

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero Comercial**

**TÍTULO:**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, CONTROLADAS POR LA  
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, MEDIANTE LA  
TÉCNICA DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN  
(A.I.O.); UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE LA CIUDAD  
DE QUITO”**

**AUTORA:**

Yadira Edith Jaramillo Matos

**DIRECTOR:**

Econ. Lenin Blanco

Quito, 6 de Junio de 2011

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, el análisis realizado, los criterios emitidos, las conclusiones señaladas y las recomendaciones sugeridas para la implementación de un Plan de Mejoramiento para la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante la técnica de Análisis Institucional de la Organización (A.I.O.), son de exclusiva responsabilidad de la Autora.

Quito, 6 de Junio de 2011

La Autora

## **INFORME EJECUTIVO**

Esta tesis ha sido elaborada con la finalidad de que la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB) obtenga las directrices más adecuadas para mejorar su desempeño y de esta manera sus directivos obtengan una herramienta que les permita mantener su liderazgo en la representación técnica y política en beneficio del sector cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Se ha considerado como objetivo general el evaluar el desempeño de la ACSB y elaborar una propuesta administrativa de mejoramiento, con el propósito de verificar si la cultura organizacional actual de la ACSB está acorde con las necesidades de sus clientes internos y externos.

Como objetivos específicos se ha planteado la necesidad de analizar la situación actual de la Asociación desde las fases básicas del A.I.O., así como también la identificación de los problemas de la ACSB y finalmente el planteamiento de una propuesta de mejoramiento.

El AIO, método a utilizar en este análisis, ha tomado en cuenta los aportes del Análisis Institucional que pueden determinar las principales contradicciones existentes en las diferentes formas de la ACSB, entre las relaciones formales y las informales, que traen consigo una cultura empresarial específica para cada caso; conjuntamente con los diferentes puntos de vista que se generan dentro de una organización, indica cómo tomar un criterio racional unificado, que se oriente hacia la elección correcta de decisiones, las cuales deberán estar enfocadas hacia la mejora de todos los sujetos que forman la organización.

La Autora

## **DEDICATORIA**

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas, por esto y más, la dedico a Dios, a mis padres Edgar y María, a mi hermana Diana y a mi sobrina Martina.

“Lo que ayer fue una utopía, mañana será real. La utopía es lo que ha conducido a que seamos posibles”, así lo dijo -Jerome Bruner-; familia amada disfruten de este triunfo que es nuestro.

La Autora

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir la dicha de realizarme como profesional, sin su guía nada de esto fuera posible, a mis padres Edgar y María por todo su apoyo durante el desarrollo de este proyecto, quienes con su entrega me brindaron la confianza y seguridad necesaria para creer en mí misma, a mi novio Fernando Melo, quien con su amor supo aconsejarme para no decaer en la culminación de este proyecto, a todos los Maestros de la UPS por haber compartido sus conocimientos conmigo y de manera muy especial al Econ. Lenin Blanco C., Director de esta tesis por su asesoría incondicional.

La Autora

## INTRODUCCIÓN

La Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB), es un gremio de representación técnica y política que aglutina a 36 cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La ACSB ha tomado el reto de cada día ofrecer servicios de calidad, personalizada e inigualable, no solo para alcanzar la satisfacción de las cooperativas socias sino también de las no socias, para asumir el desafío de lograr consolidar la integración del sector cooperativo de ahorro y crédito controlado por la SBS, como un ente consultivo con un alto grado de representación técnica y política.

La ACSB comenzó sus actividades hace 11 años en el Ecuador. Desde su inicio la Asociación se ha posicionado como un gremio innovador en servicios de representación, capacitación, integración y sobre todo defendiendo los principios cooperativos. Hoy, la ACSB es el gremio líder en el sector cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con 36 cooperativas socias de un total de 38 en el sistema y una amplia participación en organismos relacionados como Coopseguros, Cedecoop, Superintendencia de Bancos y Seguros, Presidencia de la República, Ministerios relacionados y organismos internacionales.

La ACSB permanece en evolución constante con el objetivo de ofrecer a todos sus socias una gama amplia de productos y servicios diseñados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. La ACSB tiene la red más amplia de participación técnica y política que permite tener una gran incidencia en los organismos de control y supervisión, generando así una nueva visión del sector cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La ACSB, desde sus inicios, ha sido una organización que ha vivido la responsabilidad hacia las cooperativas al asumir una clara vocación de apoyo al desarrollo y creación de una cultura financiera de economía popular y solidaria en el Ecuador. Aunque de manera implícita, la filosofía de la economía popular y solidaria ha estado integrada en su gestión a lo largo de los años y se ha reflejado en los elevados niveles de créditos que las asociadas han otorgado a los sectores más vulnerables del Ecuador, con un desempeño de altísima calidad y un manejo financiero transparente, gracias a un contingente humano de primera línea. Este enfoque corporativo ha brindado la confianza y credibilidad de socios y organismos.

## **CAPÍTULO 1**

# **ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB)**

### **1.1 Reseña Histórica**

#### **1.1.1 Historia**

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, por ejemplo en Latinoamérica, los ayllus de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte argentino.

De igual modo, en las culturas del norte de América como la azteca en México y las juntas en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades, fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países en donde su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.

Una de las características importantes de la teoría cooperativista es su sencillez, pues no surge como producto de sesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común.

Fueron los representantes de las cooperativas Andalucía Ltda., Riobamba Ltda., Cotocollao Ltda., Cooprogreso Ltda. y 15 de Abril Ltda., los que asumieron el reto de crear la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB), quienes unieron su experiencia para crear este organismo que, para que similar a la Asociación de Bancos, sea un ente fuerte y sólido que los represente y sea un portavoz ante los organismos del Estado y de control.

Buscar mejores oportunidades para los asociados, ese fue uno de los principales objetivos para crear la Asociación, a ello, sumado el anhelo compartido con varios entusiastas dirigentes cooperativos, personas que basados en los principios de solidaridad, de igualdad entre los socios, los llevaron a consolidar un organismo que hasta hoy tiene vigencia.

“En 1999 se logró la personería jurídica de la ACSB; la primera reunión se mantuvo en el salón auditorio de la Cooperativa Andalucía Ltda., posteriormente se fue madurando el proceso y las reuniones continuaron en la Cooperativa 15 de Abril Ltda. de Portoviejo”<sup>1</sup>.

En la actual coyuntura del país, pertenecer a una Asociación, significa fortalecer al sector cooperativo, recibir capacitación en temas técnicos y específicos para el sector, participar en talleres de interés para las cooperativas socias, acceso a información especializada, entre otros beneficios, temas que pertenecen al día a día del sector y que en forma individual no se podrían acceder.

---

<sup>1</sup> Revista Institucional ACSB, publicación N° 3, enero – febrero 2007.

La intención de la ACSB ha sido preservar la esencia de las cooperativas que se basa en ser sociedades de personas y no de capitales, es por ello que las cooperativas que ingresaron al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, tenían la necesidad de actualizar conceptos para volverse más competitivas, ya que la gran acogida de los socios en el sistema cooperativo, obligaba a que las instituciones respondan con eficiencia a las nuevas necesidades.

Ello implicaba que la estructura y gestión de las cooperativas debían responder con solvencia a la necesidad de servicio demandado por las socias. Entonces era necesario crear un espacio de unidad, un medio de integración de cooperativas que represente a esta nueva forma de concebir el cooperativismo, sin alejarse de la esencia de ser sociedad de personas y no de capitales, que buscan no el lucro sino el servicio eficiente y solidario.

Después de 11 años de la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se puede decir que ha permanecido representando a un sistema cooperativo solidario que cuenta con una firme posición de liderazgo a nivel nacional que respalda la confianza de las cooperativas socias, convirtiéndola en líder de opinión, apuntalando a instituciones claras y transparentes que han permanecido sólidas en el mercado a pesar de las grandes crisis financieras por las que ha atravesado el país, manteniendo sus ideales en alto.

Estas nobles instituciones requerían reforzarse para poder estar firmes ante la continua presencia de la banca voraz, que busca captar nichos de mercado que antes no eran de su interés. Para conformar la Asociación, los socios fundadores consideraron necesario apoyar a las cooperativas en 4 frentes: administrativo, legal, financiero e informático.

Se puede decir ahora que la Asociación se ha convertido en un referente para el sector cooperativista nacional ya que es un ente técnico, especializado y de alto nivel; en el mercado de las instituciones asociativas.

Hoy en día la ACSB, a pesar de que existen varios procesos por mejorar, es una institución de derecho privado, sin fines de lucro, cuyos objetivos principales son la representación del sistema cooperativo controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros ante los organismos estatales de supervisión y control, así como ejercer el derecho a presentar puntos de vista en aras de lograr rescatar y promover los valores y principios del sistema cooperativo ante la opinión pública.

Cuenta con 36 cooperativas socias representando a dos millones y medio de socios. El sector cooperativo de ahorro y crédito es el segundo en importancia en el sistema financiero nacional.

La ACSB impulsa procesos que garanticen la solvencia y solidez de los sistemas financieros, las cooperativas socias son instituciones que se someten a un estricto control en términos de eficiencia y prudencia financiera. Las actividades de intermediación financiera a las que están las socias, a lo largo de los años se han caracterizado por el compromiso de ayuda a la comunidad bajo el concepto solidario que ampara al cooperativismo.

### **1.1.2 Misión**

“Representar a las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, promoviendo su desarrollo sostenible, defendiendo los principios cooperativos”<sup>2</sup>.

### **1.1.3 Visión**

---

<sup>2</sup> Plan Estratégico ACSB 2009 – 2011

“Ser la organización que consolide la integración del sistema de cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, como un ente consultivo con un alto grado de representación técnica y política”<sup>3</sup>.

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **Largo Plazo**

**1. “Integrar al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito controlado por la SBS, a través de la difusión de los valores cooperativos, potencializando la generación de nuevas oportunidades de negocios conjuntas”<sup>4</sup>.**

##### **Mediano Plazo**

1.1 Asociar a todas la COAC controladas por la SBS como un mecanismo de integración del Sistema Controlado.

##### **Corto Plazo**

1.1.1 Incrementar el número de Coac’s socias de la ACSB, reforzando la difusión de los servicios que ofrece.

1.1.2 Gestionar oportunidades de negocio para las Coac’s socias, con la finalidad de generar ingresos para ellas.

1.1.3 Gestionar nuevos esquemas de apoyo de organismos de cooperación técnica que generen oportunidades para las Coac’s.

##### **Mediano Plazo**

---

<sup>3</sup> Plan Estratégico ACSB 2009 – 2011

<sup>4</sup> Plan Estratégico ACSB 2009 – 2011

1.2 Mantener la integración de las Coac's socias de la ACSB ante un eventual cambio de organismo de control.

### **Corto Plazo**

1.2.1 Asegurar la afiliación de los socios al posible ente de integración, generado por nueva visión de integración del sistema.

1.2.2 Estructurar, conformar y consolidar un ente de integración en el nuevo modelo de sistema financiero popular y solidario, partiendo de la estructura de la ACSB.

1.2.3 Mantener adecuados niveles de satisfacción de los asociados.

### **Largo Plazo**

**2. “Fortalecer al SC controlado por la SBS a través de la gestión de una norma específica, la creación de un fondo de liquidez propio, al igual que una entidad de garantía de depósitos para las Coac's”<sup>5</sup>.**

### **Mediano Plazo**

2.1 Impulsar el desarrollo de mecanismos complementarios a las actividades de las Coac's necesarios para la consolidación del sistema.

### **Corto Plazo**

2.1.1 Promover el criterio de las Coac's en las decisiones de los organismos relacionados con el sistema cooperativo.

---

<sup>5</sup> Plan Estratégico ACSB 2009 – 2011

2.1.2 Promover nuevos proyectos de normativa en beneficios de las Coac's , que garanticen la ejecución de sus actividades.

2.1.3 Continuar la gestión de aprobación de creación de un fondo de liquidez.

2.1.4 Realizar el estudio de fondo de garantía de depósitos exclusivo para cooperativas de ahorro y crédito.

### **Largo Plazo**

**3. “Posicionarse como un referente político y técnico al que acudan las Coac's y entidades relacionadas, como fuente de consulta, opinión y representatividad”<sup>6</sup>.**

### **Mediano Plazo**

3.1 Consolidar mecanismos de asesoría que garanticen la confianza en la ACSB.

### **Corto Plazo**

3.1.1 Reforzar la difusión de los servicios que ofrece la ACSB a sus socias, con la finalidad de incentivar la participación de las Coac's.

3.1.2 Potencializar las funciones técnicas de la ACSB a través de la conformación de Comités de Apoyo.

## **1.2 Instituciones que conforman la ACSB.**

---

<sup>6</sup> Plan Estratégico ACSB 2009 – 2011

**TABLA N° 1**  
**COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SOCIAS DE LA ACSB**

<b>No.</b>	<b>COOPERATIVA</b>	<b>CUOTA DE APORTACIÓN</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>
1	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE ABRIL LTDA.</b>	300,00	27-Dic-2009
2	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA.</b>	208,72	14-May-1999
3	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.</b>	300,00	03-Ago-2007
4	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.</b>	262,89	02-May-2000
5	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA.</b>	262,89	06-Jul-2005
6	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUCIA LTDA.</b>	207,28	28-Oct-1998
7	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA.</b>	262,89	15-Jun-2000
8	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE BIBLIAN LTDA.</b>	300,00	04-Mar-2008
9	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE LOJA LTDA.</b>	300,00	04-Mar-2008
10	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE PASTAZA LTDA.</b>	262,89	07-Oct-2002
11	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPECO LTDA.</b>	262,89	18-Jul-2000
12	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO</b>	300,00	02-Oct-2010
13	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CONSTRUCCIÓN COMERCIO Y PRODUCCIÓN LTDA.</b>	262,89	11-Jun-2004
14	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA.</b>	262,89	17-Ago-2000
15	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CODESARROLLO LTDA.</b>	300,00	26-Sep-2006
16	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COMERCIO LTDA.</b>	262,89	10-Ene-2001
17	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PREVISION, AHORRO Y DESARROLLO LTDA.</b>	262,89	30-Abr-2003
18	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROGRESO LTDA.</b>	172,00	28-Oct-1998

19	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COTOCOLLAO LTDA.</b>	172,00	28-Oct-1998
20	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA.</b>	262,89	15-Ago-2000
21	<b>FINANCOOP</b>	262,89	16-Ago-2004
22	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA.</b>	210,91	26-May-1999
23	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA DOLOROSA LTDA.</b>	262,89	27-Jul-2004
24	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MANUEL ESTEBAN GODOY O. LTDA.</b>	262,89	14-Abr-2003
25	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NACIONAL LTDA.</b>	210,55	19-May-1999
26	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ONCE DE JUNIO LTDA.</b>	262,89	03-Ago-2004
27	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA.</b>	207,28	10-May-1999
28	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA.</b>	205,48	12-May-1999
29	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE JULIAN LORENTE LTDA.</b>	300,00	04-Mar-2008
30	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA.</b>	180,00	28-Oct-1998
31	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA.</b>	212,76	26-May-1999
32	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO DE TABOADA LTDA.</b>	300,00	27-Abr-2010
33	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA LTDA.</b>	262,89	15-Ago-2003
34	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LTDA.</b>	243,78	03-Dic-1999
35	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA.</b>	300,00	03-Jul-2007
36	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA.</b>	262,89	24-Jul-2001

Fuente: Base de Datos de la ACSB, actualizado a Mayo de 2011

Elaborado por: La Autora

## CAPÍTULO 2

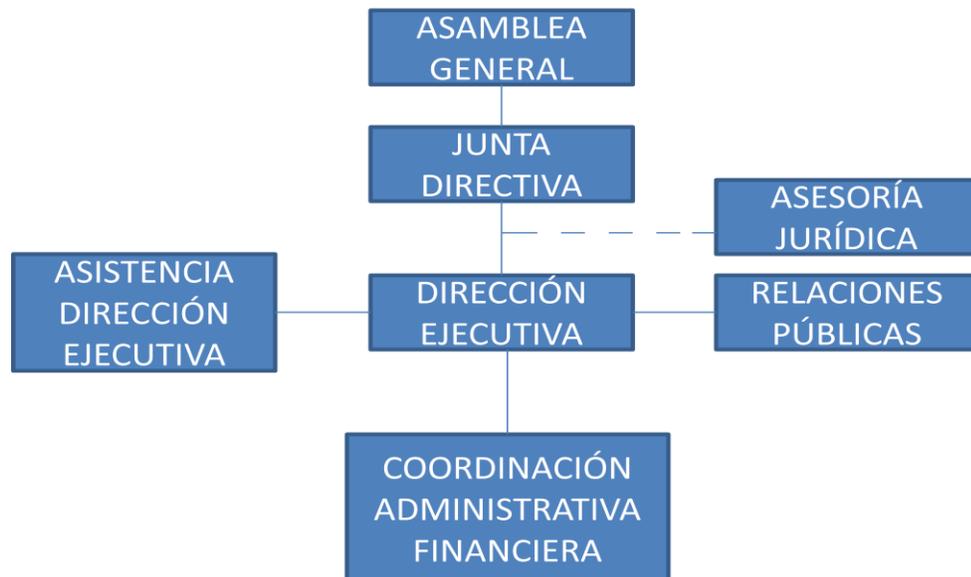
### ÁMBITO EN EL QUE OPERA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB)

#### 2.1 Entorno Cooperativo

#### 2.2.1 Entorno Administrativo

El entorno administrativo en el que opera la ACSB es pequeño, sin embargo mantiene un nivel profesional de alta calidad lo que le ha permitido satisfacer las necesidades de sus asociadas a cabalidad, a continuación se presente una estructura que detalla los cargos existentes en la Asociación:

**GRÁFICO N° 1**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Fuente: Estatuto ACSB, actualizado a Febrero de 2011

Elaborado por: La Autora

La ACSB, es un gremio que representa a las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la misma que está comprometida con el cooperativismo de ahorro y crédito, para hacer presencia, difundir el pensamiento y la labor que este sistema desarrolla en procura del fortalecimiento y crecimiento del mismo, comprometida con el desarrollo social y trabajando en la proyección, consolidación, integración y posicionamiento del sector al que orgullosamente representa.

A pesar de que existen algunos procesos por mejorar, la unión de los esfuerzos del personal de la ACSB es el baluarte con el cual se transformará las condiciones actuales del cooperativismo, y permitirá también ser más competitivos y protagonistas de cambios radicales en la economía nacional.

El trabajo de la ACSB, ha permitido revisar los acontecimientos que han rodeado el entorno de las cooperativas controladas por la SBS, entre ellos, el impacto de la crisis financiera internacional que si bien ha afectado a nuestro país, es importante destacar cómo este sistema cooperativo ha hecho esfuerzos importantes para mantener líneas de crédito a sus asociados prácticamente en las mismas condiciones de años anteriores, procurando siempre la satisfacción de los requerimientos de los verdaderos dueños de las instituciones, sus socios.

Algo que se debe promocionar a nivel del sistema cooperativo de ahorro y crédito y que constituye una diferencia con las instituciones bancarias es la responsabilidad social que tienen las cooperativas como organizaciones nacidas en el seno de las localidades con objetivos claros de apoyo a la comunidad destacando la importancia de ir generando balances sociales que evidencien el efecto de su actividad a la sociedad en la cual se desenvuelven.

### **2.2.2 Entorno Legal y Político**

El entorno legal y político de las cooperativas de ahorro y crédito remonta hace más de cuarenta años, con la vigencia de la Ley de Cooperativas; su funcionamiento se basa en los Principios Cooperativos reconocidos universalmente, es decir la adhesión abierta y voluntaria; control democrático de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, entrenamiento e información; integración cooperativista y servicio a la comunidad.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito al igual que los otros tipos de cooperativas inicialmente se hallaban bajo la supervisión y control de la Dirección Nacional de Cooperativas perteneciente al Ministerio de Bienestar Social.

A partir del año 1985, la Superintendencia de Bancos y Seguros, inició un proceso para incorporar a su supervisión y control a las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país; en el año 1994, al expedirse la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, se incluye las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, en ese cuerpo colegiado.

