificados}) * 100$  $(6 / 6) * 100 = 100\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	100%	POA , registro de asistencia	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{Estándar}) * 100$ $(100\% / 100\%) * 100 = 100\%$  $\text{Brecha} = \text{Índice} - \text{Estándar}$  $100\% - 100\% = 0\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los Directivos y Empleados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos elevados de los capacitadores.	$(\text{Costos ejecutados} / \text{Costos presupuestados}) * 100$  $(4.075,71 / 4.000,00) * 100 = 101,89\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	4.000,00 (100%)	POA , presupuesto 2008.	$\text{Índice} = \text{Indicador} / \text{Estándar} * 100$ $((101,89\% / 100\%) * 100) = 101,89\%$  $\text{Brecha} = \text{Índice} - \text{Estándar}$  $101,89\% - 100\% = 1,89\%$

**Análisis e interpretación:**

Se puede observar que Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el 2008 cumplió el 100% de la capacitación planificada a los directivos y empleados, utilizando el 101,89% del presupuesto, conforme al POA, registro de asistencia y presupuesto, presentando una brecha de eficacia del 0% y una brecha de eficiencia del 1,89%.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 10

**Objetivo:** Capacitar y Asesorar a los socios en el 70% de los cantones de la provincia por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cantones de la provincia capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Falta de entidades especializadas en capacitación, costos elevados de capacitadores, permiso de la Dirección de Educación.	$(\# \text{ de Cantones Capacitados} / \# \text{ de Cantones Planificados}) * 100$  $(3 / 6) * 100 = 50\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	70%	POA, presupuesto, registro de asistencia	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{Estándar}) * 100$ $(50\% / 70\%) * 100 = 71,43\%$ <b>Brecha = Índice - Estándar</b> $71,43\% - 100\% = - 28,57\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los cantones de la provincia por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., por parte de Gerencia durante el año 2008.	Costos elevados de los capacitadores.	$((\text{Costos ejecutados en la capacitación de los socios por cantones} / \text{Costos presupuestados en la capacitación de los socios por cantones}) * 100)$  $((494,00 / 4.000,00) * 100) = 12,35\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	4.000,00 (100%)	POA, presupuesto 2008,	$\text{Índice} = \text{Indicador} / \text{Estándar} * 100$ $(12,35\% / 100\%) * 100 = 12,35\%$ <b>Brecha = Índice - Estándar</b> $12,35\% - 100\% = - 87,65\%$

**Análisis e Interpretación**

Se puede observar que Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el 2008 cumplió en un 50% la capacitación planificada, utilizando el 12,35% del presupuesto, de conformidad al POA, registro de asistencia y presupuesto, presentando una brecha de eficacia de menos 28,57% y una brecha de eficiencia de menos 87,65%.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.

FICHA TÉCNICA N° 11

**Objetivo:** Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de socios capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Falta de entidades especializadas en capacitación, costos elevados de capacitadores, permiso de la Dirección de Educación.	$(\# \text{ de socios capacitados} / \# \text{ de socios Planificados}) * 100$  $(58 / 728) * 100 = 7,97\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	70%	POA, presupuesto, registro de asistencia	Índice= (Indicador / Estándar) * 100 $(7,97\% / 70\%) * 100 = 11,39\%$ Brecha = Índice - Estándar $11,39\% - 100\% = - 88,61\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., por parte de Gerencia durante el año 2008.	Costos elevados de los capacitadores.	$((\text{Costos ejecutados en la capacitación de los socios} / \text{Costos presupuestados en la capacitación de los socios}) * 100)$  $((494,00 / 4.000,00) * 100) = 12,35\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	4.000,00 (100%)	POA, presupuesto.	Índice= Indicador / Estándar * 100 $(12,35\% / 100\%) * 100 = 12,35\%$ Brecha = Índice - Estándar $12,35\% - 100\% = - 87,65\%$

**Análisis e Interpretación**

Se puede observar que Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el 2008 cumplió en un 7,97% la capacitación planificada, utilizando el 12,35% del presupuesto, de conformidad al POA , registro de asistencia y presupuesto, presentando una brecha de eficacia de menos 88,61% y una brecha de eficiencia de menos 87,65%.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.**

**FICHA TÉCNICA N° 12**

**Objetivo:** Promocionar los servicios de la Cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares.

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008.	Costos de servicios y publicitarios promociones.	$(\text{Total de promoción ejecutada} / \text{Total de promoción planificada}) * 100$  $(3 / 3) * 100 = 100\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	100%	POA, presupuesto.	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{Estándar}) * 100$  $(100\% / 100\%) * 100 = 100\%$  <b>Brecha = Índice - Estándar</b>  $100\% - 100\% = 0\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., por parte de Gerencia durante el año 2008.	Costos de servicios y publicitarios promociones.	$((\text{Costos ejecutados en la promoción implementada} / \text{Costos presupuestados en la promoción implementada}) * 100)$  $((10.959,28 / 10.250,00) * 100) = 106,92\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	4.000,00 (100%)	POA, presupuesto, estado de resultados.	$\text{Índice} = \text{Indicador} / \text{Estándar} * 100$  $(106,92\% / 100\%) * 100 = 106,82\%$  <b>Brecha = Índice - Estándar</b>  $106,92\% - 100\% = 6,92\%$

**Análisis e Interpretación**

Se puede observar que Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el 2008 cumplió el 100% la promoción y publicidad planificada, utilizando el 106,92% del presupuesto, de conformidad al POA, estado de resultados y presupuesto, presentando una brecha de eficacia del 0% y una brecha de eficiencia del 6,92%.



### 3.5. Informe

#### FICHA TÉCNICA N° 1

***Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.***

Del análisis realizado a esta ficha técnica se determina que los socios nuevos ingresados por Secretaría, tomando como referencia los socios ingresados en el año 2007, se ha incrementado en un 51,85%, sobrepasando la meta propuesta del 30%, utilizando el 2,74% más de los recursos presupuestados, presenta una brecha de eficiencia positiva del 72,83% en cumplimiento de este objetivo.

#### FICHA TECNICA N° 2

***Incrementar el número de socios en un 3% por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.***

Del análisis realizado a los socios ingresados por Secretaría, se ha incrementado el 0,10% del 3% planificado, utilizando el 2,74% más del presupuesto, conforme al POA y presupuesto, esto a causa del retiro de los socios, por cambio de provincia, salida del Magisterio, a lo que se suma el ser una cooperativa cerrada, presenta una brecha negativa del 96,67%, determinándose una eficiencia negativa en el cumplimiento del objetivo. Se recomienda a Gerencia que implante políticas e incentivos para la captación de socios, además deberá buscar los mecanismos necesarios para mantener los socios.



### FICHA TECNICA N° 3

***Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares.***

Del análisis e interpretación realizado a esta ficha técnica se determina que se incrementó en un 20,42% los Depósitos a la Vista del 30% planificado, utilizándose el 14, 24% menos de los recursos presupuestados, una de las causas por lo que no se cumplió este objetivo es el retiro de los socios y con ellos sus ahorros, existiendo una brecha negativa del 31,93%, determinándose eficacia negativa en el cumplimiento de este objetivo. Se recomienda a Gerencia incentivar el ahorro, mediante la creación de productos más competitivos, que aseguren la permanencia de los socios en la cooperativa.

### FICHA TECNICA N° 4

***Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares.***

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se incrementó en un 38,73% los Depósitos a Plazo superando el 30% de lo planificado, pero para sobrepasar esta meta se utilizó el 27% más de los recursos presupuestados, estos costos se aumentaron por el pago de intereses al incremento de los Depósitos a Plazo y el exceso en los costos de publicidad y promoción, existiendo una brecha positiva del 29,10%, determinándose eficacia y eficiencia en el cumplimiento de este objetivo.