El ingreso al control de la Superintendencia de Bancos Seguros si bien ha sido positivo en términos del aval que otorga para la seguridad de los depósitos de los socios y clientes, por otro lado, ha sido un ente multiplicador de la inseguridad jurídica que ahonda la incertidumbre por falta de normas claras, ajustadas a la realidad de las Coac's; basta señalar que no se derogó la Ley de Cooperativas ni su Reglamento; y la Ley General de Instituciones Financieras, en sus disposiciones no respeta los principios del cooperativismo y sus particulares características, por lo que las cooperativas reciben de la Superintendencia de Bancos y Seguros un control extremo, mayor que el que reciben los Bancos y Financieras, a pesar de que la administración de las cooperativas ha sido manejada con gran acierto, muestra pública de aquello es que la crisis bancaria de fin de milenio, no existió una sola Cooperativa que haya sido objeto de liquidación o cierre en sus operaciones.

El 19 de marzo de 1998 se expide el Decreto 1227 que contiene el primer Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos; posteriormente se han emitido dos decretos ejecutivos adicionales, el 2132 y el 354, -este último modificado a través de los Decretos 315 de mayo de 2007 y el 934 de febrero de 2008-, reglamentos que no pudieron cumplir con los objetivos para los que se emitieron por cuanto en algunos aspectos no respetaron la naturaleza de las Coac's, generando algunos problemas, sobre todo de gobernabilidad en las mismas.

El notable crecimiento y participación del sector cooperativo de ahorro y crédito en la economía nacional, ha logrado que diferentes instancias del estado reconozcan la importancia de estas instituciones financieras ligadas a la economía popular y solidaria, pues se han constituido en un eficiente mecanismo de desarrollo regional redistribuidor de la riqueza regional; estos antecedentes ameritaron la definición de un marco para el desarrollo de la actividad de las cooperativas de ahorro y crédito, que garantice la seguridad y oportunidades de desarrollo.

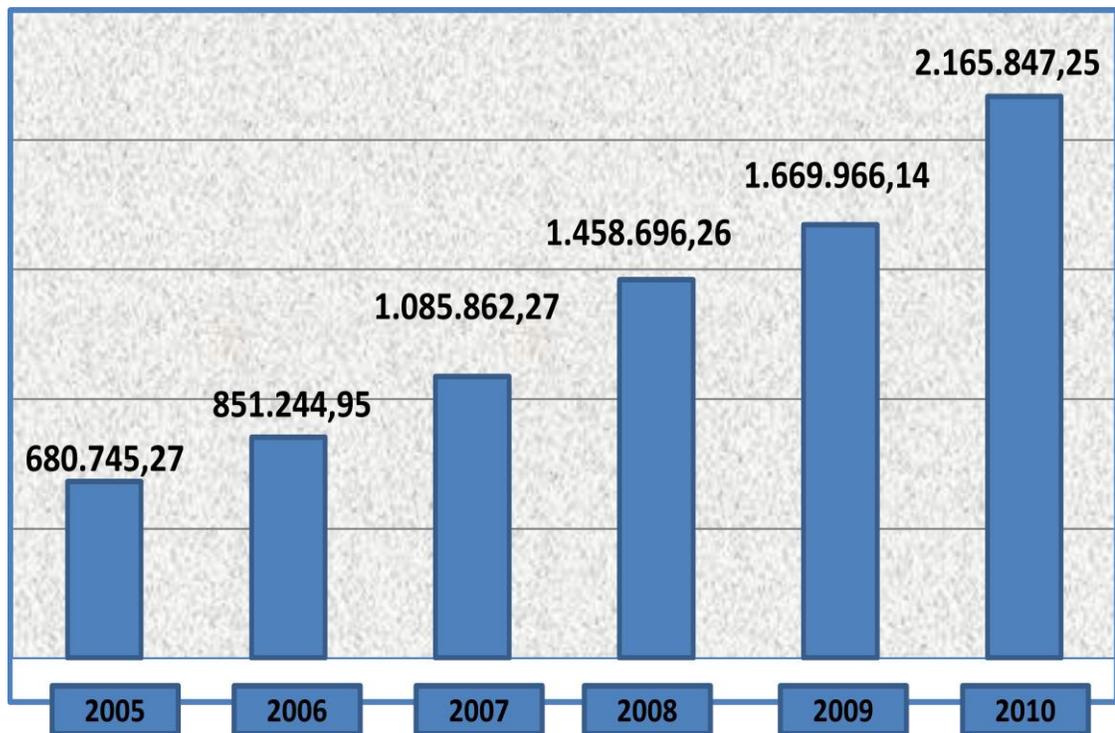
Así lo entendió el Presidente Constitucional de la República, Econ. Rafael Correa Delgado, quien en Diciembre del año 2009, expidió el Decreto Ejecutivo N° 194, hoy vigente.

El nuevo Reglamento ha recogido muchas de las propuestas que la ACSB ha venido proponiendo desde el 10 de agosto de 2005, se solucionaron varios problemas que han afectado a las cooperativas como su régimen económico y procedimientos de control, además mejorará la gobernabilidad de las mismas.

Este Reglamento servirá como un puente normativo hasta que se apruebe la nueva Ley que regule al sector financiero popular y solidario y se cree el nuevo organismo de control autónomo, específico y diferenciado que manda la Constitución vigente.

### 2.2.3 Cooperativas, su tamaño y evolución.

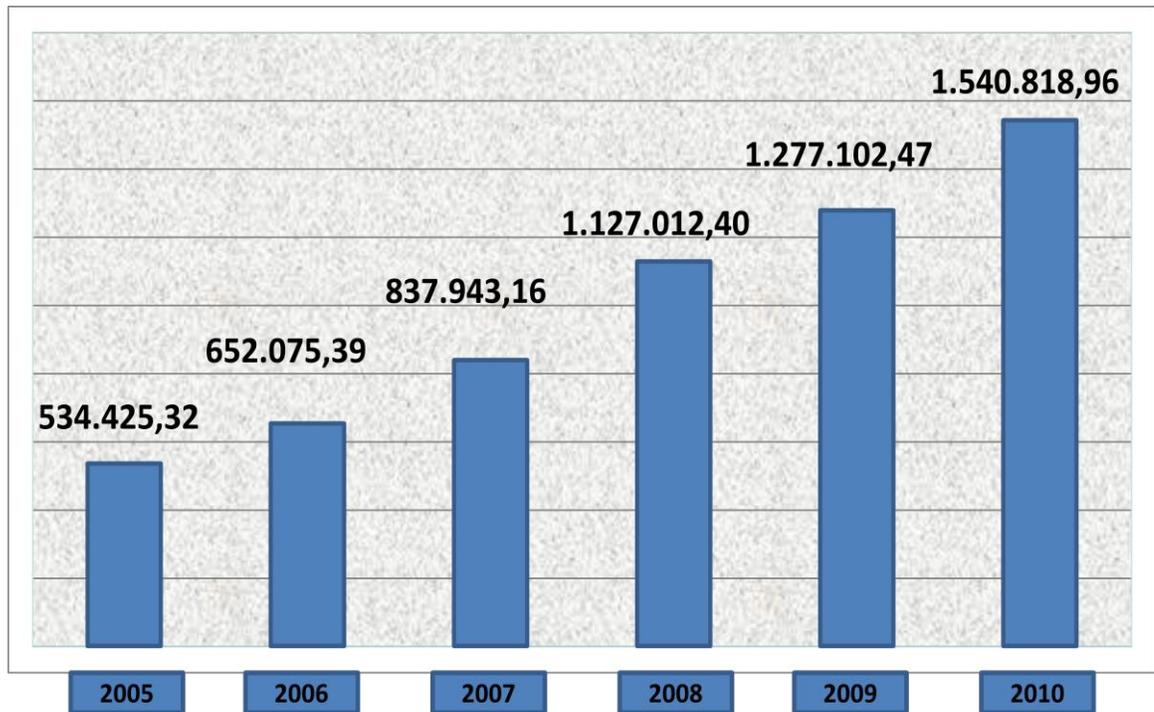
**GRÁFICO N° 2**  
**EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS**  
(en millones de dólares)



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Boletín Financiero de cooperativas, 2005-2006-2007-2008-2009-2010.

Elaborado por: La Autora

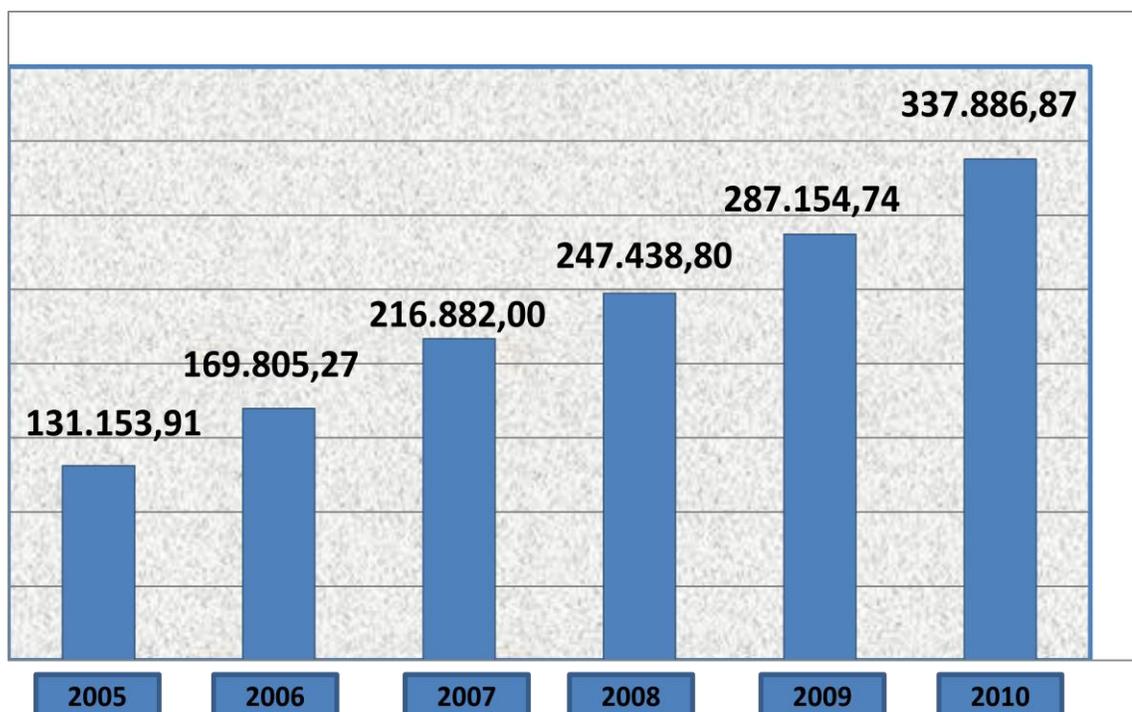
**GRÁFICO N° 3**  
**EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**  
**(en millones de dólares)**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Boletín Financiero de cooperativas, 2005-2006-2007-2008-2009-2010.

Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N° 4**  
**EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO**  
(en millones de dólares)



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Boletín Financiero de cooperativas, 2005-2006-2007-2008-2009-2010.

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en los cuadros anteriores, las cooperativas han tenido un gran crecimiento desde el año 2005 y se espera aún más para el año 2011. Tomando como referencia los activos del sector, en un promedio desde el año 2005 al año 2010, se considera como las más grandes a las cooperativas 29 de Octubre y Mego; mientras que las cooperativas Progreso, Nacional, Riobamba, Oscus, Cacpeco, San Francisco y Andalucía son consideradas como medianas; en el grupo de las cooperativas pequeñas se encuentran 15 de Abril, 23 de Julio, Atuntaqui, El Sagrario, Alianza del Valle, Codesarrollo, Santa Rosa, Pablo Muñoz Vega, Cámara de Comercio de Quito, Tulcán, Cacpe Biblián, Cacpe Loja, San José, Cacpe Pastaza, Padre Julián Lorente, Comercio y Chone; y la cooperativas consideradas por el organismo de control muy pequeñas son

Cotacollao, Once de Junio, Guaranda, San Pedro de Taboada, La Dolorosa, 9 de Octubre, Coopad y Santa Ana.

Las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros lideran el crecimiento del sistema en la región andina por la evolución de sus indicadores, aunque requieren fortalecer el marco regulatorio diferenciado que se aplica en el país con el fin de asegurar la sostenibilidad del sector, revela un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin).

Entre enero del 2006 y diciembre del 2009, las cooperativas registraron un crecimiento de 23,3% de sus activos, un 24,5% de sus pasivos y un 18,1% de su patrimonio. Así sus ingresos crecieron 19% por ciento y los resultados 18,35%.

El sistema cooperativo controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, representa el 10% de los activos, el 12% de la cartera y el 14% del patrimonio del sistema financiero ecuatoriano.

Con esos indicadores, el sistema cooperativo regulado del país se ubica en mejores condiciones que los de la región por sus niveles de liquidez, solvencia y nivel de penetración dentro de la estructura económico- social. El sector creció sostenidamente a partir de la crisis financiera del 1.999. Esto se debe a la confianza generada en el sistema, se han implementado sistemas de riesgos, alertas tempranas y mecanismos de intermediación que han permitido fortalecer los procesos y hacer más eficiente al sector.

Las cooperativas son uno de los principales vehículos de penetración financiera entre los segmentos poblacionales de menores ingresos en la región, de ahí que, las entidades han ideado productos financieros que permitan adaptarse a las necesidades de sus asociados, principalmente apuntando a ofrecer créditos para la microempresa.

El crédito grupal es una de estas opciones, aunque estos procesos son muy costosos. En este sentido, la reducción de las tasas de interés ha limitado la expansión de este tipo de

crédito. La mayoría de cooperativas del Ecuador no cuentan con fondeos del exterior sino que han venido trabajando con recursos y gestión propia.

#### **2.2.4 Organismos Relacionados**

El protagonismo de la ACSB como promotora del desarrollo económico y social de las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, es innegable, sin embargo y pese a la importancia que poseen en sus comunidades y zonas de influencia, no se evidencia que el cooperativismo, como sector, goce del reconocimiento y de la influencia que debería tener en el contexto nacional. Esta situación demuestra la existencia de una gran tarea que los líderes cooperativistas deben resolver, para crear una integración efectiva de los distintos miembros del quehacer cooperativo nacional.

En la actualidad la ACSB trabaja con organismos que tienen propósitos comunes que actúan individualmente, la Confederación Alemana de Cooperativas, es uno de los organismos internacionales que ha sido contraparte de la Asociación en algunos proyectos tales como, la implementación de herramientas informáticas en las cooperativas e implementación de normas de Buen Gobierno; Coopseguros del Ecuador también mantiene alianzas estratégicas con la ACSB, este organismo ha garantizado la protección de los intereses de Cooperados y Clientes, mediante un aseguramiento excepcional con profesionalismo y solidaridad; Cedecoop es otro organismo relacionado a la ACSB que ha brindado servicios de capacitación, consultoría y asesoría técnica para la formación y perfeccionamiento de las competencias de los talentos humanos del sector cooperativo; Swisscontact se ha convertido en otro de los organismos internacionales que ha apoyado a la ACSB como contraparte, en varios proyectos principalmente de Responsabilidad Social, fomentando el desarrollo sostenible en las comunidades.

### **2.2.5 Instituciones Públicas**

La ACSB ha tenido gran influencia en las Instituciones Públicas, como son: Presidencia de la República, Ministerio de Coordinación de la Política Económica, Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Bancos y Seguros, Corporación Financiera Nacional, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, entre otras.

Han sido de gran importancia las oportunidades de negocio que se han podido generar para las cooperativas socias, a través de estas instituciones; así como también la difusión de los criterios de las mismas, creando espacios de opinión, que beneficie al cumplimiento de objetivos.

## CAPÍTULO 3

### EL MODELO DEL ANÁLISIS AIO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB)

#### 3.1 EL ANÁLISIS AIO DE LA ACSB

##### 3.1.1 Investigaciones realizadas

Dada la falta de teorías sobre Análisis Institucional, el Grupo Universalía desarrolló tanto un modelo propio, como un método (proceso) que pudieran ser utilizados para esta tarea.

El trabajo se dio a conocer en una publicación titulada Análisis Institucional, Un Marco para Fortalecer la Capacidad de las Organizaciones de los Investigadores Asociados del IDRC (Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional).

Este modelo ha sido aplicado y aprobado por Universalía e IDRC (Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional) en una serie de Instituciones en el mundo en vías de desarrollo.

“El Grupo Universalía está trabajando actualmente con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) e IDRC (Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional) en la adaptación del modelo a los requerimientos de las empresas alrededor del mundo”<sup>7</sup>.

---

7 “CERTIFICADO INTERNACIONAL DE FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS”, Análisis Institucional y de la Organización, Banco Interamericano de Desarrollo - Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador – Escuela Politécnica Nacional.

### **3.1.2 Importancia de la Responsabilidad Social**

La responsabilidad social hoy en día es el motor de las instituciones populares y solidarias, las mismas que llegan a los sectores más desprotegidos del país, es por esto que la ACSB se encuentra apoyando a las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos, socias, quienes se han preocupado por ejemplo de la contratación de seguros médicos, mortuorios, planes vacacionales, ofertas en casas comerciales, para sus asociados; así como también la labor social en las provincias del Centro Sierra del país.

### **3.2 ANÁLISIS DEL MODELO AIO**

En la actualidad, la ACSB ha incursionado de una forma integral en los procesos de internalización de la economía popular y solidaria, en donde el mercado es mucho más competitivo, independiente de los contextos socioeconómicos nacionales.

Hoy en día los gremios de representación, se han encontrado influenciados en el impacto del cambio gubernamental, en donde el Análisis Organizacional es la clave del éxito y además de su supervivencia.

El Análisis Institucional como alternativa teórico-metodológica posibilita el conocimiento e interpretación de la realidad a niveles micro y macrosociales, esto proporciona el acceso a un escenario específico necesitado de constantes avances.

El Análisis Institucional que va al análisis de las contradicciones existentes entre los modelos de acción posibles, las normas de acción impuestas y sancionadas y los modos de acción simplemente deseables; tratando además aspectos como autogestión, desarrollo de la autonomía, facilita el estudio detallado de los valores presentes en la cultura de las instituciones en las que se adentre la propuesta de análisis, así como la

gestión de aquellos que estuvieran ausentes y pudieran propiciar un mejor funcionamiento.

Para ello es importante valerse de una metodología cualitativa que resulta muy útil al centrar su atención en la subjetividad de las personas, siendo de vital importancia el contexto donde se enmarcan. Además se distingue por ser especialmente flexible y abierta mostrándose como un proceso activo, sistemático, riguroso, de indagación dirigida.

El AIO toma en cuenta los aportes del Análisis Institucional que pueden determinar las principales contradicciones existentes en las diferentes formas de empresa, entre las relaciones formales y las informales, que traen consigo una cultura empresarial específica para cada caso; conjuntamente con los diferentes puntos de vista que se generan dentro de una organización, indica cómo tomar un criterio racional unificado, que se oriente hacia la elección correcta de decisiones, las cuales deberán estar enfocadas hacia la mejora de todos los sujetos que forman la organización.

En función de ello, y atendiendo además a que es deseable para el funcionamiento efectivo de la organización, que los sujetos que a ella pertenezcan estén implicados, comprometidos, motivados con su actividad laboral, se reconoce que son más favorecedores para el desarrollo organizacional los valores resaltados por el modelo humanístico, relacionados con la concepción del trabajo como actividad cooperativa y creadora, donde el hombre es realmente sujeto de su actividad, y ésta se desarrolla en un contexto participativo, que contribuye a que el trabajador no sea un ente enajenado en su organización.

Desde esta perspectiva se propone entonces que en la organización materia del presente análisis, se comparta el valor de participación, entendido como la disposición mental y emocional de las personas a colaborar con las metas de la organización, (en tanto las hacen suyas) y a compartir responsabilidades para su logro.

Gestionar el valor de participación en la cultura organizacional no es solo condición para el desarrollo de ésta desde la perspectiva económica, es también una forma de promover el desarrollo psicológico de sus trabajadores, al entenderlos como sujetos de su actividad, para lo cual tendrán que actualizar y desarrollar sus capacidades individuales y de trabajo grupal.

El desarrollo de este valor en las organizaciones es un reto, tanto por la apremiante necesidad de su gestión, como por lo difícil que resulta realizarlo, en tanto supone cambios culturales: de la concepción del trabajador como simple ejecutor, a la realidad del trabajador como sujeto de su actividad laboral, comprometido con ella y actualizando en ello sus potencialidades.

Operativamente se necesita además:

1. Tiempo adecuado para participar.
2. Capacidad en los trabajadores para participar.
3. Necesidad compartida y sentida de participar.
4. Base común de entendimiento y comunicación (trabajadores-trabajadores, trabajadores-dirección).
5. Que se comparta la información dentro de la organización.

Factores que favorecen el proceso de AIO:

1. Actitud positiva.
2. Apoyo y respaldo entusiasta a nivel superior de la organización.
3. Considerar que es un modelo útil.
4. Recursos disponibles.
5. Cultura de aprendizaje.
6. Ambiente de información abierta.
7. Expectativas claras.

Factores que limitan el proceso AIO:

1. Conflictos.
2. Desconfianza.
3. Asignar el proceso AIO a una persona renuente.
4. Recompensas indefinidas o no establecidas.
5. No darle la importancia necesaria.
6. Inexperiencia.
7. Información fragmentada o incompleta.

Deben estar involucrados en el proceso del AIO:

1. Junta de directores.
2. Gerentes principales.
3. Líder del proceso.
4. Grupo técnico de apoyo.
5. Miembros de organizaciones.
6. Involucrados claves.

### 3.2.1 La Organización

A los gremios de representación técnica y política se las puede definir como entes formales que comprenden a un grupo de personas que se han unido para alcanzar un propósito común.

Es por ello que la consolidación de los gremios, formando asociaciones, a través de la historia de la humanidad, ha iniciado en las áreas pobres, ya que han sido las únicas capaces de demostrar que al unirse pueden lograr objetivos comunes.

Hasta hoy, los que viven en las partes pobres del mundo sobrepasan en número a los que viven en áreas ricas en una proporción de cinco a uno. En ninguna época resulta sencillo construir riqueza; la mayoría de los grupos humanos nunca aprende a hacerlo.

Ejemplo de consolidación e integración es la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB), gremio que desde hace once años se enfrenta en forma periódica, pública e incondicional a nuevos problemas que enfrentan sus cooperativas socias. Para continuar prosperando debe reinventarse e innovarse a sí misma.

La dificultad estriba siempre en conseguir que una economía popular y solidaria se fuerce a sí misma a actuar antes de que surja una crisis que pueda derribar el sistema.

El éxito de la ACSB, en el desempeño de su representación, depende de su forma constitutiva de entregar sus servicios, como de sus ventajas individuales sobre el mercado y la competencia.

### 3.2.1.1 Tipos de Organizaciones

Existen diferentes tipos de organizaciones que pueden ser clasificadas por la trayectoria que lleva su administración, la concentración de la autoridad, la participación del personal y la forma de buscar sus objetivos.

“Sus diferencias son muy marcadas; unas son demasiado rígidas, otras muy flexibles, unas muy sistemáticas en sus procesos y otras son innovadoras, a continuación se presenta las características generales de estas organizaciones”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> “CERTIFICADO INTERNACIONAL DE FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS”, Análisis Institucional y de la Organización, Banco Interamericano de Desarrollo - Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador – Escuela Politécnica Nacional.

#### a. Organizaciones Emprendedoras.-

Esta organización depende básicamente de la visión individual del líder, que generalmente es un emprendedor, un visionario, cuyo motor es la necesidad de realizarse. Esta motivación lleva a establecer sus propias metas, desafíos moderados y objetivos que proporcionen retroalimentación para evaluar el éxito alcanzado. La personalidad del líder juega un papel muy importante en este tipo de organización.

Las organizaciones emprendedoras tienen como característica la importancia en un profundo conocimiento de la organización y la tecnología utilizada por parte del emprendedor. La creatividad y los conocimientos técnicos determinan el ciclo de vida de la organización. El líder debe mantenerse actualizado para ampliar los conocimientos.

La estructura de estas organizaciones es muy simple, casi no cuenta con personal de apoyo y la jerarquía administrativa es mínima, las actividades que desarrollan son poco formales y casi no cuenta con procesos de planeación o rutinas de capacitación, es una organización flexible para enfrentar los cambios del mercado.

#### b. Organizaciones Maduras.-

Son organizaciones antiguas que mantienen estrategias planificadas formulando sus intenciones con exactitud y mantienen un rígido control que garantice la aplicación de sus planes en forma controlable y pronosticable. Esta organización no acepta con facilidad lo que no ha sido planificado y tiene poca flexibilidad para adaptarse a los cambios. El liderazgo es piramidal y la mayor concentración del poder está en la punta de la pirámide, generalmente las estrategias provienen de allí.

Las organizaciones maduras dan mucha importancia a la estandarización de los procesos para simplificar las tareas y existe un control formal. Tratan de controlar el mercado y estabilizar el ambiente, se comprometen a largo plazo con los proveedores y utilizan mucho la publicidad, aquí pueden estar empresas pequeñas que dan servicios

mecanizados, pero por lo general estas organizaciones son grandes y antiguas, el Estado tiene algunos organismos dentro de esta clasificación.

Las organizaciones maduras mantienen rivalidad con otras empresas enviando mensajes a los competidores modificando los precios, varias de ellas buscan mantenerse como líderes de precios aunque sus márgenes sean pequeños, estas organizaciones basan su trabajo operativo en función a la repetición y estandarización de sus procesos con el fin de afianzarse en el mercado.

#### c. Organizaciones Profesionales.-

Se refiere a organizaciones cuya mayor atención para el desarrollo de sus actividades está puesta en la contratación de profesionales, personal con estudios superiores. Generalmente son hospitales bufetes de abogados y empresas que requieren de alto nivel de especialización, mantienen programas estandarizados dependiendo de las habilidades profesionales, aplican programas variados para diagnosticar un problema y eligen la habilidad profesional para resolverlo. Los profesionales toman decisiones por si mismos o por mandato administrativo, también se toman decisiones de carácter colectivo.

En este tipo de organización muchas personas participan en la elaboración de estrategias, pero el mandato administrativo es centralizado, la tradición y la ideología, así como la costumbre forman patrones que difícilmente pueden cambiar.

#### d. Organización Innovadora.-

Son organizaciones capaces de realizar grandes y complejas innovaciones. Para definir estas organizaciones, se utiliza el término tomado por Bennis Slater que es adhocracia, es decir, organización innovadora. Esta organización cuenta con un modelo híbrido de elementos, como son:

Poca formación y especialización de tareas, alta capacitación de expertos profesionales, tiene una estructura orgánica y cuenta con equipos flexibles para hacer frente a condiciones emergentes, no se realiza una supervisión directa porque el trabajo demanda de un abanico muy amplio de actividades (debido a que las personas que trabajan tienen que hacerlo unidas y deben comunicarse para resolver posibles problemas), existe una descentralización de los equipos y se combina las habilidades y la experiencia.

Estas organizaciones resuelven problemas para los clientes en forma dinámica y no planificada, a este grupo pertenecen organizaciones poco rutinarias y muy participativas, tales como empresas de diseño o consultoras, que son adaptables a las necesidades de los clientes.

Además, la mayoría de las estructuras organizacionales usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización, así se tiene:

e. Organizaciones Funcionales.-

Una compañía que está organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores en base de producción, mercadotecnia y finanzas.

f. Organizaciones de Ubicación.-

Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes cadenas organizacionales basadas en varias zonas geográficas. Un ejemplo son las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, etc. las cuales están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. En algunos casos estas organizaciones se usan para operaciones internacionales, en otras, las divisiones pueden basarse solo en ciudades.

Después de revisar el tipo de organizaciones y luego del análisis efectuado se puede establecer, que la ACSB pertenece al grupo de las organizaciones emprendedoras,

maduras, profesionales e innovadoras; puede pertenecer a varios grupos por su naturaleza jurídica, que le ha permitido representar técnica y políticamente a sus cooperativas socias, convirtiéndose en un ente gremial emprendedor por los logros obtenidos, maduro por la planificación siempre establecida y con un seguimiento a raja tabla de su cumplimiento trimestralmente, profesional por que cuenta con un equipo de colaboradores de primer nivel tal y como lo amerita las exigencias del sector e innovador porque de esta forma se ha logrado la afiliación de más cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### 3.2.1.2 Ventaja de las Organizaciones

Sin importar el tipo de organización, siempre se presentan invariablemente tres tipos de áreas fundamentales: Clientes, Productos y Procesos. De acuerdo a la estructura interna de cada organización, los principales ejecutivos están ubicados en distintas áreas, conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes de su zona específica. De acuerdo a este esquema se presentan ventajas de acuerdo al área que mayor relevancia o importancia se dé en forma individual dentro de las organizaciones.

A continuación se detallan las ventajas en las tres áreas principales:

#### a. Por Clientes.-

Las compañías orientadas hacia las ventas suelen utilizar este tipo de organización. Un modelo típico son las tiendas departamentales (hombres, mujeres, bebés, etc.). Se utiliza principalmente en empresas comerciales, donde el cliente es su principal razón de existencia. La ventaja de este tipo de organización es que las necesidades de los clientes serán adecuadas y rápidamente atendidas.

#### b. Por Producto.-

Una empresa puede elegir su organización sobre la base de los productos que produce. Por ejemplo, la General Motors tiene grandes divisiones (Cadillac, Buick, Oldsmobile,

etc.) por lo cual promueve el conocimiento especializado del producto, así como la competencia entre las divisiones.

c. Por Procesos.-

Se establecen los departamentos por separado sobre la base del proceso implicado, por ejemplo: Industria maderera, Industria aeroespacial. En este tipo de organización es posible colocar gerentes en los puntos en donde se emplean conocimientos técnicos.

Debido a su naturaleza jurídica la ACSB encuentra ventajas en las áreas por clientes debido a que ha logrado posicionarse en sus cooperativas socias, por producto que en este caso serían los servicios que se ofrecen y por procesos por que se han identificado claramente las áreas de rigor a desempeñar.

### 3.2.2 El Análisis Institucional de las Organizaciones

Desde hace algunos años, el Grupo Gerencial Universalia y el Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional (IDRC) empezaron a analizar varios aspectos concernientes a la manera y a los medios que llevarían comprender mejor la forma de analizar Instituciones y Organizaciones. Así partiendo del concepto primario de organización, el cual indica que: Las organizaciones son entes formales que comprenden a un grupo de personas que se han unido para alcanzar un propósito común, se ha estructurado la siguiente definición del Análisis Institucional:

“El análisis institucional es un instrumento para pensar e intervenir en los problemas de gestión que presentan las instituciones, en el sufrimiento que generan y en los grados de violencia manifiesta y latente de las misma<sup>9</sup>.”

---

<sup>9</sup> “CERTIFICADO INTERNACIONAL DE FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS”, Análisis Institucional y de la Organización, Banco Interamericano de Desarrollo - Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador – Escuela Politécnica Nacional.

Las organizaciones incluyen un amplio espectro de actividad humana. Pueden ser categorizadas como privada y pública, lucrativa o no lucrativa, gubernamental o no gubernamental, y así sucesivamente, pero indistintamente de esta categorización las organizaciones se vinculan con la institucionalidad de su campo de acción y que tienen influencia sobre ellas. Es así que todas presentan las mismas acciones de institucionalidad reflejadas en su forma básica de interactuar con el medio donde se desenvuelven.

Por lo expuesto anteriormente los pasos de investigación, desarrollo y aplicación del análisis institucional son iguales para todo tipo de organización.

Es necesario poner énfasis en la organización en sí, más no en los programas como unidades del análisis y evaluación. En general, la estructura refleja un cambio de enfoque desde el análisis del óptimo desempeño de la organización así como los varios sistemas y recursos llamados capacidad organizacional.

También se pone énfasis en la habilidad de la organización, para establecer prioridades para el propio desarrollo de su capacidad, todo esto va dirigido a mejorar el desempeño de la organización para el cumplimiento de su misión.

### **3.2.2.1 Elementos Constitutivos del Análisis Organizacional**

En la representación esquemática de esta nueva estructura, se describe el desempeño o rendimiento en términos de eficacia (cumplimiento de misión y objetivos), de eficiencia (uso efectivo de sus recursos), adaptabilidad, relevancia flexibilidad (medida en la que la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno y la viabilidad (sustentabilidad) financiera.

La estructura implica que otras fuerzas contractuales afecten el desempeño; la cultura corporativa, la capacidad de una organización y su entorno (ambiente externo).

Además deben existir elementos como:

- Obtener una adecuada variedad de personas y registrar sus nombres.
- Obtener información específica personal de cada miembro de la organización.
- Observar instalaciones relevantes (Infraestructura).

Estos elementos anteriormente indicados, conlleva a describir el Desarrollo Organizacional, el mismo que impulsa a que el desempeño de la organización sea efectivo.

### **3.2.2.2 Desarrollo Organizacional**

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

En el libro Liderazgo, Valores y Cultura de Siliceo, Casares y Gonzáles se define al desarrollo organizacional como el “proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados”<sup>10</sup>.

Por esto, la cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido a una organización para el logro de objetivos económicos y sociales.

---

<sup>10</sup> Liderazgo, Valores y Cultura de Siliceo, Casares y Gonzáles, enero 2000

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional (DO) es aprender como sistema para generar un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos.

El desarrollo organizacional procura un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto se plantea que las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios, las encaran de forma positiva y proactiva; las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades de forma técnica que les permitan estar en continuo avance y capacitación.

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios.

Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa y se acrecienta en el tiempo.

El Aprendizaje Organizacional es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado de la adquisición de conocimientos, cultura, valores y aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptable y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategias para cambiar la realidad. En

todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
2. Poder hacer algo que antes no podíamos.
3. Tener una nueva habilidad o destreza.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio presenta complejidades que son necesarias afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema.

Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver el todo para sabernos situar, entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

1. Tomar distancia
2. Filtrar detalles
3. Destacar grande componentes
4. Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resultado una organización en que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir, el macroscopio es el

MODELO MENTAL. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional.

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización).

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje por sí mismo, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias.

Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información.

Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje. En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende.

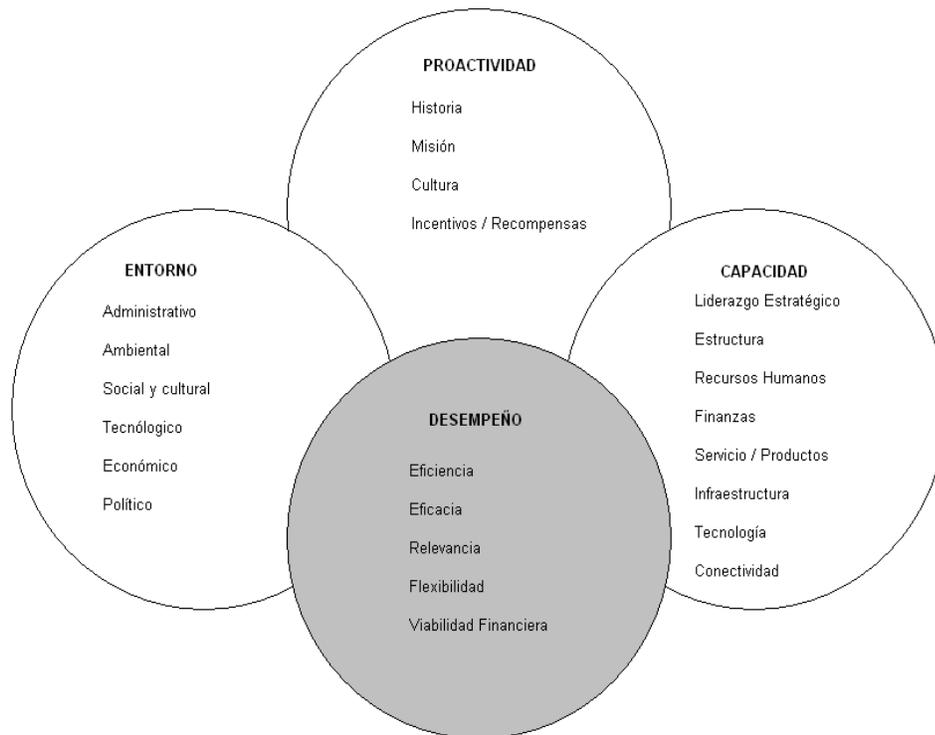
Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del sistema que se llama empresa.

### 3.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL (AIO) DENTRO DE SUS FASES BÁSICAS

A continuación se mencionan una descripción de las fases del Análisis Institucional Organizacional (A.I.O), así:

- Entorno de la organización.
- Proactividad de la organización.
- Capacidad de la organización.
- Desempeño de la organización.
- 

**GRÁFICO N° 5**  
**ESFERAS DEL AIO**



Fuente: Grupo Universalía

Elaborado por: La Autora

### **3.3.1 Esfera del entorno de la organización.**

Existe en las organizaciones, dentro de ciertos contextos, ambientes externos que favorecen o dificultan su rendimiento.

Dentro del ambiente externo se describen los siguientes factores:

El entorno administrativo – legal en el cual opera la organización, tomando en cuenta las políticas monetarias y fiscales, las relaciones del gobierno con las cooperativas de ahorro y crédito.

La ACSB opera en el siguiente entorno:

- Político:

Genera espacios de opinión pública – política en la Superintendencia de Bancos y Seguros, Presidencia de la República y Ministerios Coordinadores.

- Legislativo:

Por su naturaleza jurídica, la ACSB puede ser legislada únicamente por la Asamblea General y la Junta Directiva.

- Regulatorio:

Se encuentra registrada en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), sin embargo su marco regulatorio lo abarca la Asamblea General y la Junta Directiva.

- Legal:

La ACSB, cuenta con un Estatuto, Reglamento Interno, Reglamento de Viáticos y un Reglamento de Caja Chica, reglamentación que ha sido establecida por la Asamblea General y la Junta Directiva como órganos máximos, con poder de decisión en la ACSB.

En cuanto al ambiente tecnológico las organizaciones toman en cuenta la tecnología de punta, los servicios tecnológicos y la infraestructura con la que se dispone.

La ACSB toma en cuenta las siguientes características en cuanto a tecnología:

- Infraestructura:

Su infraestructura tecnológica se encuentra establecida en un servidor ubicado en Argentina, lo que le ha permitido alojar su página Web, con un dominio seguro y libre de virus.

- Servicios Públicos:

Se abastece de luz, agua, teléfono y servicio de internet, para el normal desarrollo de sus actividades.

- Alfabetismo Tecnológico:

La ACSB se encuentra innovando permanentemente la plataforma tecnológica, lo que implica una alfabetización programada y específica de los programas a implementar.

- Enlaces con Asuntos Nacionales:

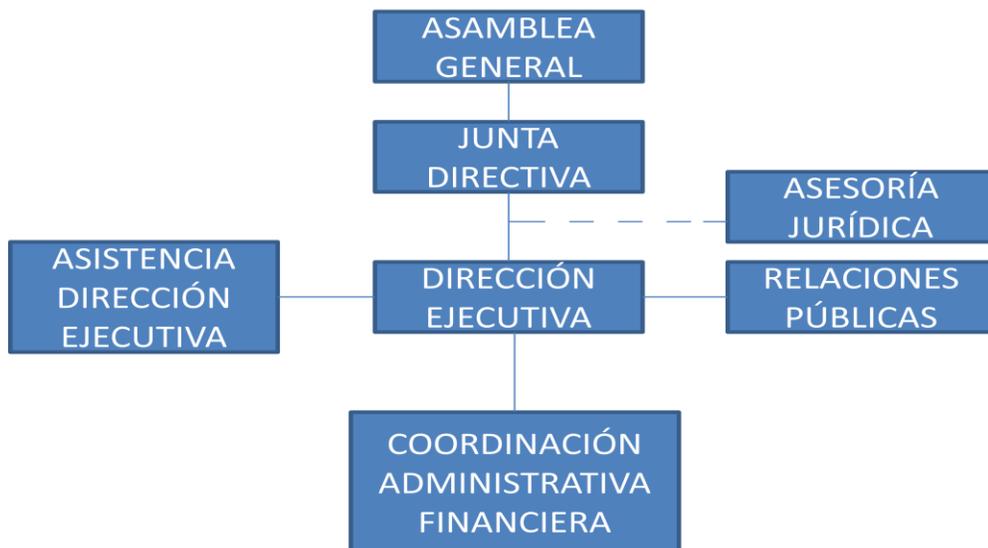
Se encuentra relacionada indirectamente con los enlaces tecnológicos que generan oportunidades de negocio para las cooperativas socias, como la recaudación de impuestos del Servicios de Rentas Internas (SRI) y los Municipios seccionales.