## FICHA TECNICA N° 5

***Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.***

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se incrementó en un 14,93% la Cartera de Créditos, no pudiendo llegar a la meta del 15% planificada, utilizándose el 0,87% más de los recursos presupuestados, esta meta no se consiguió por el incremento del monto de los prestamos ordinarios de \$ 10.000,00 dólares a \$ 20.000,00 dólares y el alza de sueldos al Magisterio, lo que ocasionó una gran demanda de créditos provocando una inestabilidad en la liquidez de la cooperativa, existiendo una brecha negativa del 0,47% encontrándose dentro de los parámetros normales en el cumplimiento de este objetivo.

## FICHA TECNICA N° 6

***Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares***

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se disminuyó en un 17,43% el número de Créditos Aprobados, no llegando a la meta del 5% planificada, utilizándose el 0,87% más de los recursos presupuestados, esta meta no se consiguió por el retiro de los socios, la restricción en la entrega de los créditos y el incremento en el sueldo del Magisterio, esto ocasiono la falta de necesidad de solicitar los prestamos a sueldo e inmediatos que son los más solicitados, existiendo una brecha negativa del 448,60% demostrándose una eficacia y eficiencia negativa en el cumplimiento de este objetivo.



## FICHA TECNICA N° 7

***Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 13.323,41 dólares.***

Del análisis e interpretación a esta ficha técnica se determina que se logró una liquidez del 45,33% superando el 22% de lo planificado, utilizándose el 94,19% de los recursos presupuestados, este incremento de Liquidez de debe a las gestiones realizadas por parte del Gerente en lo que respecta a la captación de pólizas de otras entidades cooperativistas del entorno, existiendo una brecha de eficacia del 106,05%, demostrándose una eficacia y eficiencia en el cumplimiento de este objetivo.

## FICHA TECNICA N° 8

***Readecuar la primera planta del edificio de la Cooperativa en un 100% por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 44.530,00 dólares.***

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se readeculó la primera planta del edificio en un 60% no cumpliendo con el 100% planificado, utilizándose el 50,99% de los recursos presupuestados, una de las causas para este incumplimiento se debe a la crisis de materiales de construcción que afecto al país, en especial a lo referente al cemento y acero por la construcción de la vialidad del país, existiendo una brecha negativa del 40% , presenta una eficacia negativa en el cumplimiento de este objetivo. Se recomienda agilizar los procesos a fin de cumplir con lo planificado.



## FICHA TECNICA N° 9

***Capacitar a los Directivos y Empleados de la Cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.***

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se realizó en un 100% los cursos planificados, cumpliendo con el 100% planificado, utilizándose el 1,89% más de los recursos presupuestados, este aumento en los costos obedece al elevado costo cursos y sus capacitadores, determinándose eficacia y eficiencia en el cumplimiento de este objetivo.

## FICHA TECNICA N° 10

***Capacitar y Asesorar a los socios en el 70% de los cantones de la provincia por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.***

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se capacitó a los socios en un 50% de los cantón, no logrando la meta del 70% de los cantones planificados, utilizándose el 12,35% de los recursos presupuestados, esto a causa de la inasistencia y falta de interés por parte de los socios, a más de la falta de permiso por parte de la Dirección de Educación de Zamora Chinchipe. El Consejo Administrativo acordó suspender el programa de capacitación para el resto de cantones de la provincia, existiendo una brecha negativa del 28,57%, demostrando eficacia negativa en el cumplimiento de este objetivo. Se recomienda a Gerencia ser más proactivo en el cumplimiento de los objetivos planificados, además realizar las gestiones pertinentes para que los socios puedan asistir a las capacitaciones programadas.



## **FICHA TECNICA N° 11**

***Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.***

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se observa que se capacitó al 7,79% socios, no logrando la meta del 70% planificado, utilizándose el 12,35% de los recursos presupuestados, esto a causa de la inasistencia y falta de interés por parte de los socios, a más de la falta de permiso por parte de la Dirección de Educación de Zamora Chinchipe. Lo que provocó que el Consejo Administrativo suspenda el programa de capacitación, existiendo una brecha negativa del 88,61%, demostrando eficacia negativa en el cumplimiento de este objetivo. Se recomienda a Gerencia ser más proactivo en el cumplimiento de los objetivos planificados, además realizar las gestiones pertinentes para que los socios puedan asistir a las capacitaciones programadas.

## **FICHA TECNICA N° 12**

***Promocionar los servicios de la Cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., durante en año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares.***

Del análisis e interpretación a esta ficha técnica se determina que se realizó en un 100% la promoción y publicidad de los servicios que oferta la Cooperativa cumpliendo con el 100% planificado, utilizándose el 6,92% más de los recursos presupuestados, este aumento en los costos se debe al elevado costo de los artículos promocionales y publicidad (cuñas radiales, artículos promocionales y folletos de promoción), existiendo eficacia en el cumplimiento de este objetivo.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

- Una vez finalizado el trabajo de investigación concluyo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., no cuenta con una planificación estratégica y operativa bien estructurada, lo que dificulta la aplicación de los diferentes indicadores, dificultando establecer el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos.
- La falta de indicadores de gestión a dificultado medir la eficacia y eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., lo que no permitió realizar un análisis de cumplimiento de sus objetivos para una correcta toma de decisiones.
- Durante el proceso de recopilación de información a través de diálogos con los empleados se pudo evidenciar la socialización del POA y sus objetivos entre los directivos y empleados.
- Del trabajo de investigación realizado, se evidencia que a pesar de haber ingresado nuevos socios, también existió un número considerable de retiros, teniendo como resultado al 31 de diciembre del año 2008 un incremento de un solo socio.
- El incremento de los montos de créditos de \$ 10.000,00 a \$ 20.000,00 dólares, a demás del incremento de los plazos pagaderos hasta 60 meses, ocasionó una gran demanda de créditos, teniendo como consecuencia un problema de liquidez, repercutiendo en el número de créditos aprobados.
- Tomando como referencia el POA año 2008, la ejecución presupuestaria se evidencia que la readecuación de la primera planta del edificio de la cooperativa se cumplió en un 60%, esta obra se inicio el 22 de septiembre del año en estudio, dificultándose la consecución del 100% de la obra, debido a la escases de cemento y acero ocasionada por las obras civiles realizadas en el país.



- Del trabajo de investigación realizado, se evidencia la falta de motivación que existe entre los socios para asistir a las capacitaciones, aunque fueron planificadas para ser realizadas en los diferentes cantones de la provincia y de esta manera facilitar la asistencia a estos eventos, evitando así la centralización de los talleres de capacitación.



## **2. RECOMENDACIONES**

- Definir planes estratégicos (a largo plazo) y operativos (corto plazo) que involucren objetivos medibles cuantitativamente, indicadores aplicables, costos presupuestados, tiempos de duración y aéreas responsables; facilitando un mejor control de los recursos y cumplimiento de los objetivos.
- Implementar indicadores de gestión y analizarlos a través de las diferentes fichas técnicas realizadas en este trabajo de investigación, quedando a criterio de la cooperativa la implementación de otros indicadores, los mismos que servirán de base para la toma de decisiones y el cumplimiento de sus objetivos.
- La difusión del POA entre directivos, empleados y socios permitirá la unificación de criterios lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos, con una mejor eficacia y eficiencia.
- El mejoramiento de las políticas de incentivos permitirá incrementar y mantener el número de socios, a través de promociones y mejoramiento continuo de los servicios que ofrece la cooperativa.
- Realizar un minucioso estudio de mercado para una acertada toma de decisiones, evitando de esta forma problemas futuros en la liquidez de la cooperativa, permitiendo ofrecer un producto competitivo en el mercado financiero de la provincia.
- El cumplimiento del POA conlleva a la consecución de los resultados previstos, se sugiere que se cumpla con las fechas establecidas en el plan, a fin de lograr el objetivo planteado, evitando así complicaciones futuras para la cooperativa.
- Un mejor programa de capacitaciones y motivación a los socios sobre la importancia de asistir a las capacitaciones, además de una adecuada gestión en el trámite de permisos ante la Dirección Provincial de Educación, incrementará la participación mayoritaria de los socios en las capacitaciones planificadas.



# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFIA

- Beltran J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr competitividad**, 3R editores, Bogotá.
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito.
- Dezerega, Víctor, (1992): **Control de la Gestión Empresarial**, Caracas.
- EXPORT QUALITY, Boletín N° 70, noviembre 2001; Una instrucción a ISO 9000:2000 (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC).
- Franklin, Enrique B. (2007): **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Editorial Pearson, México.
- Gómez-Napier, L., D., Suarez M., Croissiert, **Fundamentos de Normalización, Metrología y Control de Calidad Centro Nacional de Enseñanza en Normalización, Ciudad.**
- Guía de Indicadores de Gestión, Declaración de la Misión Institucional.
- Horvath & Partners (2003): **Dominar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- James Paul, **Gestión de Calidad Total**, Pretice Hall, 1997.
- Jiménez C., W , **“Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa”**,. (1982).
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan y Norton: Using Balanced Scorecard as a Stategic Managenet. System “Horvard Bussines Previen (Enero-Febrero 1996).



- Lorino, Philipe, (1994): **El Control de gestión Estratégica**, México, Ediciones Alfaomega, S.A.
- Nils-Gûran Olve – Jan Roy – Magnus Wetter (2003): **Implementando y gestionado el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Taller Regional de Capacitación sobre “**Indicadores para el Análisis de los Servicios de Salud**”, Macas octubre 2008.
- Texto Guía U.T.P.L., “**Sistemas Administrativos**”, Escuela de Administración de Empresas 10mo. Ciclo año 2004.
- Velasco Garcés, María de Lourdes. **Planificación Estratégica**, Loja. Ed. UTPL, 2002.
- **www.fundibeg.com.**
- **www.gestionyadministracion.com**; El contenido aquí presente se halla registrado bajo derechos del autor.



# ANEXOS



**Anexo 1. Plan Operativo Anual año 2008 (POA)**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE**



**PLAN OPERATIVO ANUAL 2.008**

Lic. María del Carmen Gálvez Figueroa  
PRESIDENTA DE LA COOPERATIVA

Econ. Galo Márquez Quezada  
GERENTE DE LA COOPERATIVA

**ZAMORA – MARZO / 2.008**



## PLAN OPERATIVO ANUAL 2.008

### 1. ANTECEDENTES:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., fue creada jurídicamente el 28 de septiembre de 1.972, con sede en la ciudad de Zamora, con capital variable y número ilimitado de socios, sus actividades financieras y administrativas están normadas por la Ley de Cooperativas, su reglamento general, estatuto institucional y más reglamentos internos.

Actualmente la Cooperativa cuenta con 1.040 socios, que laboran en los diferentes establecimientos educativos de la provincia, en los niveles preprimario, primario y medio, localizados en los nueve cantones.

#### NUMERO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA

TIPO DE SOCIOS	Nº DE SOCIOS
Socios Activos	1.039
Socios Inactivos	1
TOTAL SOCIOS	1.040

A la presente fecha la Cooperativa presenta el siguiente Estado de situación financiera, con corte al 31 de diciembre del 2.007



<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS:</b>		<b>PASIVOS:</b>	
Fondos disponibles	149.205,79	Obligaciones con el público	834.724,00
Cartera de Créditos	2'189.556,17	Cuentas por Pagar	134.164,39
Cuentas por Cobrar	20.025,40	Otros Pasivos	1.867,76
Propiedades y Equipos	73.530,65	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>970.756,15</b>
Otros Activos	30.802,95		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2'463.120,96</b>	<b>PATRIMONIO:</b>	
		Capital Social	1'252.457,10
		Reservas	119.683,29
		Otros aportes patrimoniales	25.774,28
		Superávit por valuaciones	53.767,63
		Resultados	40.682,51
		<b>TOTAL PATRIMONIO:</b>	<b>1'492.364,81</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2'463.120,96</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2'463.120,96</b>
		<b>Y PATRIMONIO</b>	

## 2. BASE LEGAL

Para el normal desenvolvimiento diario de la Cooperativa, en sus aspectos de carácter legal, administrativo y financiero, se regirá por:

- Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- Estatuto y reglamento Interno de la Cooperativa
- Reglamento Interno de Crédito
- Resoluciones de Asamblea General y Consejo de Administración
- Otras disposiciones legales.

## 3. OBJETIVO

Promover el desarrollo socio-económico de sus asociados, mediante la presentación de servicios financieros, abarcando operaciones de captación de recursos, como depósitos de ahorro, depósitos a plazo; así como el otorgamiento de crédito y otros servicios sociales complementarios que se definan dentro del



marco legal permitido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

#### 4. POLITICAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

- Diversificar el servicio de crédito a tasas de interés más bajas del mercado monetario local.
- Entregar créditos en el tiempo oportuno cuando el socio lo requiera.
- Aplicar procesos de planificación participativa en la planificación y ejecución de las actividades programadas.
- Distribuir los excedentes económicos entre los socios a través de dividendos, en proporción a los certificados de aportación.
- Aplicar el modelo de administración democrática, con derecho al voto de todos sus socios.
- Aplicar sistemas de administración financiera donde prime el servicio al socio.
- Respetar las atribuciones y facultades de todos los organismos directivos de la cooperativa, de acuerdo a la ley.

#### 5. INGRESOS PREVISTOS PARA EL AÑO 2.008

### PRESUPUESTO DE INGRESOS 2.008

CODIGO	PARTIDAS	PRESUPUESTO INICIAL 2.008
5	<i>INGRESOS</i>	
51	INTERESES GANADOS	
5101	DEPOSITOS	
51011001	CUENTAS CORRIENTES	30.00
51011002	CUENTAS DE AHORROS	4,500.00



<b>5104</b>	<b>INTERES CORRIENTE CREDITOS</b>	
<b>510410</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO</b>	
51041005	PRESTAMOS A SUELDO	2,499.90
51041010	PRESTAMOS INMEDIATOS	35,484.83
51041015	PRESTAMOS ORDINARIOS	309,190.24
510430	DE MORA	3,800.00
<b>5190</b>	<b>OTROS INTERESES Y DESCUENTOS</b>	
51909005	ALCANCES	
<b>52</b>	<b>COMISIONES GANADAS</b>	
<b>5201</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	-
<b>520110</b>	<b>CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO</b>	-
52011005	PRESTAMO A SUELDO	
52011010	PRESTAMO INMEDIATO	
52011015	PRESTAMO ORDINARIO	
<b>5290</b>	<b>OTRAS</b>	
529030	COMISION POR CAMBIO DE CHEQUES	10.00
<b>54</b>	<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	
<b>5403</b>	<b>AFILIACIONES-RENOVACIONES</b>	
549005	APORTE GASTOS ADMINISTRATIVOS	45.00
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETAS	40.00
<b>55</b>	<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	
<b>5501</b>	<b>UTILIDAD EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES</b>	
<b>550105</b>	<b>UTILIDAD EN ACCIONES</b>	
55010505	UTILIDAD EN ACCIONES FINANCOOP	100.00
<b>56</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>	
<b>5690</b>	<b>OTROS</b>	
569005	OTROS NO ESPECIFICADOS	30.00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>355,729.97</b>



## 6. ACTIVIDADES, PROYECTOS Y PROGRAMAS POR EJE ESTRATEGICO.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>			
1. Ahorro y Crédito	Promover el desarrollo socioeconómico del 40% de los socios	Encuestas y sondeos de opinión dirigido a los socios	Las actividades, proyectos y programas cumplen con la visión de futuro concertada en el plan estratégico.
2. Capacitación y Asesoría	Fortalecer la capacidad participativa de los socios, capacitar el 70% de los socios en cada cantón	En la gestión administrativa de los socios.	
3. Servicios Sociales	Brindar una atención médica y odontológica al 60% de los socios para mejorar su calidad de vida	Estadísticas de pacientes atendidos.	
4. Gestión Administrativa y publicitaria	Elaborar el marco jurídico que norme el 100% del funcionamiento.  Promocionar el 100 % de los servicios de la cooperativa.	El documento impreso.  Proyectos y comprobantes de pago.	