Al analizar el ambiente político externo se debe tomar en cuenta la promoción y restricción de la actividad. La ACSB ha considerado los siguientes aspectos para analizar el ambiente político externo:

- Forma de Gobierno:

Se desarrolla en forma jerárquica que ha sido establecida a través de niveles de posición, lo que le ha permitido generar buenas normas de Gobierno Corporativo, tal y como se muestra en su estructura organizacional:

**GRÁFICO N° 6**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Fuente: Estatuto ACSB, actualizado a Febrero de 2011

Elaborado por: La Autora

- Distribución del Poder:

El poder en la ACSB se encuentra distribuido en un orden jerárquico y ha estado encaminado en la delegación de funciones acorde a las capacidades y competencias del personal.

- Acceso a los Recursos Gubernamentales:

La ACSB no cuenta con el acceso a recursos gubernamentales.

Esto, por tratarse de una institución que se sostiene de las cuotas de mantenimiento de cada una de sus cooperativas socias, lo que no genera utilidades y la hace única en su figura jurídica, manteniendo así la filosofía de su existencia.

- Decisiones de Asignación Presupuestal:

La asignación presupuestal que tiene la ACSB, es aprobada en Diciembre de cada año, y la cuota de mantenimiento mensual está en función de sus activos, por un principio cooperativista.

Dentro del entorno económico en el cual opera la organización se analiza la competencia y la inestabilidad política.

El entorno económico en el que se desenvuelve la ACSB es:

- PDB, inflación, crecimiento, deuda:

Cada presupuesto anual se presenta con un 10% promedio de incremento, como una referencia por la inflación proyectada para el siguiente año, de acuerdo a los índices que emita el Banco Central del Ecuador.

- Estructura de salario/precio:

Los salarios establecidos para el personal de la ACSB, han sido valorados de acuerdo al promedio de las cooperativas, como un referente técnico para su aplicación.

Dentro del entorno social – cultural se analiza las normas, valores y actitudes en la sociedad que tiene la organización.

La ACSB considera lo siguiente en el entorno social – cultural:

- Normas:

Las normas que se aplican en la ACSB se basan en el trabajo en equipo, mejorar día a día el ambiente laboral, generando un espectro que le permite crear sociabilidad a la Asociación.

- Valores:

Los valores que se practican en la ACSB son el respeto, la moral, la solidaridad, la honestidad y compañerismo.

- Actitudes en la Sociedad

La ACSB realiza importante obra social, esto se ha dado en los desastres naturales en la provincia de Tungurahua e inundaciones en la región costa, adicional a ello en el mes de Diciembre, se ha tratado de beneficiar a los sectores más desprotegidos en ésta época tan significativa, básicamente con campañas de solidaridad.

- Alfabetismo

Por su naturaleza jurídica la ACSB no se ha dedicado a la alfabetización social, sino más bien a los Gerentes General de las cooperativas de ahorro y crédito socias, en temas netamente técnicos y de acuerdo a la coyuntura del momento.

En este proceso de aplicación es importante describir a los principales involucrados o partes interesadas.

En la ACSB se ha definido los siguientes parámetros que permitirán evaluar a las partes interesadas:

- Clientes

Sin duda alguna los clientes de la ACSB, son sus cooperativas socias, las mismas que son las principales involucradas y partes interesadas en los procesos que realice la Asociación.

- Donantes

La ACSB no cuenta con organismos de donación.

- Beneficiarios

Los beneficiarios de la existencia de la ACSB son las cooperativas socias.

- Organismos Gubernamentales

La Superintendencia de Bancos y Seguros, es la principal parte involucrada en los procesos que realice la ACSB, debido a que se está en función de la normativa que este organismo emita.

- Otras Organizaciones

Coopseguros, Confederación Alemana de Cooperativas, Corporación de estudios para cooperativa (Cedecoop), entre otros son algunos de los organismos involucrados con la ACSB.

### **3.3.2 Esfera de la Proactividad de la Organización**

Internamente, el desempeño de la ACSB, está impulsado por la proactividad o motivación de las cooperativas socias en los aspectos relacionados a su cultura, historia, misión, valores y sistemas de incentivos.

Al analizar la proactividad de la ACSB, debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Fecha y proceso de fundación:

“Fueron los representantes de las cooperativas Andalucía Ltda., Riobamba Ltda., Cotocollao Ltda., Cooprogreso Ltda. y 15 de Abril Ltda., los que asumieron el reto de crear la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB)”<sup>11</sup>, quienes unieron su experiencia para crear este organismo que, para que similar a la Asociación de Bancos, sea un ente fuerte y sólido que los represente y sea un portavoz ante los organismos del Estado y de control.

Buscar mejores oportunidades para los asociados, ese fue uno de los principales objetivos para crear la Asociación, a ello, sumado el anhelo compartido con varios entusiastas dirigentes cooperativos, personas que basados en los principios de solidaridad, de igualdad entre los socios, los llevaron a consolidar un organismo que hasta hoy tiene vigencia.

---

<sup>11</sup> Revista Institucional ACSB, publicación N° 10, marzo 2010

El 19 de Octubre de 1999 se logró la personería jurídica de la ACSB; la primera reunión se mantuvo en el salón auditorio de la Cooperativa Andalucía Ltda., posteriormente se fue madurando el proceso y las reuniones continuaron en la Cooperativa 15 de Abril Ltda. de Portoviejo.

- Principales Logros Históricos

El notable crecimiento y participación del sector cooperativo de ahorro y crédito en la economía nacional, ha logrado que diferentes instancias del estado reconozcan la importancia de estas instituciones financieras ligadas a la economía popular y solidaria, pues se han constituido en un eficiente mecanismo de desarrollo regional redistribuidor de la riqueza regional; estos antecedentes ameritaron la definición de un marco para el desarrollo de la actividad de las cooperativas de ahorro y crédito, que garantice la seguridad y oportunidades de desarrollo. Tal es así que la ACSB durante cuatro años luchó por la promulgación de un nuevo reglamento para cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, así lo entendió el Presidente Constitucional de la República, Econ. Rafael Correa Delgado, quien en Diciembre del año 2009, expidió el Decreto Ejecutivo N° 194, hoy vigente.

- Principales luchas:

El nuevo Reglamento, contenido en el Decreto Ejecutivo N° 194, el mismo que ha recogido muchas de las propuestas que la ACSB ha venido proponiendo desde el 10 de agosto de 2005, se solucionaron varios problemas que han afectado a las cooperativas como su régimen económico y procedimientos de control, además mejorará la gobernabilidad de las mismas.

- Cambios en tamaño, crecimiento, programas, dirigencia, estructura

Los cambios en la dirigencia en la ACSB se efectúa cada dos años, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno, de igual forma su tamaño ya que uno de sus objetivos operativos es la afiliación de por lo menos dos cooperativas al año.

Entender la misión de la ACSB también es parte de la proactividad, por ello se presenta a continuación los principales componentes:

- Desarrollo de la declaración de la misión

“Representar a las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, promoviendo su desarrollo sostenible, defendiendo los principios cooperativos”<sup>12</sup>.

Entender la cultura de la ACSB también forma parte de la proactividad para la implementación de un proceso AIO, es por ello que se han considerado los siguientes componentes:

- Actitudes hacia el trabajo y la actividad del trabajo

El personal de la ACSB, muestra una actitud comprometida con el trabajo y valorando día a día la actividad que realizan, siempre conscientes de la responsabilidad que implica la representación del segundo subsistema financiero.

- Actitudes hacia colegas, clientes, otras partes interesadas

La ACSB presente a sus clientes internos y externos una actitud profesional, que demuestra eficiencia y eficacia en las gestiones que realiza la Asociación, es por ello el éxito que ha tenido y se ha incrementado con el paso del tiempo.

- Actitudes hacia las mujeres, asuntos de género

---

<sup>12</sup> Plan Estratégico ACSB 2009-2011

Las mujeres hoy en día tienen una gran participación en la sociedad, más aún en el ámbito laboral, tal es así que el 50% del personal de la ACSB son mujeres, lo que ha permitido una consolidación y equidad género.

Comprender la estructura de incentivos/recompensas, también es parte de la proactividad de la ACSB, a continuación los principales componentes:

- Factores claves, valores, motivación, para promover la productividad

La credibilidad de cada uno de los colaboradores de la ACSB ha ganado en el transcurso del tiempo, ha destacado una importante proactividad, generando un buen ambiente laboral.

- Libertad intelectual, estimulación, autonomía

La estimulación que se recibe en la ACSB es la base que permite transmitir a las cooperativas socias, una libertad de pensamiento en cada uno de los temas coyunturales del momento.

- Remuneración, acceso a bonificaciones, oportunidad de ascenso

La remuneración de cada uno de los colaboradores de la ACSB, se encuentra en base a un estudio realizado acorde con las cooperativas de ahorro y crédito, por su naturaleza jurídica y al ser una institución sin fines de lucro la ACSB no tiene acceso a bonificaciones y las oportunidades de ascenso son nulas, debido a que la actividad gremial se enmarca en la misma labor de servicio, que requiere del mismo equipo para las actividades específicas de acuerdo al perfil de cada trabajador, es decir no existe competencia.

- Reconocimiento, prestigio

La ACSB ha sido reconocida internacionalmente por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), como uno de los gremios con mayor representación técnica y política en el sector cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

### **3.3.3 Esfera de la Capacidad de la Organización**

La capacidad institucional es la base del desempeño de una organización. La capacidad se entiende como las áreas interrelacionadas de la ACSB que se detallan más abajo.

Parte de la capacidad de la organización es el liderazgo estratégico, para ello analizaremos los siguientes componentes en la ACSB:

- Liderazgo

La Dirección Ejecutiva es el área que se encarga de liderar al personal de la ACSB, con un cultura que apoya a la optimización de los recursos y asegura que las tareas se cumplan.

- Planificación Estratégica

La ACSB cuenta con un Plan Estratégico para el período 2009-2011, el mismo que fue elaborado con el apoyo de la Confederación Alemana de Cooperativas y su evaluación se la realiza trimestralmente a través de una herramienta informática.

Estimar las fortalezas y debilidades de la estructura de la organización, también es parte de la capacidad de la organización, a continuación se presentan los siguientes componentes:

- Gobierno interno

El Gobierno interno de la ACSB, se encuentra establecido por un nivel jerárquico máximo que es la Asamblea General de Socios, conformado por Presidentes y Gerentes Generales de las cooperativas socias, quienes adoptan resoluciones que deben ser cumplidas por la Junta Directiva y esto a su vez por la Dirección Ejecutiva y su equipo de trabajo.

- Estructura

La ACSB cuenta con la siguiente estructura:

**GRÁFICO N° 7**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Fuente: Estatuto ACSB, actualizado a Febrero de 2011

Elaborado por: La Autora

Estimar los recursos humanos, sus fuerzas y debilidades en los procesos es parte de la capacidad organizacional, por ello se han seleccionado los siguientes componentes para la ACSB:

- Planificación de Recursos Humanos:

La ACSB realizó un reclutamiento de personal óptimo, para una selección exitosa, en base a la creación de perfiles de competencias que generaron resultados exitosos en el desarrollo de las funciones a ellos encomendadas.

- Entrenamiento y Desarrollo Profesional

Los factores claves sobre el ambiente político o regulador, y los contextos económicos, políticos, socio – culturales, ambientales y tecnológicos del entorno, están directamente relacionados con el trabajo que realiza la ACSB.

- Compensación

A pesar de que la ACSB no cuenta con un presupuesto para pago de incentivos, existe otro tipo de motivación que ayuda al empleado a sentir lo importante que es para la Asociación, como por ejemplo su salario justo y a tiempo, seguro médico, pago considerable por subsistencias y viáticos; además del reconocimiento público en las reuniones de Asamblea y Junta Directiva por su exitoso trabajo.

- Equidad

El 50% del personal de la ACSB son mujeres, lo que demuestra una equidad de género al momento del desarrollo de las actividades, así como también un ejemplo para las cooperativas socias.

También es parte de la capacidad de la empresa las fortalezas y debilidades de otros recursos esenciales, componentes que se detallan a continuación para la ACSB:

- Infraestructura

La ACSB cuenta con instalaciones propias, ubicadas en la calle Inglaterra E3-263 y Av. Amazonas, Edificio Centro Ejecutivo, piso 7, oficina 701; con una dimensión de 95 m<sup>2</sup> y con todos los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.

- Tecnología

La tecnología para la ACSB es una de sus principales herramientas, tal es así que cuenta con un sistema de riesgos denominado “Alerta Temprana”, el mismo que permite monitorear al sector cooperativo en varios indicadores indispensables para la toma de decisiones, además cuenta una herramienta informática que le permite evaluar trimestralmente el cumplimiento del plan operativo anual, denominada “Sistema de Planificación” (SP), adicionalmente cuenta con el sistema legal denominado “LEXIS” que permite mantener actualizada al área jurídica en las leyes pertinentes al sector, también cuenta con una suscripción al “Registro Oficial” que permite conocer de fuentes fidedigna las resoluciones emitidas por el organismo de control de las cooperativas, además de un sistema contable denominado “Sistema Maestro de Auditoria” (SMA).

- Finanzas

La parte financiera es correctamente administrada, con procesos de conciliación bancaria diarios, para el buen funcionamiento de la cuenta corriente, además se cuenta con un fondo de caja chica para las movilizaciones internas, todo esto gracias a un sistema contable denominado “Sistema Maestro de Auditoria” (SMA).

Estimar las fortalezas y debilidades de la administración de programas y servicios en la organización, también es parte de la capacidad, para la ACSB, se han seleccionado los siguientes componentes:

- Planificar

La planificación de administración de programas y servicios en la ACSB se la realiza anualmente, la misma que consta en el Plan operativo, tal es así que la Asociación ofrece a sus cooperativas socias sin ningún costo, la herramienta Alerta Temprana, para el monitoreo de los riesgos financieros de la cooperativa, también se brinda asesorías legales personalizadas permitiendo resolver varias inquietudes de las autoridades cooperativas, adicional a ello también se ofrece un proceso de implementación de normas de Buen Gobierno, todo esto sin ningún costo adicional a la cuota de mantenimiento mensual.

- Cumplimiento

La ACSB se ha preocupado por la adhesión de programas y la coordinación de actividades, que han permitido el cumplimiento de sus objetivos, como eventos de capacitación, gestiones para generar oportunidades de negocios, entre otras.

Considerar la administración de procesos en la organización es vital en la esfera de la capacidad, por ello se ha considerado los siguientes componentes para la ACSB:

- Planificación

En la ACSB se han identificado las necesidades de cada una de las cooperativas socias, contemplando alternativas para cubrirlas, además se han establecido objetivos y prioridades presupuestando su posible costo.

- Solución de problemas y toma de decisiones

La ACSB ha identificado los problemas que poseen las cooperativas, realizando una compilación de datos que permita definir la creación de alternativas de solución, a través de un plan de cumplimiento con un seguimiento de la ACSB.

- Comunicaciones

El intercambio de información de la ACSB, ha generado como resultado datos correctos con un logro en la comprensión de la información compartida de la Asociación.

- Supervisión y Evaluación

La ACSB ha generado datos informativos como estadísticas, que han permitido rastrear la evolución del sistema cooperativo, haciendo juicios sobre el desempeño con la información obtenida.

Para evaluar las fortalezas y debilidades de los enlaces inter-institucionales, la ACSB ha considerado los siguientes componentes:

- Sistemas

Los sistemas informáticos que son para uso exclusivo de las cooperativas socias, forman parte de un convenio con la Confederación Alemana de Cooperativas, quien actúa como contraparte de la ACSB.

- Organismos Relacionados

El costo beneficio que se encuentra en las relaciones inter-institucionales, forman parte del éxito que ha obtenido la ACSB en el transcurso del tiempo, tal es así que cuenta con varios organismos relacionados para el cumplimiento de objetivos en común.

### **3.3.4 Esfera del Desempeño de la organización**

Todas las instituciones deben tratar de alcanzar sus objetivos con un gasto aceptable de recursos a la vez que asegurándose de su sostenibilidad a largo plazo. Un “buen desempeño” significa que el trabajo está hecho efectivamente, eficientemente y permanece relevante ante las partes interesadas, por esto el desempeño de la investigación es un factor clave para este análisis y el componente que la ACSB ha considerado para evaluarlo es:

- Desempeño de la enseñanza y servicio

La ACSB contempla su desempeño en términos de eficacia para cumplir su misión, objetivos y metas. Tomando en cuenta que por eficacia se define como el cumplimiento de objetivos, un indicador de este factor de desempeño es la participación de las cooperativas socias en los diferentes eventos que organice la ACSB, que se obtiene calculando un promedio del registro de asistencia trimestralmente.

El manejo eficiente de los recursos es otro factor clave para la evaluación del desempeño, considerando el siguiente componente:

- Eficiencia del uso de los recursos

La ACSB contempla su rendimiento en términos de eficiencia en el despliegue y utilización de sus recursos. La implementación de modelos estratégicos de negocios son los indicadores que permitirán medir la eficiencia de la ACSB, la misma que se entiende como el logro de metas con la menor cantidad de recursos.

La relevancia en el paso del tiempo también es importante y la ACSB ha considerado el siguiente componente:

- Relevancia al paso del tiempo

La relevancia comprende el nivel de aceptación de los productos y servicios que la ACSB tiene vigentes en el mercado y como han mantenido su relevancia al paso del tiempo mediante constantes revisiones de programa, adaptación de la misión, satisfaciendo necesidades de las partes interesadas, adaptándose el entorno, reputación, sostenibilidad al paso del tiempo y espíritu corporativo.

Tomando en cuenta que la flexibilidad es la capacidad que ha caracterizado a la ACSB para adaptarse a los cambios internos o externos debemos incluir como indicador de este factor vital el nivel de crecimiento en número de socias que ha tenido la Asociación.

Finalmente, a fin de que la ACSB pueda mantener sostenible con el paso del tiempo, debe ser financieramente viable y aplicable a las necesidades cambiantes de sus cooperativas socias y demás entes involucrados. Por lo tanto indicadores que nos permitirán medir el desempeño financiero de la ACSB son: la ejecución al 100% del presupuesto y cuotas por cobrar.

### **3.4 ANÁLISIS DEL MODELO AIO, APLICADO A LA ACSB**

#### **3.4.1 Entorno del sector cooperativo**

El sector cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros es parte de la economía popular y solidaria que se desarrolla en un entorno enfocado a la intermediación financiera.

La situación política también es parte del entorno del sector cooperativo, básicamente en lo referente a la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central, Presidencia de la República y otras Instituciones.

### **3.4.2 Proactividad de las socias**

Internamente, el desempeño de la ACSB, está impulsado por la proactividad o motivación de las cooperativas en los aspectos relacionados a su cultura, historia, misión, valores y sistemas de incentivos.

La ACSB debe analizar el desarrollo de la declaración de la misión y el papel de la misma, dándole propósito y dirección, se deben tomar en cuenta los objetivos y el cumplimiento de los mismos.

Con lo relacionado a la cultura organizacional, la ACSB tomará en cuenta los siguientes indicadores para su medición: el clima organizacional y el acatamiento del reglamento interno.

Por último se debe tomar en cuenta los sistemas de incentivos tales como comisiones por colocación de productos y servicios, bonificaciones por cumplimiento de metas, programas de entrenamiento y cursos extra curriculares.

Estos factores afectan a la calidad del trabajo, la forma como la ACSB compite, y el grado en que se involucran sus cooperativas socias en los procesos de la toma de decisiones.

### **3.4.3 Capacidad de la organización.**

El rendimiento laboral de la ACSB, está impulsado en parte, por la capacidad, la misma que se puede analizar dentro de ocho áreas básicas:

- Liderazgo Estratégico.

- Estructura
- Recursos Humanos.
- Finanzas
- Productos/Servicios
- Infraestructura
- Tecnología
- Conectividad o Relaciones Interinstitucionales.

Cada una de estas ocho áreas de capacidad puede a su vez ser dividida en varios componentes, como por ejemplo, la capacidad de liderazgo estratégico de la ACSB, comprende los planes estratégicos existentes.

Dentro de la estructura se analizan el tipo de gobierno de la ACSB y su estructura (organigrama estructural).

Por otro lado, dentro de los procesos de recursos humanos se toma el entrenamiento al personal, la administración de carrera de los empleados, los principios de empoderamiento, la evaluación por competencias y el nivel de madurez emocional.

La capacidad financiera de la ACSB es relevante para el cumplimiento de los objetivos trazados, por lo tanto se analizarán indicadores como utilidad del ejercicio y pérdida del ejercicio.

Otro factor que contribuye al análisis de la capacidad de la ACSB son los productos y servicios, debido a que las organizaciones necesitan saber qué clases de productos le ofrecen a los clientes actuales y potenciales. Para evaluar la capacidad de la Asociación con respecto a los productos y servicios se analizarán los canales de distribución, el posicionamiento en el mercado y la promoción.

En cuanto a la infraestructura se toman en cuenta las instalaciones, propiedades y equipos, y sistemas operacionales que tiene la ACSB.

Los estilos de vida, patrones de consumo y bienestar económico son afectados de una manera formidable por la tecnología. Los indicadores para realizar el análisis relacionado a la tecnología son: los avances de las comunicaciones, el hardware y software con que se cuenta y los sistemas de seguridad de la información.

Se analiza también dentro de la ACSB las capacidades que resultan de las relaciones, sociedades y alianzas que se han establecido con otras instituciones las mismas que se conocen como alcances o relaciones interinstitucionales.

#### **3.4.4 Desempeño de la organización**

La ACSB contempla su desempeño en términos de eficacia para cumplir su misión, objetivos y metas. Tomando en cuenta que por eficacia se define como el cumplimiento de objetivos, un indicador de este factor de desempeño es la participación de las cooperativas socias en los diferentes eventos que organice la ACSB, que se obtiene calculando un promedio del registro de asistencia trimestralmente.

Simultáneamente, la ACSB contempla su rendimiento en términos de eficiencia en el despliegue y utilización de sus recursos.

La implementación de modelos estratégicos de negocios son los indicadores que permitirán medir la eficiencia de la ACSB, la misma que se entiende como el logro de metas con la menor cantidad de recursos.

La relevancia comprende el nivel de aceptación de los productos y servicios que la ACSB tiene vigentes en el mercado y como han mantenido su relevancia al paso del tiempo mediante constantes revisiones de programa, adaptación de la misión, satisfaciendo necesidades de las partes interesadas, adaptándose el entorno, reputación, sostenibilidad al paso del tiempo y espíritu corporativo.

Tomando en cuenta que la flexibilidad es la capacidad que ha caracterizado a la ACSB para adaptarse a los cambios internos o externos debemos incluir como indicador de este factor vital el nivel de crecimiento en número de socias que ha tenido la Asociación.

Finalmente, a fin de que la ACSB pueda mantener sostenible con el paso del tiempo, debe ser financieramente viable y aplicable a las necesidades cambiantes de sus cooperativas socias y demás entes involucrados. Por lo tanto indicadores que nos permitirán medir el desempeño financiero de la ACSB son: la ejecución al 100% del presupuesto y cuotas por cobrar.

Los parámetros con los cuales se mide el desempeño de la ACSB varían de acuerdo con el tipo de personería jurídica. Las siguientes son pautas básicas a tomar en cuenta para reconocer el alto desempeño de la Asociación:

1. Existe un acuerdo General dentro de la ACSB acerca de cómo medir su desempeño.
2. Las medidas usadas son suficientemente sensibles como para que las fluctuaciones puedan ser detectadas casi inmediatamente.
3. El trabajo de la mayor parte de la gente es satisfactorio.
4. La mayor parte de los grupos en la ACSB producen el volumen y calidad de trabajo que se les pide.
5. La reorganización de una unidad ineficiente no provoca resistencia de otras partes de la ACSB.
6. Los informes sobre desempeño son en general exactos y confiables. La información inexacta sistemática no es tolerada en parte alguna de la ACSB.

7. Cuando se hacen proyecciones de desempeños futuros, se hacen de manera realista.
8. Un aumento en la producción normalmente no induce un deterioro de la calidad.
9. La ACSB es ejemplo a seguir por otras instituciones.
10. No hay evidencia de engaño, vandalismo o sabotaje en el proceso de trabajo.
11. Todos los miembros de la ACSB toman seriamente la calidad de su actuación.
12. La mayoría de las interrupciones en el flujo del trabajo son resueltas sin la intervención de la Dirección Ejecutiva.
13. Hay relativamente poca resistencia a las mejoras tecnológicas si las personas afectadas son consultadas con antelación.

Es importante para la ACSB, contar con un equipo humano de elevada preparación y adecuado nivel de especialización, motivado, proactivo y comprometido con la institución y la integración del sector cooperativo.

Actualmente la ACSB está en la fase de implantación de la estrategia de negocio conocida como Customer Relationship Management (CRM), misma que se define como la Administración de las Relaciones con el Cliente; esta estrategia le permite a la ACSB direccionar todos sus esfuerzos en el análisis, atracción y ganancia de sus cooperativas socias.

La adopción del CRM involucra la modificación de estructuras, sistemas y procesos existentes e implica el cambio en el comportamiento de cada colaborador, así como de la

comunicación organizacional. De esta manera, se optimiza la experiencia de las socias en todos aquellos contactos dentro y fuera de la Asociación.

La estructura interna refleja la misión y las metas institucionales, es clave para convertir recursos en programas, es la base para organizar la movilización de los recursos humanos hacia las áreas consideradas como estratégicas o específicas.

Una buena estructura interna va a depender de una adecuada organización, asignación de recursos, del grado de centralización, del flujo de comunicación y de la reglamentación del conflicto.

El tipo de gobierno de la ACSB es Adhocrático, este tipo de gobierno corporativo es el que las empresas del siglo XXI están adoptando y se refiere a una estructura donde exista Empowerment (delegación de funciones y autoridad), Benchmarking (alianzas estratégicas entre empresas), Join Venture (alianzas para un proyecto específico) y Estructura Matricial (todos los departamentos deben interactuar para lograr los objetivos globales de la organización).

La ACSB requiere de un personal capacitado y actualizado para que su desempeño sea satisfactorio dentro de su puesto de trabajo.

Cada empleado tiene su formación básica con la cual fue contratado ya que en el proceso de selección realizado para encontrar la persona que ocupe el puesto se seleccionó a la persona por su formación académica y por sus aptitudes, pero en la actualidad el mundo tiene avances y cambios y es necesario que la ACSB brinde a sus empleados un apoyo para capacitarse en temas que refuercen sus conocimientos y faciliten sus decisiones dentro de sus funciones propias del cargo ya que se verán reflejadas en el éxito o fracaso de todos los que forman la Asociación.

Es así que esta política lo que pretende es dar herramientas a los empleados para que cada día los procesos se realicen de manera eficiente y así la ACSB consiga su misión de representar técnica y políticamente a sus cooperativas socias brindando asesoramiento con servicios de calidad.

Para realizar la programación de capacitación anual se necesita que la Dirección Ejecutiva tome en cuenta cuáles son los puntos importantes a reforzar en cada área y cuáles son las personas que requieren de capacitación especializada y actualizada y en que tema. Este presupuesto requiere que se lo realice en base de los requerimientos que se reciba de las cooperativas socias.

El entrenamiento del personal en la ACSB es periódico, se capacita al personal en nuevas técnicas de mercadeo de los productos y servicios, así como técnicas de atención al cliente. Estos entrenamientos han implicado tiempo, pero debido a que se los ha llevado a cabo con aptitud, a la larga han sido solución a muchos inconvenientes y sus resultados se han reflejado en ahorro de tiempo, dinero y han impedido que el personal cometa errores costosos, es decir, a largo plazo se han beneficiado todas las cooperativas socias.

Actualmente las organizaciones están adoptando los principios de Empoderamiento, la Evaluación por Competencias y el Análisis del Nivel de Madurez Emocional para la delegación de proyectos específicos, tareas o funciones a la persona o al grupo de personas idóneas para el cumplimiento de las mismas.

La ACSB no está utilizando estos tres elementos como una herramienta de empoderamiento eficaz, sin embargo, en mi propuesta de mejora será su inclusión dentro de la toma de decisiones de delegación de la organización.

A continuación se presenta una matriz de competencia que muestra las cualidades del personal de la Asociación:

**TABLA N° 2**  
**MATRIZ DE COMPETENCIA**

<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>CUALIDADES</b>
Demuestran un alto nivel de compromiso con su trabajo, lleva una buena relación con sus compañeros de trabajo, terminan con éxito cualquier tarea que se le encomienda.	Sólidos conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos. Manejo efectivo de las herramientas manejadas en la organización.	Puntuales, pacientes, constantes, responsables
Absorben conocimientos rápidamente, demuestran facilidad para ventas, facilidad de palabra.	Sólidos conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos.	Responsables, constantes
Demuestran facultades de liderazgo, demuestran facilidad para absorber conocimientos.	Conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos. Manejo efectivo de las herramientas manejadas en la organización	Comprometidos, responsables, constantes
Presentan un gran compromiso con la organización y con la satisfacción de los clientes	Conocimientos de Word, Excel, powerpoint. Sólidos conocimientos sobre productos y procesos. Manejo efectivo de las herramientas manejadas en la organización	Puntuales, pacientes, constantes, responsables,

Fuente: Team Builders

Elaborado por: La Autora

**TABLA N° 3**  
**NIVEL DE MADUREZ EMOCIONAL**

<b>MOTIVACIÓN EXTERNA</b>	<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>MOTIVACIÓN INTERNA</b>
		Mayor habilidad en el manejo de sus emociones
	Requieren ayuda en el manejo de sus emociones	
	Requieren ayuda en el manejo de sus emociones	
		Mayor habilidad en el manejo de sus emociones

Fuente: Team Builders

Elaborado por: La Autora

### **3.4.5 Competencia gremial**

La ACSB es un gremio de representación técnica y política que evidencia una gran competencia entre los gremios asociativos.

Sin embargo al ser el único organismo que aglutina a las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, ha logrado posicionarse entre los primeros gremios asociativos en cumplimiento de objetivos para sus cooperativas socias y por ende al sector,

Tal es así que la ACSB participa activamente en Comités de Operadores Financieros en los que participan la Asociación de Bancos Privados y la Asociación de Mutualistas y Financieras del Ecuador.

La competencia gremial que está en el mercado de la ACSB es: Federación Nacional de Ahorro y Crédito (FECOAC), Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR), Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCAC-NORTE),

Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro (UCAC-CENTRO), Red Financiera Rural (RFR), entre los más sobresalientes.

### **3.5 RESULTADOS OBTENIDOS DEL AIO**

#### **3.5.1 ENTORNO**

El entorno que rodea a la ACSB es de alto impacto, ya que las políticas técnicas y gubernamentales que mantiene el Ecuador es bastante variable y mantiene en general al sector privado cooperativo de ahorro y crédito controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros sin medidas claras hacia el largo plazo.

Esto hace que la ACSB mantenga una representación técnica y política enfocadas al corto plazo, con el propósito de cambiarlas o redireccionarlas de acuerdo a los lineamientos que imponga el Estado Ecuatoriano.

En lo referente al público que le rodea, se tiene una gran oportunidad de crecimiento sobre sectores poblacionales con necesidades específicas y esto se debe a la diversidad cultural que tiene el Ecuador. Como apoyo al crecimiento se tiene los avances tecnológicos que ayudan a ampliar y mejorar las comunicaciones y mejorar los procesos internos y externos.

La competencia directa de la ACSB ha ganado mercado en el Ecuador por su nivel de aceptación en el sector cooperativo e instituciones relacionadas.

#### **3.5.2 PROACTIVIDAD**

La ACSB ha mantenido un crecimiento sostenido desde que inició operaciones en el año de 1999, buscando no solo un beneficio directo hacia el gremio, sino que ha diversificado su trabajo hacia el sector público y los organismo de integración en general, al retribuir sus gestiones con nuevas normativas que ayuden a mejorar la consolidación del sector de la economía popular y solidaria.

Internamente se ha preocupado de mejorar continuamente sus estructuras con planes de buen gobierno, capacitación a sus empleados, y mejor calidad y trabajo con sus proveedores.

Esto lo ha logrado gracias a una cultura organizacional idónea, que cumple los principios morales establecidos y aplica sus valores empresariales en todos los ámbitos de la empresa.

### **3.5.3 CAPACIDAD**

Como principal punto de la capacidad de la ACSB se tiene el liderazgo estratégico aplicado a las áreas de Atención al Cliente, Sistema de Alerta Temprana, Proyecto de Buen Gobierno Cooperativo, sustentadas en estrategias de negocios.

La estructura organizacional y el tipo de gobierno son buenos pero lamentablemente está concentrado todo en la ciudad de Quito, manteniendo un esquema centralista del gremio, donde las cooperativas ubicadas fuera de Quito pierden poder de decisión, actuando la matriz Quito como único ente.

Esta estructura, por una parte es conveniente al poder concentrar todas las operaciones por un solo filtro, el cual mantiene la misma conducta y directrices para todo caso revisado, pero por otro lado se pierde objetividad sobre las necesidades y requerimientos puntuales que tiene los diversos sectores del país.

Si se busca un mejor crecimiento a través de la integración de nuevas cooperativas, debe diversificarse la estructura organizacional, para poder acoplar los productos de la ACSB a necesidades específicas.

Para un óptimo diseño y clasificación de puestos, desarrollo y capacitación del personal y delegación de funciones o asignación de proyectos, la ACSB no tiene definida una estrategia innovadora, lo que aumenta el riesgo de que los proyectos que se lleven a cabo no tengan los resultados esperados.

### **3.5.4 DESEMPEÑO**

A pesar de ser una institución sin fines de lucro, la ACSB mantiene un desempeño alto sobre el promedio de los de más entes de integración. El cobro de las cuotas de mantenimiento mensual dejó de ser un problema, debido a las gestiones y resultados obtenidos, esto demuestra que las cooperativas tienen confianza en su Asociación y por lo tanto se sienten compensadas con los pagos a tiempo.

El presupuesto anual se incrementa de acuerdo al porcentaje de inflación presentado por el Banco Central.

### 3.6 TABLA RESUMEN DE PROBLEMAS

**TABLA N°4**  
**RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL ANÁLISIS AIO**  
**EFFECTUADO A LA ACSB**

<b>AMBIENTE POLÍTICO</b>	Falta de monitoreo diario a los cambios que puedan producirse en el contexto legislativo y puedan afectar a los intereses de la ACSB.
	No existe una comisión que decida sobre qué acciones tomar si se presentan irregularidades o cambios inesperados.
	No existen métodos para resolver las irregularidades que se repiten.
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>	Las cooperativas no conocen los servicios que ofrece la ACSB.
	No se han incrementado el número de socias
	Las cooperativas no conocen los beneficios de estar afiliados a la ACSB.
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Falta de cultura tecnológica en el uso del correo electrónico.
	Falta de información a las cooperativas socias de los acontecimientos que ocurren.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	No se ha definido las funciones, contenido de trabajo, responsabilidades, nivel de complejidad, requisitos y posición jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la estructura.
	No se ha establecido la organización y métodos de trabajo que deben regir en cada uno de los procesos, así como la distribución de tareas e interrelaciones laborales, de tal forma que se garanticen los objetivos trazados y que al mismo tiempo los recursos humanos tengan una participación creadora y efectiva.
	No se ha determinado la calidad de las condiciones de trabajo que requiere cada puesto y ejercer las acciones para lograr que éstas favorezcan la productividad, el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.
	No se han establecido todos estos elementos bajo la aplicación del procedimiento para el análisis y descripción de los puestos de trabajo diseñado en la organización.

	No se han realizado procesos de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la ACSB.
	No se capacita frecuentemente al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto.
	Hace falta implementar una estrategia para la delegación de proyectos.
<b>ENTORNO OPERATIVO</b>	No existe un control de calidad en los proveedores de suministros.
	No existe un proceso para la contratación de personal y determinación de salario.
	No existe una definición clara de la estructura organizacional.
	No se capacita al personal sobre las actividades propias a cada puesto laboral.
	No se incluye al personal en organismos de desarrollo empresarial como círculos de calidad.
	No se entrena al personal con respecto a los procesos y tecnologías a utilizar.
	Falta de supervisión del correcto desarrollo de las actividades y procesos de operación.
Falta de supervisión y control de calidad de los servicios brindados.	
<b>ENTORNO COMERCIAL</b>	No se mantiene un contacto permanente con las cooperativas socias, mediante llamadas, visitas personales, mail.
	No se satisfacen todas las inquietudes y necesidades que las cooperativas nuevas interesadas tengan sobre los productos y servicios de la ACSB.
	No existen estrategias de venta y promoción e innovarlas para estar siempre a la par o a un mejor nivel que la competencia, ofertando los productos y servicios constantemente.
	No se reportan las actividades y novedades al Director Ejecutivo.
	No se han identificado las razones o problemas que afecten la colocación efectiva de los productos.

<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	No se ha medido la satisfacción de las necesidades de las cooperativas socias de la ACSB.
	No se ha buscado la innovación de nuevos servicios
	No se han desarrollado nuevas oportunidades de negocios para las cooperativas.
	No se ha buscado inversión en nuevas oportunidades de crecimiento para las cooperativas.
<b>ENTORNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	Se debe mejorar la administración responsable de los recursos financieros, así como el manejo de cuentas bancarias correspondientes.
	No se diseñado mecanismos que permitan optimizar el rendimiento financiero.
	No se evidencia un seguimiento al presupuesto autorizado para el gasto de la ACSB.
	No se provee de recursos financieros a las unidades administrativas de la ACSB, en función de las partidas autorizadas.
	Se debe mejorar la calidad de los reportes del ejercicio financiero anual de todas las áreas de la ACSB.
	No existe coordinación con los departamentos de la ACSB, a efecto de proceder a la aplicación de los recursos presupuestales asignados y mantener actualizada la información entre los mismos.
	No existe participación en la aplicación de los recursos financieros recibidos de las cooperativas socias.

Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB)**

Este capítulo trata sobre la formulación de una propuesta de mejoramiento administrativo para la ACSB, donde se considerará el ambiente político, el entorno económico, la estructura organizacional, la infraestructura, los productos y servicios, los incentivos y los recursos humanos.

#### **4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ENTORNO DE LA ACSB**

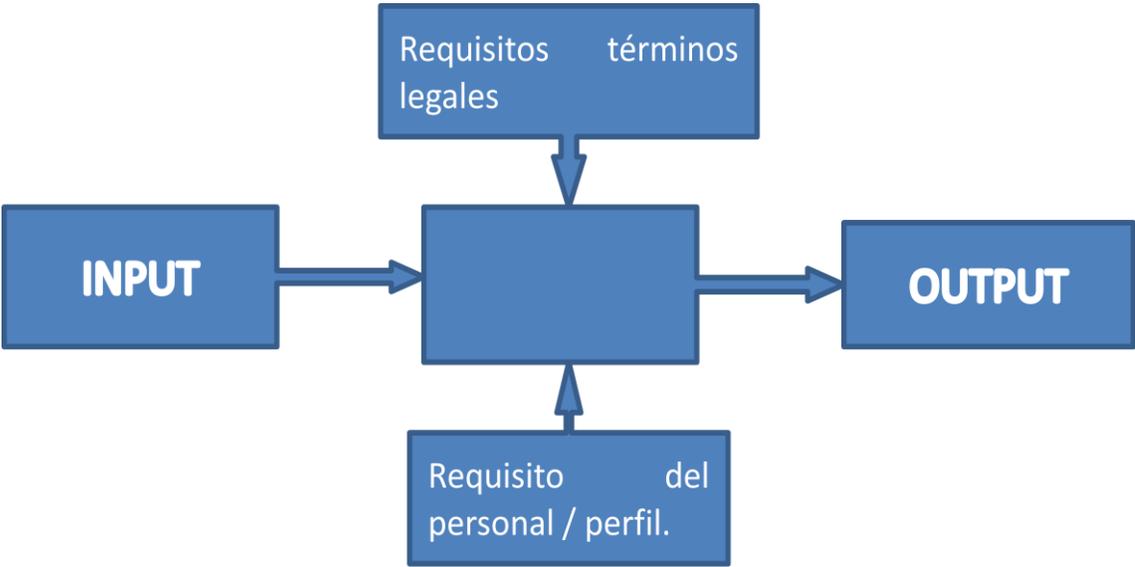
Una propuesta de mejoramiento puede ser implementada mediante procesos, que a su vez pueden ser definidos como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes internos y externos.