5. Infraestructura y otras inversiones	Mejorar el espacio físico administrativo y de atención a los socios, de hormigón y aluminio y vidrio en el segundo trimestre del 2.008	Constatación física y comprobantès de pago	
<b>ACTIVIDADES, PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>			
1.1. Incremento del monto del préstamo ordinario.	Incrementar el préstamo ordinario de 10.000,00 a 20.000,00 dólares, pagadero en un plazo máximo de 60 meses.	Documentos de ejecución presupuestaria y contable	Existe participación y apoyo de los directivos y socios de la cooperativa
2.1. Programa de capacitación a directivos y funcionarios.	Cursos y seminarios dirigidos a directivos y trabajadores, durante el ejercicio económico 2.008	IDEM	
2.2. Programa de capacitación por cantones a socios.	Cursos y seminarios dirigidos a directivos y trabajadores, durante el ejercicio económico 2.008	IDEM	
3.1. Proyecto de servicios de atención médica y odontológica.	Implementar un consultorio médico y un odontológico, para servicio a los socios, a medio tiempo.	IDEM	
3.2. Servicio de funeraria a socios.	Dotar de una funeraria para el servicio de los socios con sede en la ciudad de Zamora.	IDEM	



4.1. Proyecto de reforma y publicación del estatuto.	Elaborar 1.050 ejemplares de vademécum legal, para entregar a los socios en el año 2.008.	IDEM	
4.2. Proyecto de emisión de certificados de aportación	Emitir certificados de aportación de acuerdo al precio del certificado y al valor que tiene cada socio.	Los certificados emitidos.	
4.3. Proyecto de promoción institucional	Elaborar cuñas radiales, artículos promocionales y programas radiales.	Archivos de programaciones y comprobantes de pago	
5.1. Readecuación y amueblado de la primera planta de la cooperativa.	Readecuar la oficina de la gerencia, contabilidad, servicio al cliente, crédito, secretaria, presidencia y sala de reuniones, con sus respectivos muebles, en el plazo de seis meses.	Constatación física y comprobantes de pago	



**Anexo 2. Datos recopilados para efectos de estudio.**

Número de socios al 31 de diciembre del 2008:	1041
Número de cursos a directivos y empleados planificados:	6
Número de cursos a directivos y empleados ejecutados:	6
Número de cantones planificados para capacitaciones:	6
Número de cantones capacitados:	3
Número total de créditos aprobados 2008:	2.957
Volumen del monto de créditos 2008:	\$ 2'703.482
Número total de créditos aprobados 2007:	3.581
Volumen del monto de créditos 2007:	\$ 2'352.223
Número de socios ingresados año 2007:	27
Número de socios ingresados año 2008:	41
Número de socios capacitados:	58

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda.



### Anexo 3. Evaluación Presupuestaria al 31 de diciembre 2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.  
EVALUACION PRESUPUESTARIA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

CODIGO	PARTIDAS	PRESUP. REFORMADO	EJECUCION	VARIACION %	
				(+)	(-)
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>				
51	INTERESES GANADOS	356,922.97	362,354.44	1.52	-
5101	DEPOSITOS				
51011001	CUENTAS CORRIENTES	30.00	1.74		-94.20
51011002	CUENTAS DE AHORROS	4,500.00	4,635.40	3.01	-
5104	INTERES CORRIENTE CREDITOS				
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO				
51041005	PRESTAMOS A SUELDO	2,499.90	1,588.05	-	-36.48
51041010	PRESTAMOS INMEDIATOS	35,484.83	31,156.90	-	-12.20
51041015	PRESTAMOS ORDINARIOS	309,190.24	318,512.30	3.01	-
510430	DE MORA	5,218.00	6,460.05	23.80	-
52	COMISIONES GANADAS	10.00	-	-	-100.00
5290	OTRAS				
529030	COMISION POR CAMBIO DE CHEQUES	10.00	-	-	-100.00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	90.00	60.00		-33.33
5403	AFILIACIONES-RENOVACIONES				
540305	APORTE GASTOS ADMINISTRATIVOS	50.00	51.00	2.00	
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETAS	40.00	9.00	-	-77.50
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	209.00	208.08	-	-0.44
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES				
550105	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES				
55010505	UTILIDADES EN ACCIONES FINANCOOP	209.00	208.08	-	-0.44
56	OTROS INGRESOS	2,148.00	2,977.77	38.63	-
5690	OTROS				
569005	OTROS NO ESPECIFICADOS	2,148.00	2,977.77	38.63	-
	TOTAL DE INGRESOS	359,379.97	365,600.29	1.73	
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>				
41	FINANCIEROS	90,280.00	76,112.18	-	-15.69
4101	DEPOSITOS				
41011305	DEPOSITOS A LA VISTA	3,930.00	2,260.67	-	-42.48
41011510	AHORRO OBLIGATORIO	12,500.00	8,248.88	-	-34.01
41011515	DEPOSITOS POR ENCAJE	350.00	337.51	-	-3.57
410116	CERTIFICADOS APORTACION	39,000.00	34,111.44	-	-12.53
410120	INTERES FONDO DE CESANTIA	19,000.00	16,955.59	-	-10.76
410130	DEPOSITOS A PLAZO	15,000.00	13,956.24	-	-6.96
4105	OTROS INTERESES				
410510	FONDO MORTUORIO	500.00	241.85	-	-51.63
44	PROVISIONES	22,000.00	19,192.07	-	-12.76
4402	CARTERA DE CREDITOS				
440205	CREDITOS DE CONSUMO	22,000.00	19,192.07	-	-12.76
45	GASTOS DE OPERACIÓN	179,269.97	139,837.67	-	-22.00
4501	GASTOS DE PERSONAL				
450105	REMUNERACIONES MENSUALES				
45010501	SUELDO UNIFICADO	46,370.16	44,994.69	-	-2.97
45010502	SUBSIDIO FAMILIAR	64.00	64.00	-	-
45010503	BONO DE COMISARIATO	1,920.00	1,920.00	-	-
45010505	ANTIGÜEDAD	971.04	971.04	-	-
45010507	APORTE IESS-IECE-SECAP	6,500.00	6,444.20	-	-0.86
45010509	BONIFICACION POR RESPONSABILIDAD	2,674.80	2,674.80	-	-
45010510	VACACIONES PAGADAS	440.00	914.90	107.93	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.**  
**EVALUACION PRESUPUESTARIA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