Con este preámbulo la propuesta de mejoramiento se la ha planteado a través de la reingeniería de procesos, a continuación se presenta el esquema con el que será desarrollado cada uno de los procesos a mejorar:

**GRÁFICO N° 8**  
**ESQUEMA A DESARROLLAR EN CADA UNO DE LOS PROCESOS A**  
**MEJORAR EN LA ACSB**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

En el caso de la ACSB se propone un Plan de Mejoramiento compuesto por 39 políticas de cambio, las mismas que han sido asignadas de la siguiente manera:

**TABLA N° 5**  
**NÚMERO DE POLÍTICAS DE CAMBIO POR ÁREA**  
**A IMPLEMENTARSE EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO**

AMBIENTE POLÍTICO	3
ENTORNO ECONÓMICO	3
INFRAESTRUCTURA	2
RECURSOS HUMANOS	7
ENTORNO OPERATIVO	8
ENTORNO COMERCIAL	5
SERVICIOS ADICIONALES	4
ENTORNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	7
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

#### **4.1.1 El Ambiente Político**

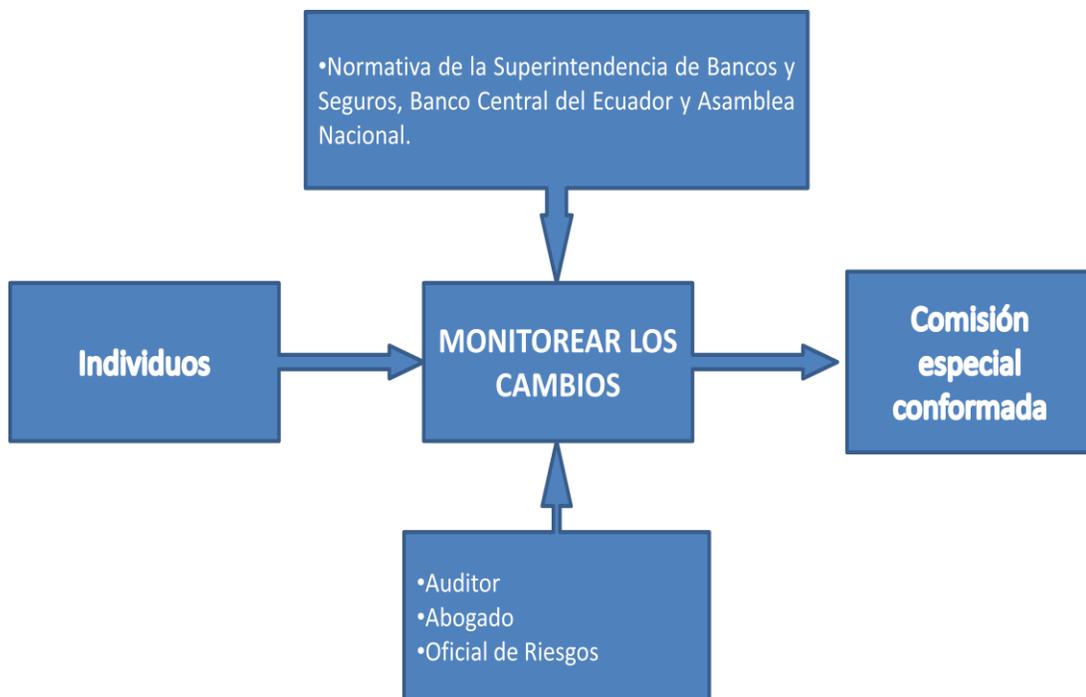
La inestabilidad política en el Ecuador ha provocado que los objetivos de la ACSB sean establecidos a largo plazo, mediano y corto plazo, debido a que existen decisiones

gubernamentales que se están enfocando y afectan directamente al sector cooperativo ecuatoriano.

En virtud de ello la ACSB deberá considerar las siguientes recomendaciones:

1. Conformar una comisión especial cuyo objetivo principal será monitorear diariamente los cambios que puedan producirse en el contexto legislativo y puedan afectar a los intereses de la ACSB.

**GRÁFICO N° 9**  
**PRIMER PROCESO A MEJORAR**

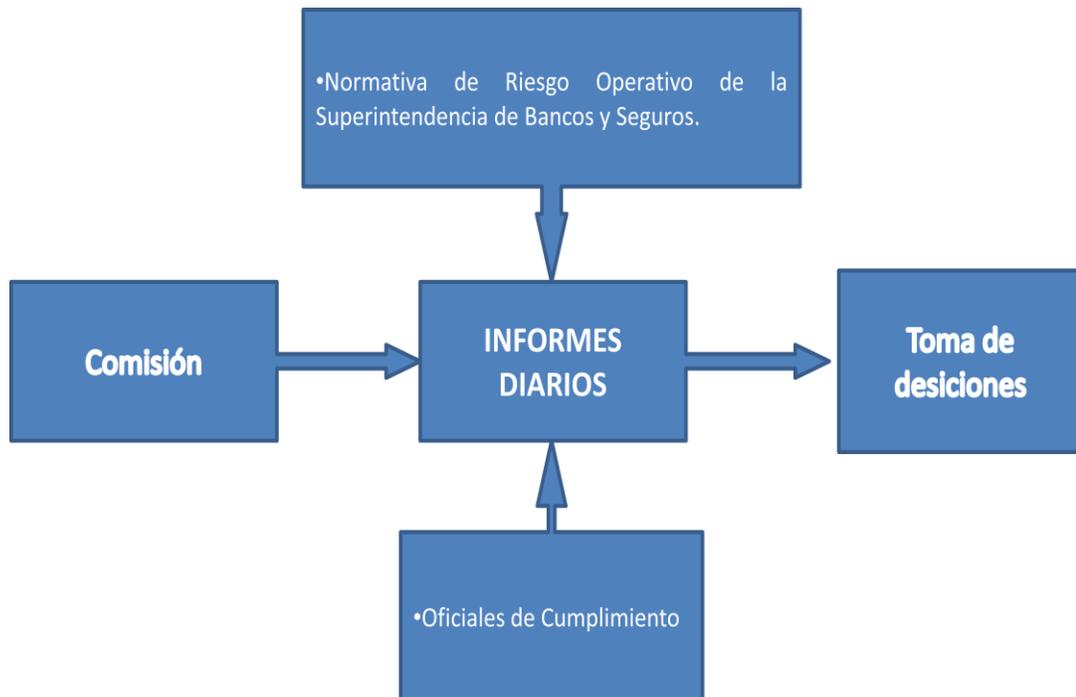


Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

2. La comisión conformada enviará informes diarios a los oficiales de cumplimiento de las cooperativas, y estos a su vez decidirán sobre qué acciones tomar si se presentan irregularidades o cambios inesperados.

**GRÁFICO N° 10**  
**SEGUNDO PROCESO A MEJORAR**

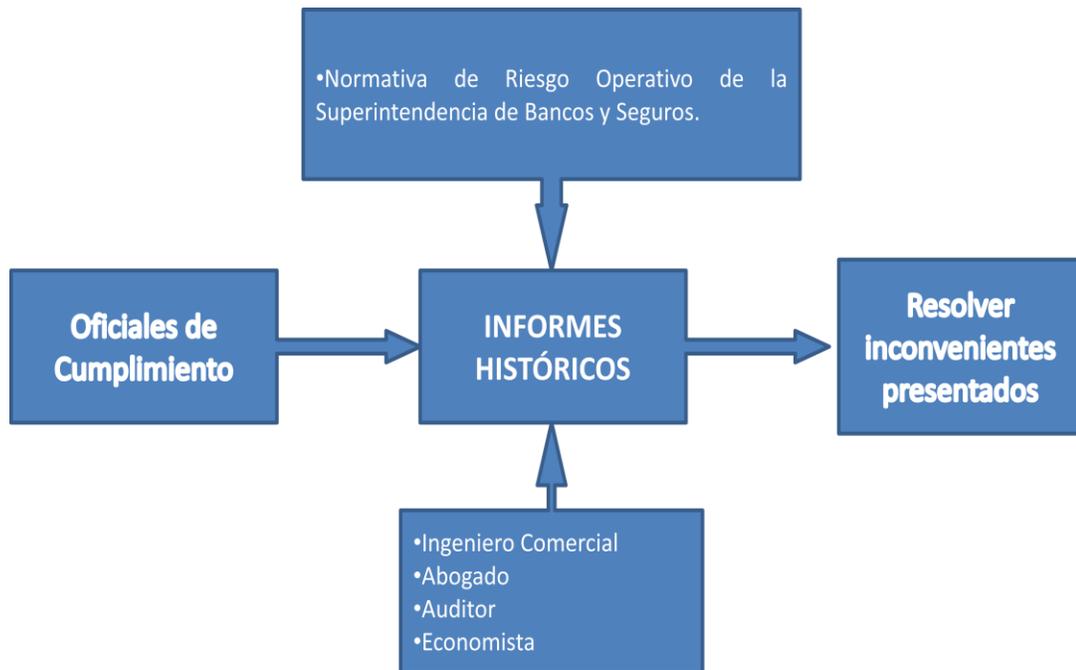


Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

- Los oficiales de cumplimiento llevarán un informe histórico a fin de resolver los inconvenientes presentados de una manera eficaz, es decir, si las irregularidades se repiten se tendrá un método para resolverlas.

### GRÁFICO N° 11 TERCER PROCESO A MEJORAR



Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

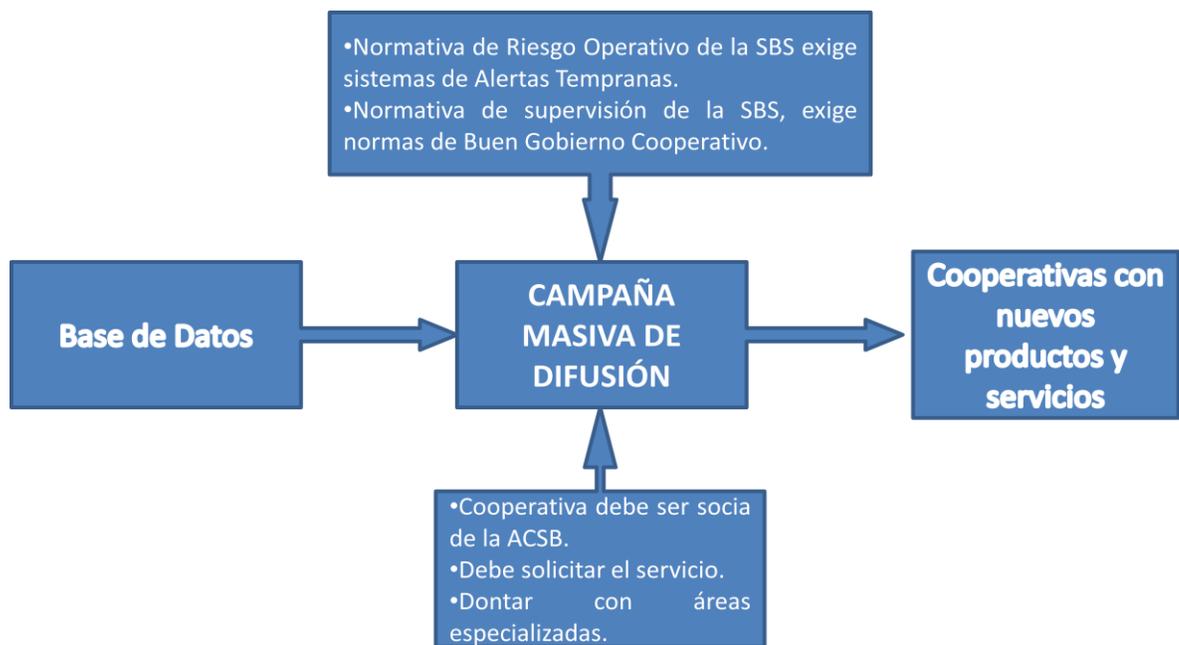
#### 4.1.2 El Entorno Económico

La ACSB con su producto “Alerta Temprana” tiene una gran acogida en la mayoría de sus cooperativas socias, así como también las “Comisiones Técnicas de Apoyo”, “Sistema de Planificación” y “Buen Gobierno”, sin embargo tiene problemas de aceptación en algunas cooperativas, que aún no son parte de la ACSB.

Por lo anteriormente mencionado las propuestas de mejoramiento son las siguientes:

4. Efectuar una campaña masiva de difusión en las cooperativas que no conocen de estos servicios, la cual se desarrollará de la siguiente manera:
  - Elaborar una base de datos de las cooperativas que cuentan con estos productos.
  - Filtrar la base de datos considerando sólo las cooperativas que cumplan los requisitos de aprobación que establece la ACSB.
  - Agrupar a las cooperativas por ubicación geográfica (Zonificar).
  - Asignar una campaña de afiliación a las cooperativas que se encuentren fuera de la ACSB para que sea gestionado su ingreso y así obtener los datos de las cooperativas que están interesadas en formar parte de la ACSB.

**GRÁFICO N° 12**  
**CUARTO PROCESO A MEJORAR**

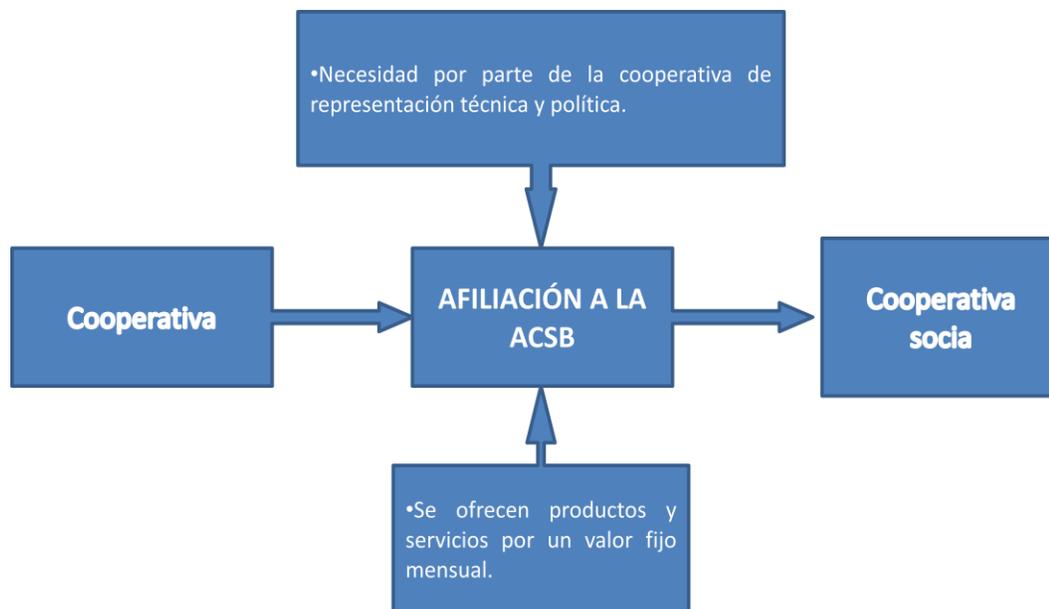


Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

5. Plantear la afiliación a la ACSB con los productos y servicios que permitirán su asesoría en la Asociación.

**GRÁFICO N° 13**  
**QUINTO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

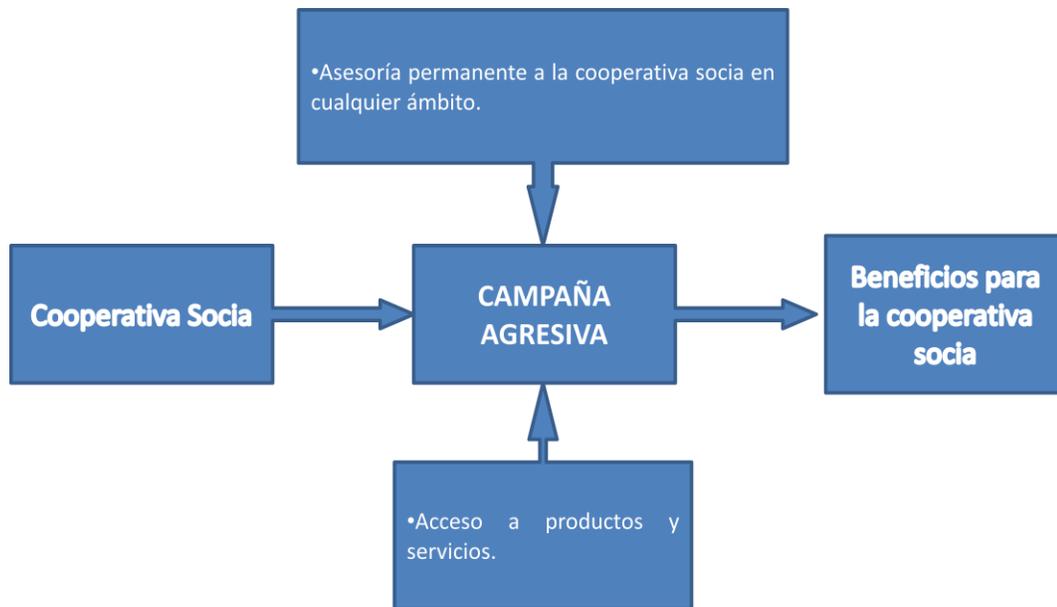
Elaborado por: La Autora

Una vez conseguida la afiliación de las cooperativas, se deberá tomar en cuenta las siguientes estrategias para la implementación de los servicios:

6. Diseñar una campaña agresiva con los siguientes beneficios para las cooperativas socias:
  - Las cooperativas socias, tienen acceso a los productos y servicios que ofrece la ACSB, sin ningún costo adicional.

- Asesoría permanente y eficaz en cualquier ámbito que requiera la cooperativa socia.

**GRÁFICO N° 14**  
**SEXTO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

Esta campaña deberá ser difundida a través de los siguientes medios:

- Correo Electrónico
- Comunicaciones enviadas
- Visitas de los Directivos de la ACSB
- Invitaciones a los diferentes eventos organizados por la ACSB
- Envío bimensual de la revista institucional

## **4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA CAPACIDAD DE LA ACSB**

### **4.2.1 Infraestructura**

En la actualidad la ACSB desarrolla sus operaciones en la ciudad de Quito y debido al crecimiento geográfico que ha experimentado el sector cooperativo en los últimos 11 años, el personal viaja permanentemente a las diferentes provincias en donde se encuentran sus cooperativas socias.

Ésta manera centralizada de funcionamiento le ocasiona demora en los tiempos de entrega de los servicios.

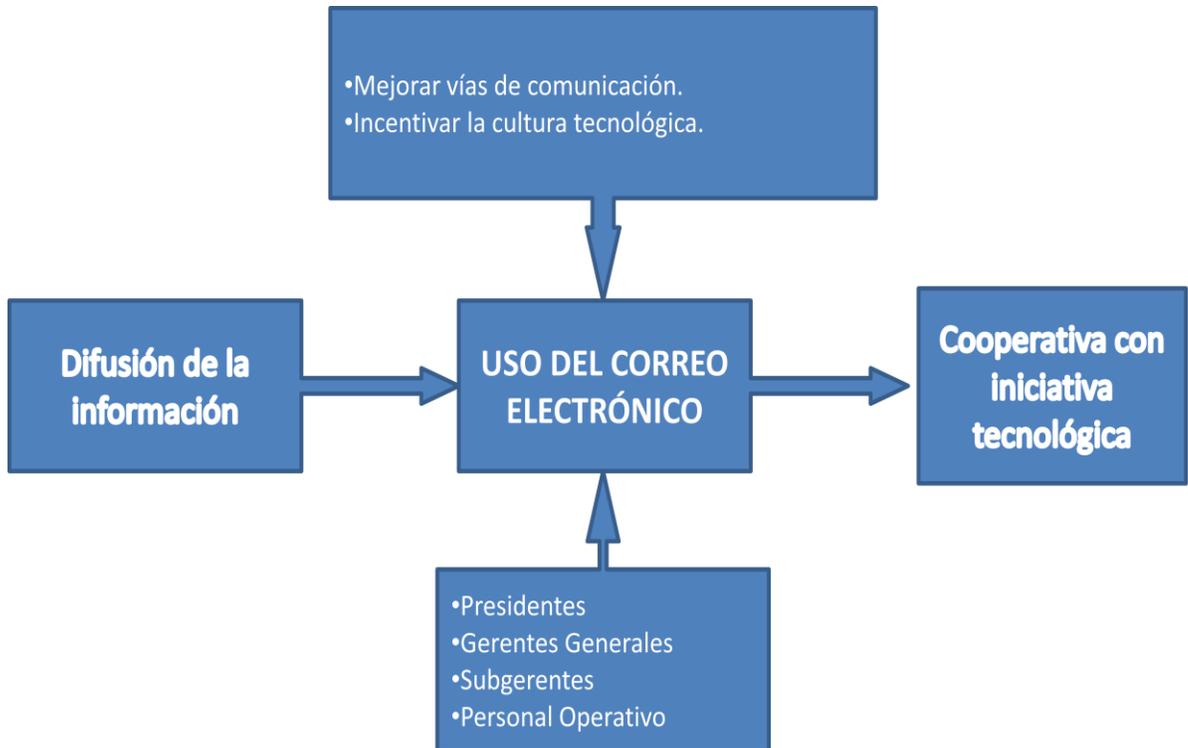
La carga operativa es amplia en la ciudad en la ciudad de Quito, debido a que los organismos relacionados e instituciones públicas, se encuentran en la capital del país.

Esto genera problemas de comunicación interinstitucionales y el resultado de esto es una disminución en la calidad del servicio prestado a las cooperativas socias.

En virtud de esto se plantean las siguientes soluciones:

7. Incentivar el uso del correo electrónico a las cooperativas socias, especialmente a aquellas que no lo revisan con frecuencia.

**GRÁFICO N° 15**  
**SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR**

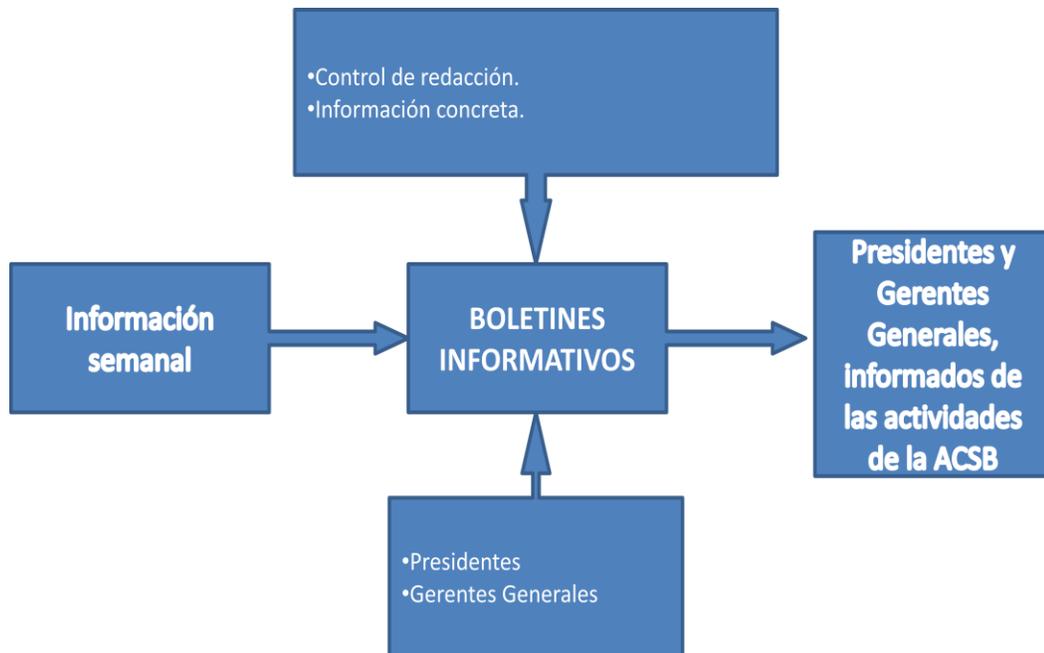


Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

8. Planificar el envío semanal de boletines informativos, que permitan mantener al tanto a los Presidentes y Gerentes Generales de las cooperativas socias de los acontecimientos que ocurren.

**GRÁFICO N° 16**  
**OCTAVO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

#### **4.2.2 RECURSOS HUMANOS**

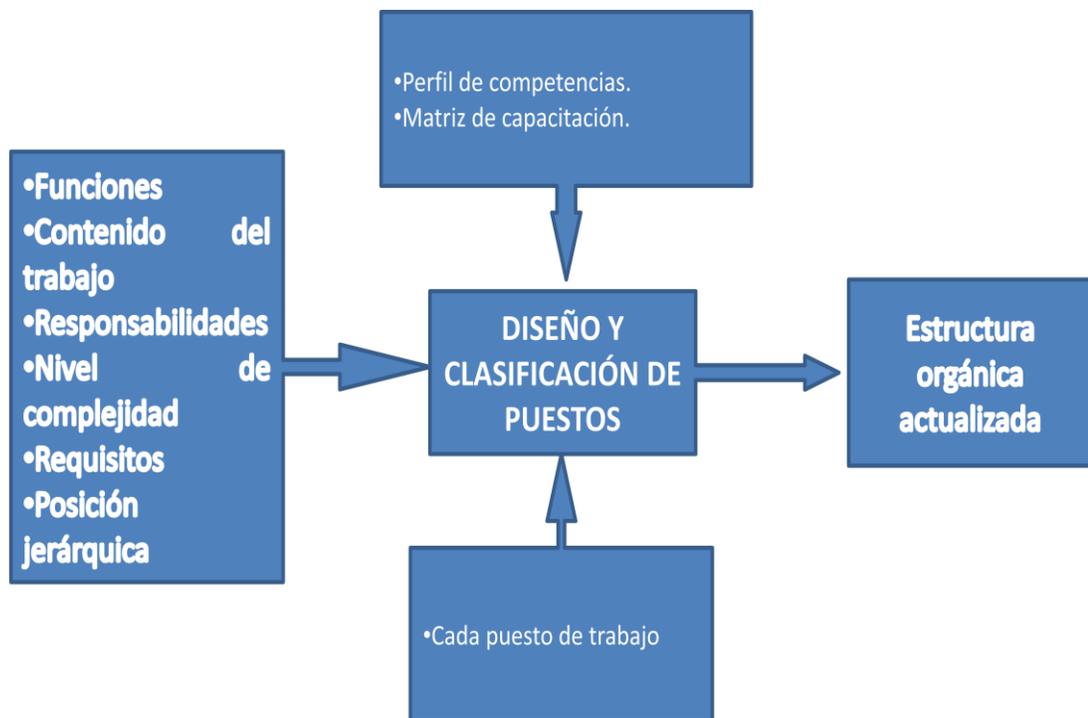
Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la Asociación.

Para mejorar el recurso humano de la ACSB, la propuesta se basa básicamente en:

- **REALIZAR UN DISEÑO Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, A TRAVÉS DE LOS SIGUIENTES PASOS:**

9. Definir las funciones, contenido de trabajo, responsabilidades, nivel de complejidad, requisitos y posición jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la estructura.

**GRÁFICO N° 17**  
**NOVENO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

10. Establecer la organización y métodos de trabajo que deben regir en cada uno de los procesos, así como la distribución de tareas e interrelaciones laborales, de tal forma que se garanticen los objetivos trazados y que al mismo tiempo los recursos humanos tengan una participación creadora y efectiva.

**GRÁFICO N° 18**  
**DÉCIMO PROCESO A MEJORAR**

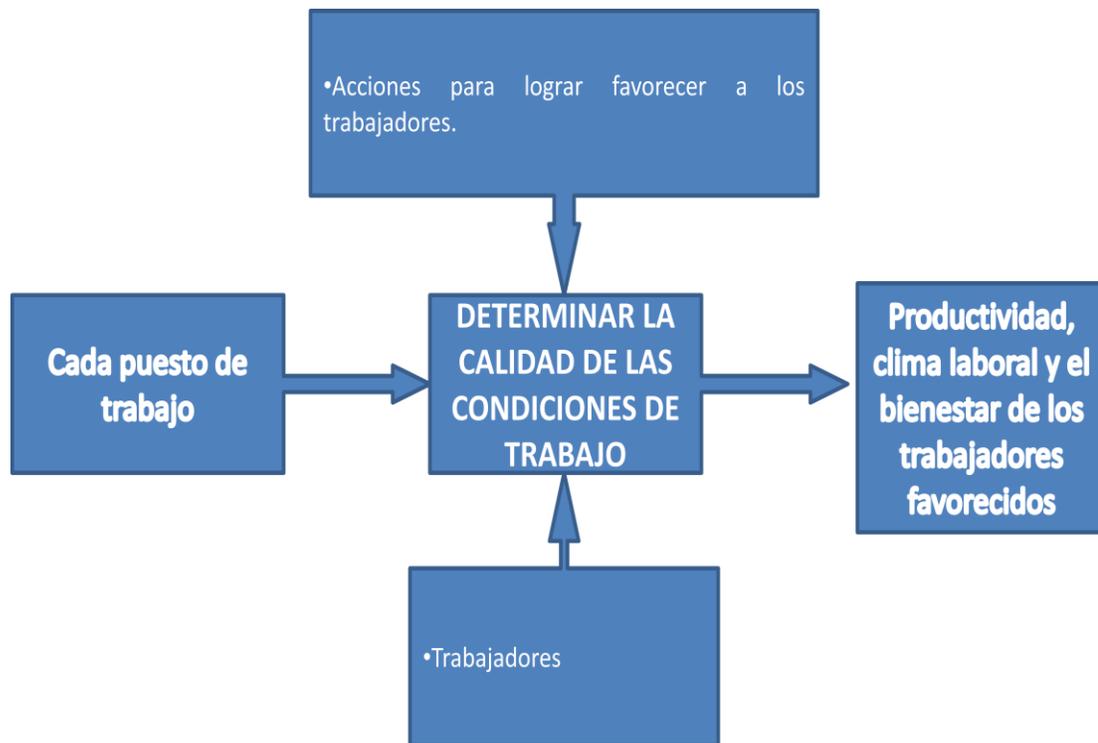


Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

11. Determinar la calidad de las condiciones de trabajo que requiere cada puesto y ejercer las acciones para lograr que éstas favorezcan la productividad, el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.

**GRÁFICO N° 19**  
**DÉCIMO PRIMER PROCESO A MEJORAR**

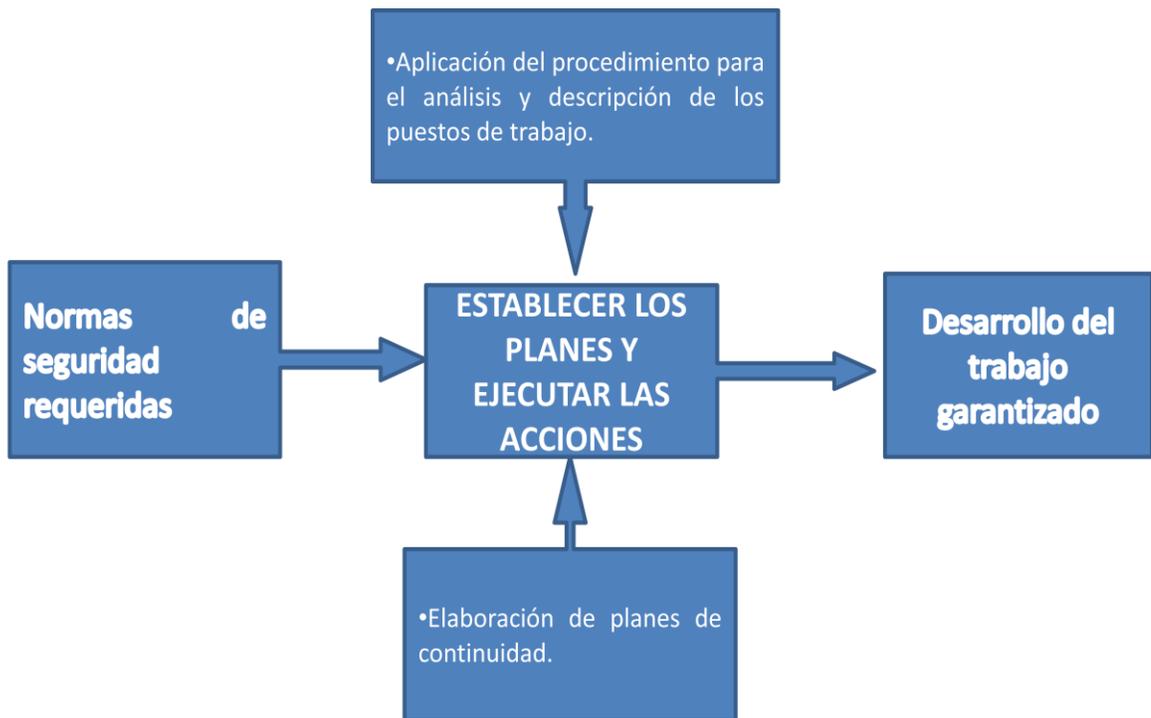


Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

12. Establecer los planes, y ejecutar las acciones que garanticen el desarrollo del trabajo dentro de las normas de seguridad e higiene requerida, todos estos elementos bajo la aplicación del procedimiento para el análisis y descripción de los puestos de trabajo diseñado en la organización.

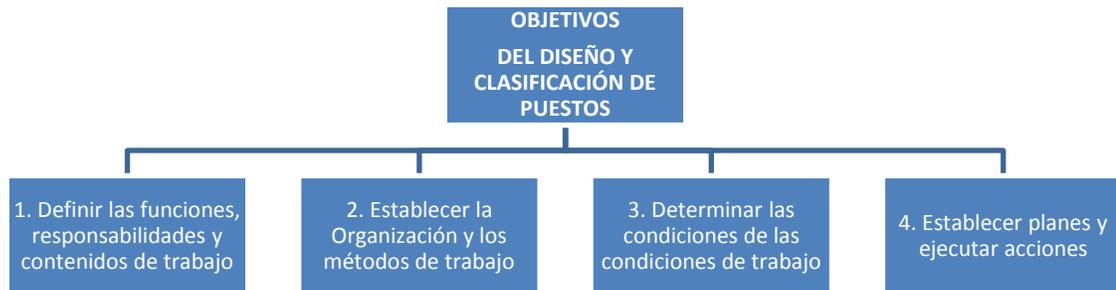
**GRÁFICO N° 20**  
**DÉCIMO SEGUNDO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos del Análisis AIO.

Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N° 21**  
**OBJETIVOS DEL DISEÑO Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**



Fuente: Investigación propia

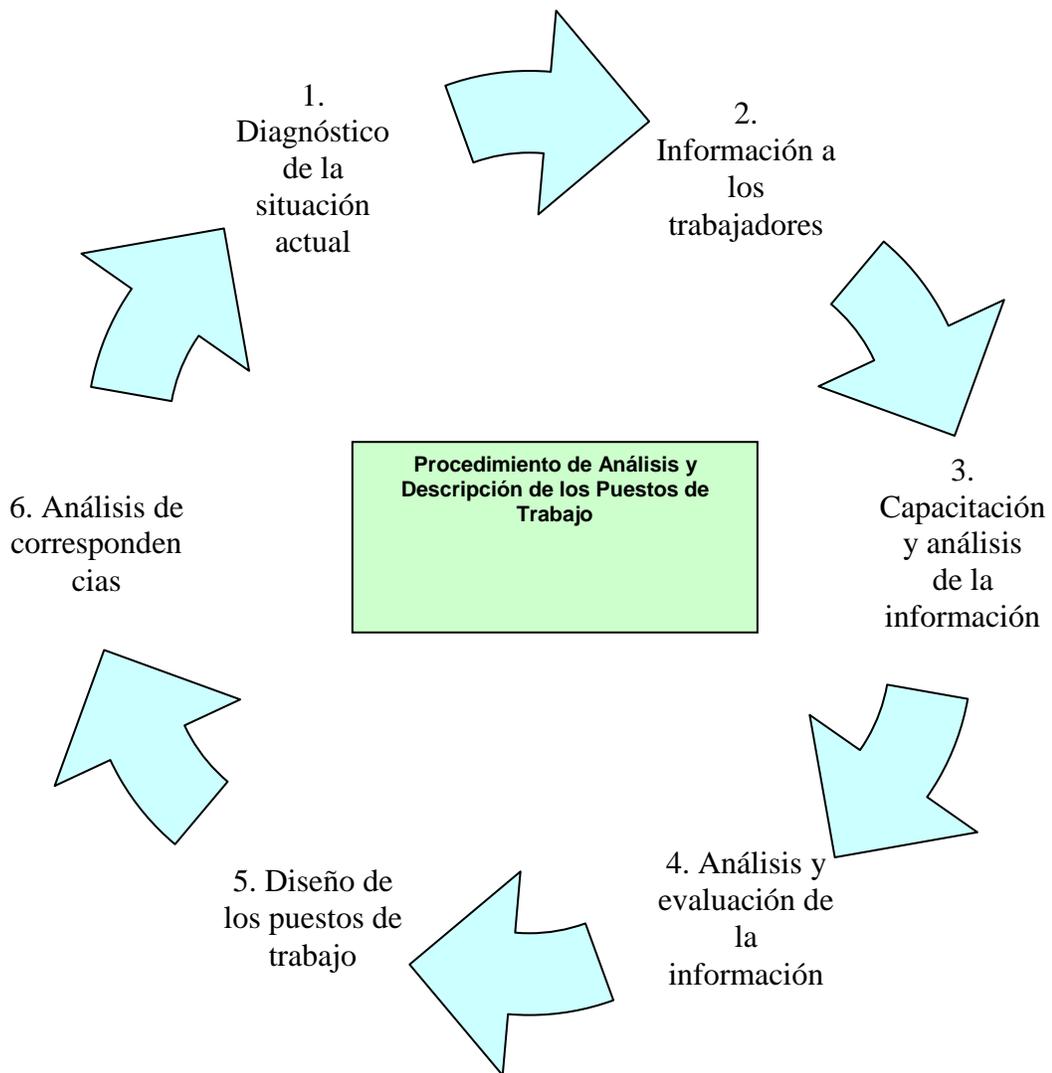
Elaborado por: La Autora

El Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo constará de 6 etapas interrelacionadas entre sí, teniendo en consideración los siguientes elementos:

- Características y objetivos de la Organización.
- Políticas, estrategias y acciones de Gerencia de Recursos Humanos definidas en el sistema.
- Objetivos y alcance del diseño de los puestos.
- Procedimientos existentes consultados en la bibliografía.

La aplicación de este procedimiento trae como resultado el diseño de la calidad total de los puestos de trabajo, a partir del desarrollo de cada una de las etapas descritas en el procedimiento, como lo muestra el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 22**  
**PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Los beneficios del Análisis y Diseño de puestos de trabajo para la organización son:

- Diseños de puestos actualizados sobre la base de las nuevas tendencias de la Gestión de los Recursos Humanos.
- Una correcta distribución de las cargas en todos los puestos que permite un aprovechamiento del fondo de tiempo más favorable.
- Al ser diseñados los puestos teniendo como base los Principios de Control Interno se proporciona una mayor seguridad en el desarrollo de los procesos.
- Diseños flexibles que permiten incorporar nuevas funciones a los puestos.
- Aplicación de planes de superación que satisfacen las necesidades individuales de cada puesto.