CODIGO	PARTIDAS	PRESUP. REFORMADO	EJECUCION	VARIACION %	
				(+)	(-)
45010512	SUBROGACIONES VARIAS	1,000.00	692.69	-	-30.73
<b>450110</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>				
45011005	DECIMOTERCER SUELDO	7,470.00	4,214.35	-	-43.58
45011010	DECIMOCUARTO SUELDO	1,400.00	1,437.26	2.66	-
45011015	FONDO DE RESERVA IESS	4,400.00	3,714.04	-	-15.59
45011020	INDEMNIZACIONES LABORALES	500.00	167.78	-	-66.44
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES	5,000.00	-	-	-100.00
<b>450190</b>	<b>OTROS GASTOS DE PERSONAL</b>				
45019005	CAPACITACION EMPLEADOS	2,000.00	2,333.40	16.67	-
45019010	UNIFORMES EMPLEADOS	1,750.00	1,664.77	-	-4.87
45019020	VIATICOS PARA EMPLEADOS	2,500.00	1,539.24	-	-38.43
45019025	POLIZAS DE FIDELIDAD	2,000.00	606.59	-	-69.67
45019070	SERVICIOS OCASIONALES	3,500.00	3,344.64	-	-4.44
45019090	OTROS	1,065.00	723.13	-	-32.10
<b>4502</b>	<b>HONORARIOS</b>				
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	3,500.00	1,476.16	-	-57.82
450220	SERVICIOS DE AUDITORIA	2,500.00	1,960.00	-	-21.60
450225	ASESORIAS	500.00	145.60	-	-70.88
<b>4503</b>	<b>SERVICIOS VARIOS</b>				
450305	FLETES Y CORRESPONDENCIA	300.00	189.68	-	-36.77
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	10,250.00	10,959.28	6.92	-
<b>450320</b>	<b>SERVICIOS BASICOS</b>				
45032005	TELEFONOS E INTERNET	3,500.00	2,944.74	-	-13.86
45032010	ENERGIA ELECTRICA	1,000.00	807.50	-	-19.25
45032015	AGUA POTABLE	200.00	69.07	-	-65.47
450330	ARRENDAMIENTOS	400.00	224.00	-	-44.00
<b>450390</b>	<b>OTROS SERVICIOS</b>				
45039001	SERVICIOS BANCARIOS	700.00	379.52	-	-45.78
45039002	REPRODUCCIONES	800.00	508.10	-	-36.49
45039005	SERVICIOS DE IMPRENTA	1,000.00	273.28	-	-72.67
45039010	SERVICIOS DE SEGURIDAD ELECTRONICA	250.00	266.56	6.62	-
<b>4504</b>	<b>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS</b>				
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	200.00	35.24	-	-82.38
450425	TASAS JUDICIALES	150.00	-	-	-100.00
45049005	FECOAC	300.00	60.00	-	-80.00
45049010	CORScoop	200.00	100.00	-	-50.00
45049090	OTRAS INSTITUCIONES	200.00	40.00	-	-80.00
<b>4505</b>	<b>DEPRECIACIONES</b>				
450515	EDIFICIOS	4,800.00	4,552.80	-	-5.15
<b>450525</b>	<b>MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS</b>				
45052505	MUEBLES DE OFICINA	500.00	449.98	-	-10.00
45052510	EQUIPO DE OFICINA	450.00	171.36	-	-61.92
450530	EQUIPO DE COMPUTACION	2,500.00	2,589.79	3.59	-
45059010	INSTALACION VIGILANCIA Y MONITOREO ELECTRONICO	200.00	111.71	-	-44.15
<b>4506</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>				
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	5,000.00	4,153.02	-	-16.94
<b>4507</b>	<b>OTROS GASTOS</b>				
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	4,000.00	3,060.68	-	-23.48
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4,000.00	3,715.07	-	-7.12
450716	JUDICIALES Y NOTARIALES	1,000.00	24.64	-	-97.54
<b>450720</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>				
45072005	CAJA CHICA	70.00	69.26	-	-1.06
45072010	MULTA DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS	40.00	40.00	-	-
<b>450790</b>	<b>NIVELES DIRECTIVOS</b>				
45079010	MOVILIZACION				



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**"EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.**  
**EVALUACION PRESUPUESTARIA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

CODIGO	PARTIDAS	PRESUP. REFORMADO	EJECUCION	VARIACION %	
				(+)	(-)
4507901001	CONSEJO DE ADMINISTRACION	8,750.00	5,584.78	-	-36.17
4507901002	CONSEJO DE VIGILANCIA	4,500.00	2,067.97	-	-54.05
4507901003	COMITE DE CREDITO	2,700.00	1,540.78	-	-42.93
4507901004	COMISION DE ASUNTOS SOCIALES	2,700.00	830.37	-	-69.25
4507901005	COMISION DE EDUCACION	2,700.00	392.00	-	-85.48
<b>45079015</b>	<b>CAPACITACION</b>				
4507901501	DIRECTIVOS	2,000.00	1,742.31	-	-12.88
4507901502	SOCIOS	4,000.00	494.14	-	-87.65
45079016	ATENCIONES A DIRECTIVOS	500.00	475.53	-	-4.89
45079017	MOVILIZACION DE COMISIONES DIRECTIVOS	3,000.00	1,447.38	-	-51.75
45079020	SUSCRIPCIONES VARIAS	749.97	147.40	-	-80.35
45079057	ASAMBLEAS GENERALES	6,000.00	5,614.63	-	-6.42
45079090	OTROS	1,635.00	1,701.82	4.09	
<b>47</b>	<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>2,800.00</b>	<b>514.00</b>	<b>-</b>	<b>-81.64</b>
4790	OTROS				
479005	BAJA DE ACTIVOS FIJOS	2,800.00	514.00	-	-81.64
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES:</b>		<b>294,349.97</b>	<b>235,655.92</b>	<b>-</b>	<b>-19.94</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO DEL EJERCICIO</b>		<b>65,030.00</b>	<b>129,944.37</b>	<b>99.82</b>	
<b>GASTOS DE CAPITAL Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA</b>		<b>65,030.00</b>	<b>-</b>		<b>-100.00</b>
<b>CASTOS DE CAPITAL</b>					
AMUEBLADO DE LAS OFICINAS		15,000.00	-	-	-100.00
EQUIPO DE OFICINA		2,000.00	-	-	-100.00
COMPRA DE FUNERARIA		3,500.00	-	-	-100.00
EQUIPOS MEDICOS Y ODONTOLOGICOS		-	-	-	-
<b>OBRAS DE INFRAESTRUCTURA</b>					
READECUACION DE OFICINAS PRIMERA PLANTA		44,530.00	22,706.62	-	-49.01

Econ. Galo E. Márquez Q.  
**GERENTE**

Dra. Martha A. Lavanda R.  
**CONTADOR**





### Anexo 4. Balance General al 31 de diciembre 2007.

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE"

##### BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2007

En dólares de los E.E.U.U. de Norteamérica

1 ACTIVOS		2 PASIVOS	
<b>11 FONDOS DISPONIBLES</b>		<b>21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	
1101 CAJA	\$ 10,330.24	2101 DEPÓSITOS A LA VISTA	\$ 727,931.77
110105 EFECTIVO	\$ 10,230.24	210125 DEPÓSITOS DE AHORRO	\$ 352,024.25
110110 CAJA CHICA	100.00	210140 OTROS DEPÓSITOS	375,907.52
1103 BANCOS Y OT. INSTITUCIONES FINANC.	138,875.55	2103 DEPÓSITOS A PLAZO	106,792.23
110310 BANCOS E INSTITUC. FINANC. LOCALES	\$ 138,875.55	210305 DE 1 A 30 DIAS	\$ 85,148.87
		210310 DE 31 A 90 DIAS	12,543.36
		250315 DE 91 A 180 DIAS	9,100.00
<b>14 CARTERA DE CREDITOS</b>	\$ 2,225,123.14	<b>25 CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 134,164.39
1402 CARTERA CREDITOS CONSUMO POR VENCER	\$ 2,225,123.14	2501 INTERESES POR PAGAR	\$ 513.02
140205 PRESTAMO A SUELDO	\$ 14,345.00	250115 DEPÓSITOS A PLAZO	\$ 513.02
140210 PRESTAMO INMEDIATO	227,850.02	2503 OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 21,341.31
140215 PRSTAMO ORDINARIO	1,982,928.12	250310 BENEFICIOS SOCIALES	\$ 8,481.09
1412 CARTERA CREDIT. CONSUMO NO DEVENGA INT.	20,264.28	250315 APORTES IEES-IECE-SECAP	870.76
141210 PRESTAMO INMEDIATO	\$ 1,670.00	250320 FONDO DE RESERVA IEES	2,046.48
141215 PRESTAMO ORDINARIO	18,594.28	250325 PARTICIPACION A EMPLEADOS	9,942.98
1422 CARTERA DE CONSUMO VENCIDA	1,295.50	2504 RETENCIONES	\$ 11,806.55
142210 PRESTAMO INMEDIATO	\$ 145.00	250405 RETENCIONES FISCALES	\$ 388.66
142215 PRESTAMO ORDINARIO	1,150.50	250490 OTRAS RETENCIONES	11,417.89
1499 Provisión para Créditos Incobrables	-(57,126.75)	2505 CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	\$ 15,661.07
		250505 IMPUESTO A LA RENTA	84,842.44
<b>16 CUENTAS POR COBRAR</b>	\$ 19,873.65	259090 OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 84,842.44
1603 INTERESES SOBRE CREDITOS E INVERSIONES	\$ 19,873.65		
160310 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 151.75	<b>29 OTROS PASIVOS</b>	\$ 1,867.76
1690 CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$ 151.75	2900 OTROS	\$ 1,867.76
1690 OTRAS		299090 VARIOS	\$ 1,867.76
		<b>SUMAN PASIVOS</b>	\$ 970,756.15
<b>18 PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	\$ 10,134.20	<b>3 PATRIMONIO</b>	\$ 1,252,457.10
1801 TERRENOS	\$ 19,932.00	<b>31 CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 1,252,457.10
180102 TERRENOS MATRIZ	\$ 19,932.00	3103 APORTES DE SOCIOS	\$ 1,252,457.10
1802 EDIFICIOS	\$ 91,056.67	310305 COMUNES	\$ 1,252,457.10
180202 EDIFICIOS MATRIZ	(48,568.67)	<b>33 RESERVAS</b>	\$ 119,683.29
189905 Depreciación Acumulada Edificios	7,530.33	3301 LEGALES	\$ 77,651.19
1805 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	(5,106.21)	330105 FONDO IRREPARTIBLE RESERVA	\$ 71,756.75
180505 MUEBLES DE OFICINA	4,545.96	330110 DE PREVISION Y ASISTENCIA SOCIAL	5,894.44
18991505 Depreciación Acumulada Muebles de Oficina	(3,835.77)	3303 ESPECIALES	7,765.48
180510 EQUIPO DE OFICINA	3,080.05	330310 PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$ 6,093.63
18991510 Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	25,992.81	330390 OTROS	1,671.85
180515 ENSERES DE OFICINA	(21,172.97)	3310 POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	34,266.62
1806 EQUIPOS DE COMPUTACION	976.45	<b>34 OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	\$ 25,774.28
189920 Depreciación Acumulada Equipos de Computación	\$ 514.00	3402 DONACIONES	\$ 12,462.71
1890 OTROS	462.45	340205 EN EFECTIVO	\$ 12,462.71
189005 BIBLIOTECA		3490 OTROS	13,311.37
189010 INSTALAC. PARA VIGILANCIA Y MONITOREO		349005 CUOTAS DE INGRESO	\$ 297.18
		349010 MULTAS	13,014.39
<b>19 OTROS ACTIVOS</b>	\$ 30,802.95	<b>35 SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	\$ 53,767.63
1901 INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPAC	\$ 13,225.92	3501 SUPERAVIT P. VALUAC. DE PROPIEDAD E	\$ 53,767.63
190110 EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 5.00	<b>38 RESULTADOS</b>	\$ 40,682.51
190125 EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION	13,220.92	3802 UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 40,682.51
1904 GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	46.37	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 1,492,364.81
190420 SEGUROS GENERALES	\$ 46.37	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	\$ 2,463,120.96
1905 GASTOS DIFERIDOS	10,060.92	<b>72 DEUDORAS POR EL CONTRA</b>	\$ 3,396,759.90
190520 PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 14,952.00	7209 INTERESES EN SUSPENSO	\$ 222.90
190599 Amortización Acumulada Gastos Diferidos	(4,983.48)	720910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 222.90
190590 OTROS	92.40	7290 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3,396,537.00
1906 MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	956.04	729005 POLIZAS A FAVOR DE LA COOPERATIVA	\$ 24,000.00
190615 PROVEDURIA	\$ 956.04	729090 OTRAS CUENTAS	3,372,537.00
1990 OTROS	6,513.70	<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN</b>	\$ 3,396,759.90
1910 OTROS IMPUESTOS	\$ 6,513.70		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 2,463,120.96		
<b>71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	\$ 222.90		
7109 INTERESES COMISIONES E IN	\$ 222.90		
710910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	3,396,537.00		
7190 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ 24,000.00		
719005 COBERTURA DE SEGUROS	3,372,537.00		
719090 OTRAS CUENTA DE ORDEN			
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN</b>	\$ 3,396,759.90		

Lc. María del Carmen Pineda Figliola  
PRESIDENTA CONSEJO ADMINISTRACION

Lc. Consuelo Pineda Moreno A.  
PRESIDENTA CONSEJO VIGILANCIA

Econ. Galo Eugenio Márquez Cuzcáza  
GERENTE

Lc. Ulma Marisol Espinoza Ordóñez  
CONTADORA

Mar: 25.436





Anexo 5. Balance General al 31 de diciembre 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE"

BALANCE GENERAL  
Al 31 de Diciembre del 2008  
En dólares de los E.E.U.U. de Norteamérica

1 ACTIVOS		2 PASIVOS	
11 FONDOS DISPONIBLES		21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 1,024,753.81
1101 CAJA	\$ 8,988.91	2101 DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 876,597.39
110105 EFECTIVO	\$ 8,988.91	210135 DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 501,167.79
1103 BANCOS Y OT. INSTITUCIONES FINANCIERAS	257,139.68	210140 OTROS DEPOSITOS	375,429.60
110310 BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 257,139.68	2103 DEPOSITOS A PLAZO	148,156.42
14 CARTERA DE CREDITOS		210305 DE 1 A 30 DIAS	\$ 86,135.01
1402 CARTERA CREDITOS CONSUMO POR VENCER	\$2,632,868.13	210310 DE 31 A 90 DIAS	62,021.41
140205 PRESTAMO A SUELDO	\$ 6,420.00	25 CUENTAS POR PAGAR	\$ 83,545.46
140210 PRESTAMO INMEDIATO	208,908.31	2501 INTERESES POR PAGAR	\$ 2,387.98
140215 PRESTAMO ORDINARIO	2,417,539.82	250115 DEPOSITOS A PLAZO	\$ 2,387.98
1412 CARTERA CREDITO CONSUMO NO DEVENGA INT.	46,372.35	2503 OBLIGACIONES PATRONALES	30,868.90
141210 PRESTAMO INMEDIATO	\$ 2,190.00	250310 BENEFICIOS SOCIALES	\$ 8,464.90
141215 PRESTAMO ORDINARIO	44,182.35	250315 APORTES FEES-IECE-SECAP	1,021.54
1422 CARTERA DE CONSUMO VENCIDA	2,341.48	250320 FONDO DE RESERVA IEES	1,800.80
142205 PRESTAMO A SUELDO	\$ 50.00	250325 PARTICIPACION A EMPLEADOS	19,491.66
142210 PRESTAMO INMEDIATO	953.75	2504 RETENCIONES	14,138.35
142215 PRESTAMO ORDINARIO	1,337.73	250405 RETENCIONES FISCALES	\$ 1,345.08
1499 Provisión para Créditos Incobrables	- 76,318.82	250490 OTRAS RETENCIONES	12,793.27
16 CUENTAS POR COBRAR		250505 RETENCIONES IMPUESTOS	27,090.41
1603 INTERESES SOBRE CREDITOS E INVERSIONES	\$ 5,232.58	250505 IMPUESTO A LA RENTA	\$ 27,090.41
160310 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 5,232.58	2590 CUENTAS POR PAGAR VARIAS	9,059.82
1690 CUENTAS POR COBRAR VARIAS	13,489.12	259090 OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 9,059.82
169090 OTRAS	\$ 13,489.12	29 OTROS PASIVOS	\$ 114,768.83
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	90,970.19	2905 APORTE DE SOCIOS PARA SERV.COOPERAT.	\$ 95,162.31
1801 TERRENOS	\$ 19,932.00	290505 FONDO MORTUORIO	\$ 6,530.76
180102 TERRENOS MATRIZ	\$ 19,932.00	290510 FONDO DE AYUDA SOCIAL	50,996.86
1802 EDIFICIOS	37,935.20	290515 SEGURO DE DESGRAVAMEN	37,634.69
180202 EDIFICIOS MATRIZ	\$ 91,056.67	2990 OTROS	19,606.52
189905 Depreciación Acumulada Edificios	- 53,121.47	299900 VARIOS	\$ 19,606.52
1803 CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	22,706.62	SUMAN PASIVOS	\$ 1,223,068.10
180301 Remodelación, Ampliación y Amueblado Edificios	22,706.62	3 PATRIMONIO	
1805 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	10,396.37	31 CAPITAL SOCIAL	\$ 1,485,796.29
180505 MUEBLES DE OFICINA	\$ 7,728.33	3103 APORTES DE SOCIOS	\$ 1,485,796.29
18991505 Depreciación Acumulada Muebles de Oficina	- 5,356.19	310305 COMUNES	\$ 1,485,796.29
180510 EQUIPO DE OFICINA	5,131.52	33 RESERVAS	\$ 160,672.20
18991510 Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	- 4,007.13	3301 LEGALES	\$ 126,406.58
180515 ENSERES DE OFICINA	3,241.05	330105 FONDO IRREPARTIBLE RESERVA	\$ 118,478.01
1806 EQUIPOS DE COMPUTACION	27,270.81	331010 DE PREVISION Y ASISTENCIA SOCIAL	7,928.57
189920 Depreciación Acumulada Equipos de Computación	- 23,762.76	331010 POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	\$ 34,266.62
189010 INSTALAC. PARA VIGILANCIA Y MONITOREO	462.45	34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 3,275.00
18994010 Depreciación Acum. Instalación Vigilancia y Monitoreo	- 111.71	3400 OTROS	\$ 3,275.00
19 OTROS ACTIVOS	28,858.90	340010 MULTAS	\$ 3,275.00
1901 INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ 14,803.08	35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$ 53,767.63
190110 EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 5.00	3501 SUPERAVIT P. VALUAC. DE PROPIEDAD Y EQUIPO	\$ 53,767.63
190125 EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION	14,798.08	36 RESULTADOS	\$ 83,362.30
1905 GASTOS DIFERIDOS	5,815.50	3603 UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 83,362.30
190520 PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 14,952.00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1,786,874.42
190599 Amortización Acumulada Gastos Diferidos	- 9,136.50	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 3,009,942.52
1906 MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	462.91		
190615 PROVEDURIA	\$ 462.91	72 DEUDORAS POR EL CONTRA	\$ 4,064,591.99
1990 OTROS	7,777.41	7209 INTERESES EN SUSPENSO	\$ 540.90
199010 OTROS IMPUESTOS	\$ 7,777.41	720910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 540.90
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 3,009,942.52	7290 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	4,064,051.09
		729005 POLIZAS A FAVOR DE LA COOPERATIVA	\$ 54,000.00
71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		729090 OTRAS CUENTAS DE ORDEN	4,010,051.09
7109 INTERESES COMISIONES E INGRESOS	\$ 540.90	74 CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ 51,172.11
710910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 540.90	7401 VALORES Y BIENES RECIBIDOS	\$ 51,172.11
7190 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	4,064,051.09	74012005 BIENES INMUEBLES EN GARANTIA HIPOTECARIA	\$ 51,172.11
719005 COBERTURA DE SEGUROS	\$ 24,000.00	TOTAL CUENTAS DE ORDEN	\$ 51,172.11
719090 OTRAS CUENTA DE ORDEN	4,040,051.09		
73 ACREEDORAS POR CONTRA	\$ 51,172.11		
7301 VALORES Y BIENES RECIBIDOS	\$ 51,172.11		
730106 GARANTIA HIPOTECARIA SOBRE CONSUMO	\$ 51,172.11		
TOTAL CUENTAS DE ORDEN	\$ 4,115,764.10		



Lic. Amparo A. Vazquez C.  
PRESIDENTE CONSEJO ADMINISTRACION

Lic. Alfredo E. Gonzalez C.  
PRESIDENTE CONSEJO VIGILANCIA

Econ. Gato P. Miralles Q.  
GERENTE

Dra. María A. Lavande R.  
CONTABLE DORA  
Nº: 31171



**Anexo 6. Estado de pérdidas y excedentes al 31 diciembre 2007.**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA., <u>ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES</u> AL 31 de Diciembre del 2007 En dólares de los EE.UU. de Norteamérica			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		\$ 266,070.24
5101	DEPOSITOS		\$ 4,684.68
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS FINANCIERAS	\$ 4,684.68	
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS		257,403.38
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 257,403.38	
510430	DE MORA		3,762.21
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS		219.97
519090	OTROS	\$ 219.97	
41	INTERESES CAUSADOS		-33,868.12
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		\$ -8,792.13
410115	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ -8,792.13	
410120	FONDOS DE CESANTIA		- 16,032.16
410130	DEPOSITOS A PLAZO		- 8,909.14
4105	OTROS INTERESES		- 134.69
410510	FONDO MORTUORIO	\$ -134.69	
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>		<b>\$ 232,202.12</b>
52	COMISIONES GANADAS		7,421.79
5201	CARTERA DE CREDITOS		\$ 7,421.49
520110	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 7,421.49	
529030	COMISION POR CAMBIO DE CHEQUES		0.30
54	INGRESOS POR SERVICIOS		86.51
5403	AFILIACIONES-RENOVACIONES		86.51
540305	APORTES GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 54.01	
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETTAS	32.50	
45	GASTOS DE OPERACION		- 72,328.79
4501	GASTOS DE PERSONAL		\$ -65,375.09
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	\$ -50,434.95	
450110	BENEFICIOS SOCIALES	- 9,043.60	
450190	OTROS GASTOS DE PERSONAL	- 5,896.54	
4502	HONORARIOS		\$ -1,631.60
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ -313.60	
450220	SERVICIOS DE AUDITORIA	\$ -1,232.00	
450225	ASESORIAS	- 86.00	
4503	SERVICIOS VARIOS		\$ -4,868.05
450305	FLETES Y CORRESPONDENCIA	\$ -134.91	
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	- 656.32	
450320	SERVICIOS BASICOS	- 2,749.65	
450390	OTROS SERVICIOS	- 1,327.17	
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS		\$ -454.05
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	- 35.16	
450425	TASAS JUDICIALES	- 134.89	
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	- 120.00	
450490	APORTES ORGANISMOS DE INTEGRACION	- 164.00	
	<b>MARGEN FINANCIERO ANTES DE PROV. DEPRECIAC. Y AMORTIZAC.</b>		<b>\$ 167,381.63</b>
44	PROVISIONES		- 19,232.25
4402	CARTERA DE CREDITOS	\$ -19,232.25	
4505	DEPRECIACIONES		- 9,028.90
450515	EDIFICIOS	\$ -4,552.80	
450525	MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS	- 981.19	
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION	- 3,494.91	
4506	AMORTIZACIONES		- 4,983.48
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ -4,983.48	
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>\$ 134,137.00</b>
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		54.30
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES		\$ 54.30
550105	UTILIDAD EN ACCIONES	\$ 54.30	
56	OTROS INGRESOS		242.86
5690	OTROS NO ESPECIFICADOS	\$ 242.86	
4507	OTROS GASTOS		- 39,436.27
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	\$ -3,278.44	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	- 2,364.82	
450716	JUDICIALES Y NOTARIALES	- 84.00	
450790	NIVELES DIRECTIVOS	- 33,415.33	
450795	OTROS	- 293.68	
	<b>EXCEDENTE BRUTO</b>		<b>\$ 94,997.89</b>
410116	INTERES CERTIFICADOS APORTACION		- 28,711.33
	<b>EXCEDENTE ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES</b>		<b>\$ 66,286.56</b>
	15% PARTICIPACION A EMPLEADOS		- 9,942.98
	<b>EXCEDENTE ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>\$ 56,343.58</b>
	25% IMPUESTO A LA RENTA		- 15,661.07
	<b>EXCEDENTE A DISTRIBUIR</b>		<b>\$ 40,682.51</b>
	20% FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA	\$ -8,136.50	
	5% RESERVA PREVISION Y ASISTENCIA SOCIAL	- 2,034.13	
	5% RESERVA DE EDUCACION	- 2,034.13	
	<b>EXCEDENTE A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA GENERAL</b>		<b>\$ 28,477.75</b>

Lic. María del C. Gálvez F.  
PRESIDENTA CONSEJO  
ADMINISTRACION

Lic. Consuelo Piedad Montaño A.  
PRESIDENTA CONSEJO  
VIGILANCIA

Econ. Gálvez E. Márquez Q.  
GERENTE

Lic. Zaida M. Espinoza O.  
CONTADORA  
Mar. 25. 126  
COOP. CONTABILIDAD Y CREDITO  
ZAMORA



Anexo 7. Estado de pérdidas y excedentes al 31 diciembre 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA., <u>ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES</u> Al 31 de diciembre 2008 En dólares de los EE.UU. de Norteamérica			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		\$ 362,354.44
5101	DEPOSITOS	\$ 4,637.14	
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS FINANCIERAS	\$ 4,637.14	
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	357,717.30	
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 351,257.25	
510430	DE MORA	\$ 6,460.05	
41	INTERESES CAUSADOS		-42,000.74
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ -41,758.89	
410115	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ -10,847.06	
410120	FONDOS DE CESANTIA	- 16,955.59	
410130	DEPOSITOS A PLAZO	- 13,956.24	
4105	OTROS INTERESES	- 241.85	
410510	FONDO MORTUORIO	\$ 241.85	
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>		\$ 320,353.70
54	INGRESOS POR SERVICIOS		60.00
5403	AFILIACIONES-RENOVACIONES		60.00
540305	APORTES GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 51.00	
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETAS	9.00	
45	GASTOS DE OPERACION		-98,860.25
4501	GASTOS DE PERSONAL	\$ -78,421.52	
450105	SUELDO UNIFICADO	\$ -58,676.32	
450110	BENEFICIOS SOCIALES	- 9,533.43	
450190	OTROS GASTOS DE PERSONAL	- 10,211.77	
4502	HONORARIOS	\$ -3,581.76	
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ -1,476.16	
450220	SERVICIOS DE AUDITORIA	- 1,960.00	
450225	ASESORIAS	- 145.60	
4503	SERVICIOS VARIOS	\$ -16,621.73	
450305	FLETES Y CORRESPONDENCIA	- 189.68	
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	- 10,959.28	
450320	SERVICIOS BASICOS	- 3,821.31	
450330	ARRENDAMIENTOS	- 224.00	
450390	OTROS SERVICIOS	- 1,427.46	
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$ -235.24	
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	- 35.24	
450490	APORTES ORGANISMOS DE INTEGRACION	- 200.00	
	<b>MARGEN FINANCIERO ANTES DE PROV. DEPRECIAC. Y AMORTIZAC.</b>		\$ 221,553.45
44	PROVISIONES		-19,192.07
4402	CARTERA DE CREDITOS	\$ -19,192.07	
4505	DEPRECIACIONES		-7,875.64
450515	EDIFICIOS	\$ -4,552.80	
450525	MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS	- 621.34	
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION	- 2,589.79	
450590	OTROS (Instalación Vigilancia y Monitoreo)	- 111.71	
4506	AMORTIZACIONES		-4,153.02
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ -4,153.02	
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		\$ 190,332.72
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		208.08
550105	UTILIDAD EN ACCIONES	\$ 208.08	
56	OTROS INGRESOS		2,977.77
5690	OTROS NO ESPECIFICADOS	\$ 2,977.77	
4507	OTROS GASTOS		-28,948.76
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	\$ -3,060.68	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	- 3,715.07	
450716	JUDICIALES Y NOTARIALES	- 24.64	
450720	GASTOS NO DEDUCIBLES (Caja Chica)	- 109.26	
450790	NIVELES DIRECTIVOS	- 22,039.11	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		-514.00
4790	OTROS	- 514.00	
47905	Baja de Activos Fijos	\$ -514.00	
	<b>EXCEDENTE BRUTO</b>		\$ 164,055.81
410116	INTERES CERTIFICADOS APORTACION		-34,111.44
	<b>EXCEDENTE ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES</b>		\$ 129,944.37
	<b>15% A EMPLEADOS</b>		-19,491.66
	<b>EXCEDENTE ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>		\$ 110,452.71
	<b>25% DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		-27,090.41
	<b>EXCEDENTE A DISTRIBUIR</b>		83,362.30
	20% FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA	-16,672.44	
	5% RESERVA PREVISION Y ASISTENCIA SOCIAL	-4168.10	
	5% RESERVA DE EDUCACION	-4168.72	
	<b>EXCEDENTE A DISPOSICION DE LA ASAMBLEA GENERAL</b>		\$ 58,353.60



Lic. Pompilio A. Verdesoto Ch.  
PRESIDENTE CONSEJO  
ADMINISTRACION

Lic. Sigifredo E. González C.  
PRESIDENTE CONSEJO  
VIGILANCIA

Edson Gale E. Márquez Q.  
GERENTE





**Anexo 8. Rol de pagos mes de diciembre 2008.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" LTDA.  
ROL DE SUELDOS DE EMPLEADOS**

MES: DICIEMBRE DE 2008

ORD.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	FECHA DE INGRESO (mm.dd.aa)	CEDULA DE IDENTIDAD No.	CUENTA No.	TOTAL REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA	LESS APORTE INDIVID.	RETENCION JUDICIAL	DESCUENTO COOP. EDUCADORES ZAMORA CH.	CTA. POR COBRAR ANTICIPO DE SUELDO	TOTAL DEDUCCION.	LIQUIDO A PAGAR	FIRMAS
						45.01.05.01	25.03.15.10				25.04.90.20		
1	BURNEO PAZ RICARDO CRISTOBAL	AUXILIAR DE CARTERA	06/01/2008	1900142900	50423	453.80	42.43	-	-	\$ -	\$ 42.43	411.37	
2	CRUZ LEONARDO BOLIVAR	JEFE DE CREDITO	10/22/1985	1900218270	1442	915.26	85.58	40.00	513.77	\$ -	\$ 639.35	275.91	
3	GODOY CAÑAR JOSE HERNAN	CONSERJE MENSAJERO I	(07/01/2003 09/30/2003) 10/01/2005	1900387372	2231	459.52	42.97	-	353.83	-	\$ 396.80	62.72	
4	LAVANDA ROMERO MARTHA ALEXANDRA	CONTADOR GENERAL	11/04/2008	1900066141		670.00	62.65				\$ 62.65	607.35	
5	MARQUEZ QUEZADA GALO EUGENIO	GERENTE	(11/12/2007 11/17/2008)	1900155332	50408	1,200.00	112.20	-	159.17	-	\$ 271.37	928.63	
6	MINGA CUENCA HERMITA	SECRETARIA I	(03/11/2003 06/10/2003) 06/19/2005	1900338664	2230	490.77	45.88	-	428.11	-	\$ 473.99	16.78	
7	VALLADAREZ MONTOYA PATRICIO	RECIBIDOR PAGADOR I	08/01/2001	0301491486	50194	561.92	52.54	-	-	-	\$ 52.54	509.38	
<b>TOTALES:</b>						\$ 4,751.27	\$ 444.25	\$ 40.00	\$ 1,454.88	\$ -	\$ 1,939.13	\$ 2,812.14	
<b>MAS:</b>						\$ 577.29	(45.01.05.07)						
APORTE PATRONAL IEES 11.15%						\$ 529.77	(25.03.15.05)						
IECE: 0.50%						23.76							
SECAP: 0.50%						23.76							
<b>TOTAL GASTO REMUNERACIONES POR EL PRESENTE MES:</b>						<b>\$ 5,328.56</b>							

Zamora, 24 de Diciembre de 2008

ELABORADO POR:

APROBADO POR:

VISTO BUENO:

Dra. Martha A. Lavanda R  
CONTADORA

Econ. Galo E. Márquez Q.  
GERENTE

Lic. Pompilio A. Verdezoto Ch.  
PRESIDENTE