Los beneficios del Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo para el recurso humano de la esfera económica son:

- Explotación adecuada de las capacidades de cada individuo y mejor aprovechamiento de la jornada laboral.
- Conocimiento por parte de cada ocupante de sus responsabilidades y funciones a ejecutar en el puesto.
- Conocimiento por parte de los trabajadores de las condiciones y riesgos en su puesto de trabajo.

- Determinación de las necesidades de aprendizaje en cada puesto a partir del ocupante.
- Clima laboral favorable entre los miembros del colectivo y mejora de los flujos de información.
- ***ELABORAR UN PROGRAMA INTEGRADO DE CAPACITACIÓN BASADO EN:***

a. Evaluación del Desempeño

13.- Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la ACSB.

Responsabilidad: Cada funcionario será responsable de realizar la evaluación del desempeño de sus actividades. La Dirección Ejecutiva será responsable de la verificación, cumplimiento y coordinación general del programa.

Alcance: Aplicable anualmente a los empleados de todos los niveles de la ACSB.

Políticas:

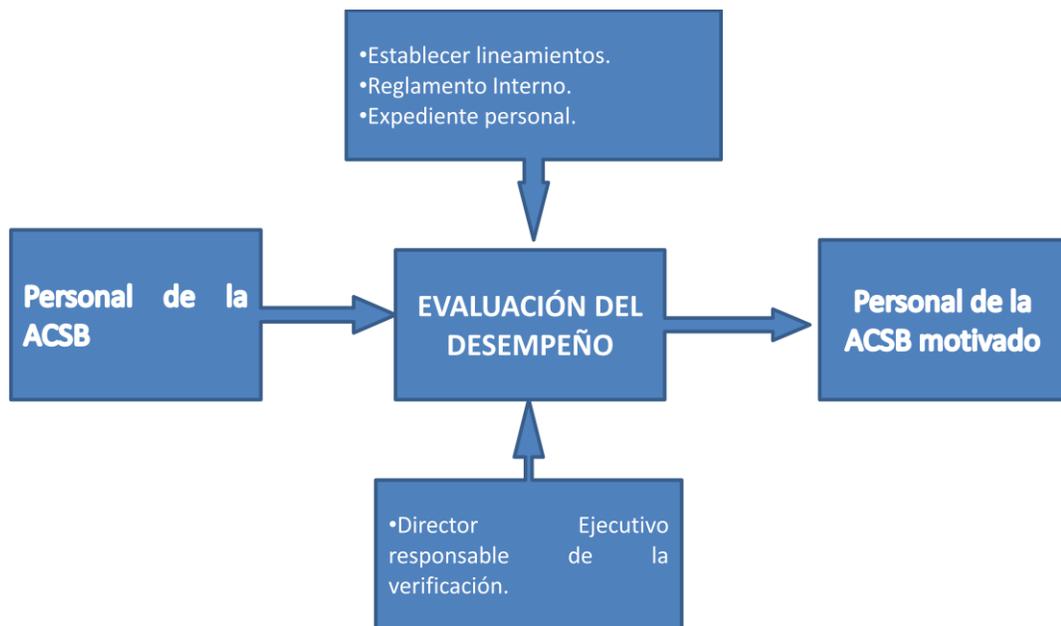
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la ACSB una vez al año.

- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del Director Ejecutivo, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.

Procedimiento:

- La Dirección Ejecutiva es la responsable de coordinar el programa de evaluación del desempeño de la ACSB.
- El responsable de cada puesto deberá elaborar un manual que contenga las categorías de calificación, los parámetros o indicadores de medición, otras políticas y formularios, entre otros.

**GRÁFICO N° 23**  
**DÉCIMO TERCER PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

## b. Capacitación y Desarrollo del Personal

14.- Ofrecer ayuda y facilidades de adiestramiento y capacitación al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto.

Responsabilidad: El Director Ejecutivo, en coordinación con cada responsable de área son los encargados de cumplir y hacer cumplir esta política.

Alcance: Aplicable a todo el personal de la ACSB.

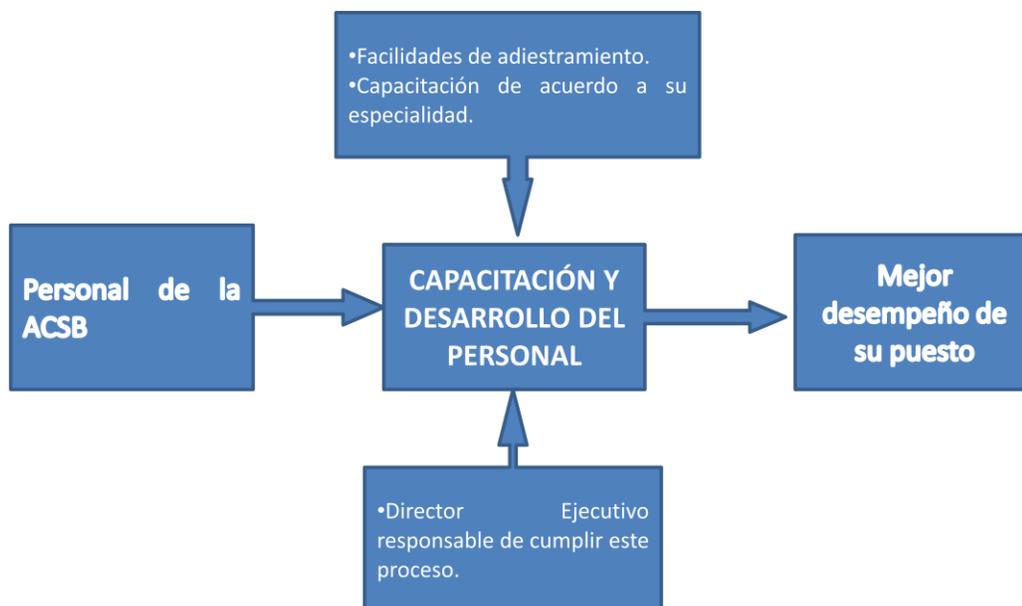
Políticas: La ACSB podrá proveer entrenamientos y capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la empresa.

- Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.
- Las acciones de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de entrenamiento de la ACSB.
- En caso de que la ACSB requiera entrenar a un empleado, su capacitación se hará en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a la Asociación.

### Procedimiento:

- La Dirección Ejecutiva remitirá formulario de detección de necesidades de adiestramiento a los encargados de cada área, para fines de análisis y elaboración del plan anual de entrenamiento.
- Llevará control de los entrenamientos a ejecutar y de los ejecutados, para fines de record y estadísticas de evaluación, control y capacitación del personal.
- Identificará las instituciones para fines de los entrenamientos externos e internos para coordinar cursos.
- Enviará una comunicación al empleado, informado sobre el entrenamiento, el número de horas, entre otras.
- Evaluar la participación de los empleados e instructores para informar a los encargados de cada área y Dirección Ejecutiva.

**GRÁFICO N° 24**  
**DÉCIMO CUARTO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

15.- Implementar una estrategia para la delegación de proyectos, basada en las siguientes matrices:

a. Principios de Empoderamiento:

El Empoderamiento de proyectos, tareas o funciones en la ACSB deben ser realizadas apropiadamente debido que el resultado obtenido dependerá de si se seleccionó al colaborador más competente.

A continuación se detalla el concepto de cada elemento constitutivo de los Principios de Empoderamiento, los cuales permiten analizar al colaborador de la Organización sobre los puntos clave que definirán si es apto o no para realizar un proyecto determinado.

- Semejanza de filtros: La persona que delega y el colaborador que realizará el proyecto, tarea o función deben ver la realidad de la misma manera.
- Visión compartida: el colaborador debe compartir sus objetivos con los definidos en el proyecto.
- Motivos alineados: El logro, la afiliación y el poder son los tres pilares que motivan a una persona para realizar con mayor dedicación una actividad determinada y se definen de la siguiente manera:
  - Motivadas por el logro: Se presenta cuando a las personas le motiva más la consecución de metas o en otras palabras conseguir más y mejor.
  - Motivadas por la Afiliación: Este pilar se refiere a las personas que se sienten más motivadas cuando la actividad a realizarse hará que la gente le quiera más, le ayude a generar relaciones sociales, y le permite obtener cooperación.
  - Motivadas por el Poder: En este pilar se encuentran las personas a las que les motiva la influencia que pueden ejercer sobre una o más personas, les gusta estar a cargo, las situaciones competitivas y las actividades que les genere status.

**GRÁFICO N° 25**  
**DÉCIMO QUINTO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

Los tres pilares son parte de cada individuo, pero siempre uno de ellos tendrá mayor influencia, por lo tanto es crucial que los proyectos de la ACSB estén alineados con el pilar motivacional que tiene mayor influencia sobre el colaborador seleccionado.

- **Confianza:** Depende directamente de la credibilidad y el respeto mutuo entre la persona encargada de empoderar y el colaborador, debido a que este elemento puede constituir una limitante en la fase de ejecución del proyecto.
- **Riesgo controlado:** se debe definir si la persona seleccionada tomará las decisiones que no arriesguen la en ninguna de sus fases a la realización del proyecto.
- **Comunicación de doble vía:** es muy importante seleccionar a una persona que sepamos que va a comunicarnos sobre los avances o cambios que afecten el desarrollo normal del proyecto.

El Modelo de competencias tiene como objetivo predecir comportamientos observables extraordinarios del colaborador de la ACSB y se divide en:

- Comportamiento observable: En ésta parte se establece el comportamiento el colaborador demuestra.
- Conocimientos: Corresponde a las habilidades y conocimientos que el colaborador tiene.
- Cualidades: Corresponde a lo que el colaborador es.

Determinar en qué nivel de madurez emocional tiene un colaborador le permitirá a la ACSB saber cuánto le puedo empoderar o si es referible tomar otra alternativa.

Existen tres niveles de madurez emocional:

- Motivación externa: El colaborador tiene poco manejo de sus emociones, por lo tanto no podrá predecir su comportamiento.
- Nivel medio: El colaborador requiere ayuda en el manejo de sus emociones, por lo tanto tendrá poco empoderamiento.
- Motivación Interna: El colaborador tiene una mayor habilidad en el manejo de sus emociones, por lo tanto habrá un alto empoderamiento.

### **4.2.3 Estructura de la Organización**

La estructura de la ACSB está encaminada a la consecución de los objetivos establecidos, sin embargo, su tipo de gobierno adhocrátrico puede diversificarse para mejorar los resultados de los proyectos en que se involucre la organización.

Dado esto se propone a la ACSB que incluya la siguiente mejora:

- Los proyectos específicos en los que se involucre a la ACSB deberán ser asignados mediante el método Matricial para que de ésta manera se aprovechen los mejores recursos. A continuación se detalla la matriz en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 6**  
**ASIGNACIÓN MATRICIAL DE PROYECTOS PARA LA ACSB**

	<b>Proyecto Alerta Temprana</b>	<b>Proyectos de Responsabilidad Social</b>	<b>Proyectos de Buen Gobierno</b>	<b>Proyectos de Asesoría Jurídica</b>
<b>Miembros Junta Directiva</b>				
<b>Director Ejecutivo</b>				
<b>Colaborador de Contabilidad</b>				
<b>Colaborador de Asesoría Jurídica</b>				
<b>Colaborador de Asistencia Administrativa</b>				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

- Establecer como política que los niveles de supervisión reporten toda novedad, incidencia y capacitaciones a todos los involucrados a nivel país.

## 4.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LAS POLÍTICAS DE LA ACSB

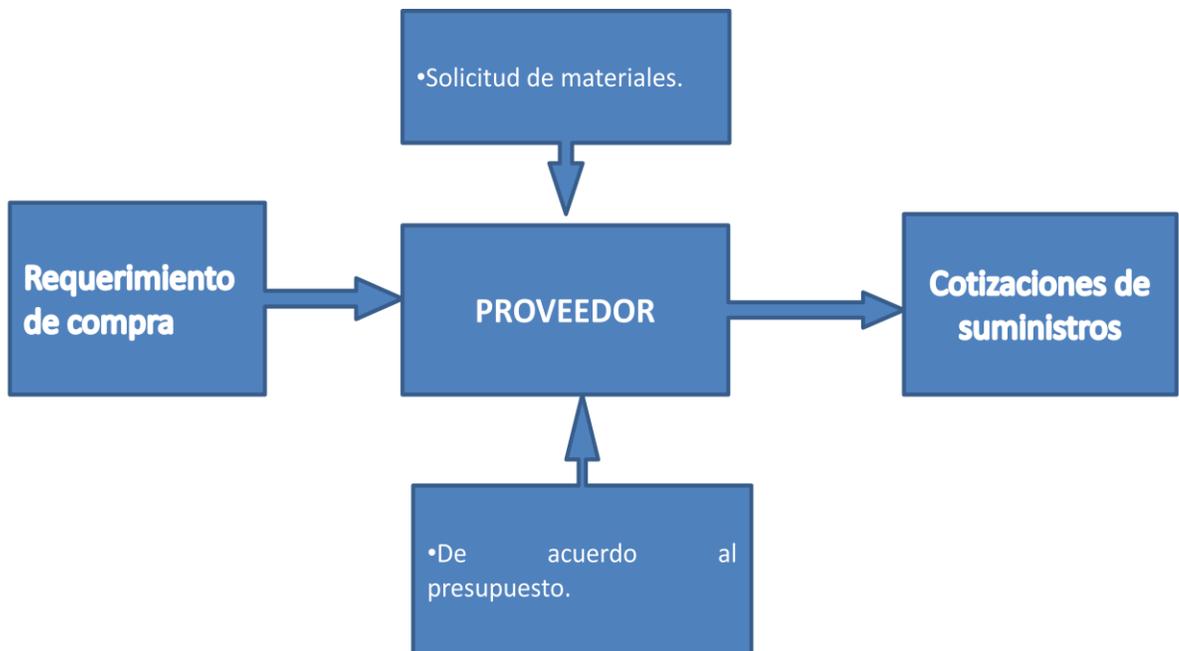
### 4.3.1 Políticas Operativas

La formulación de políticas operativas es esencial para la planeación estratégica porque constituyen medidas para estabilizar el funcionamiento general de la ACSB, a su vez que éstas dependerán de cómo sean los servicios, y en general se obtienen resultados importantes y una mejoría en las operaciones administrativas.

Las políticas que se establecerán en el área operativa de la ACSB son:

16.- Realizar cotizaciones con los proveedores de suministros.

**GRÁFICO N° 26**  
**DÉCIMO SEXTO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

17.- Contratación de personal y determinación de salario.

**GRÁFICO N° 27**  
**DÉCIMO SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

18.- Definición de la estructura organizacional.

**GRÁFICO N° 28**  
**DÉCIMO OCTAVO PROCESO A MEJORAR**

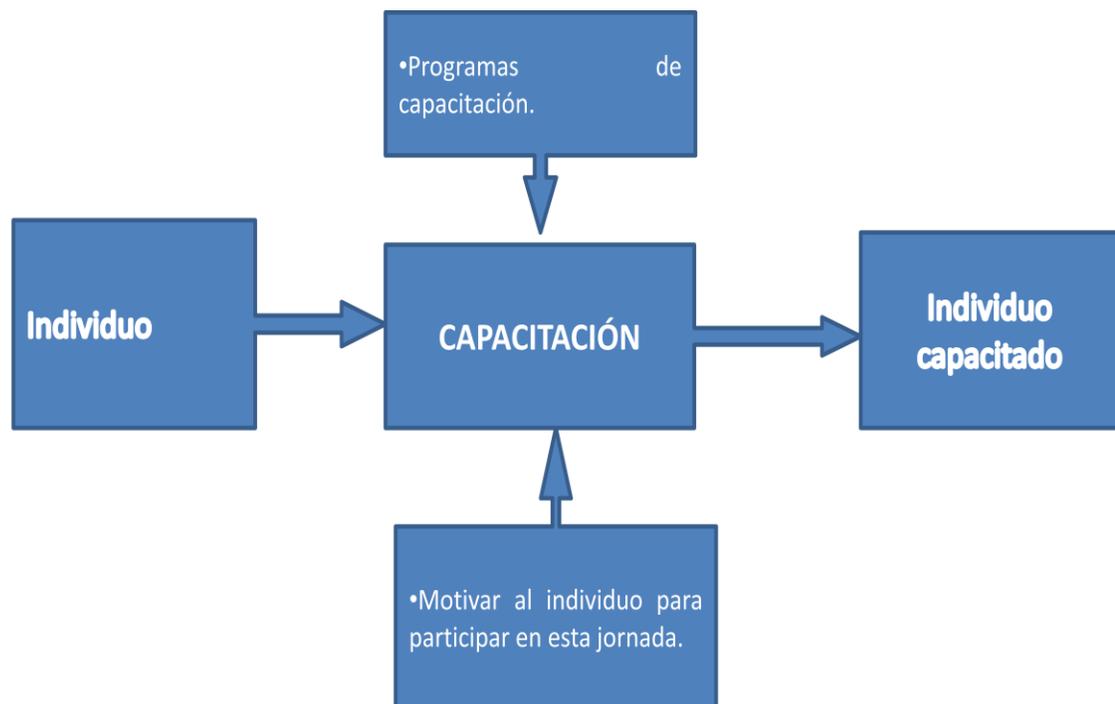


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

19.- Capacitación sobre las actividades propias a cada puesto laboral.

**GRÁFICO N° 29**  
**DÉCIMO NOVENO PROCESO A MEJORAR**

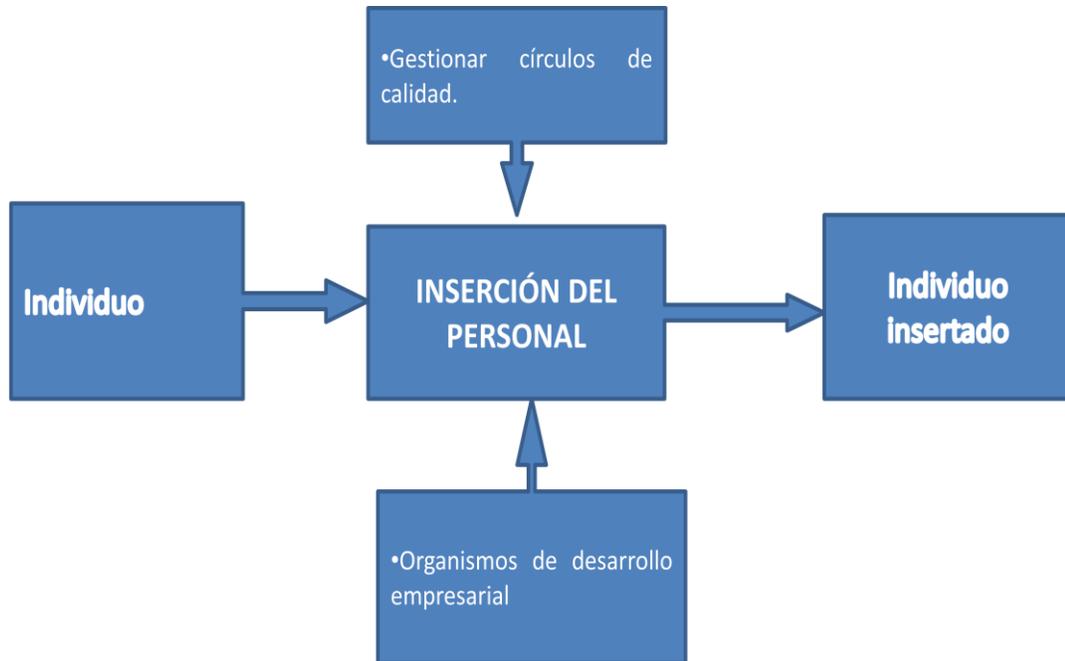


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

20.- Inserción del personal en organismos de desarrollo empresarial como círculos de calidad.

**GRÁFICO N° 30**  
**VIGÉSIMO PROCESO A MEJORAR**

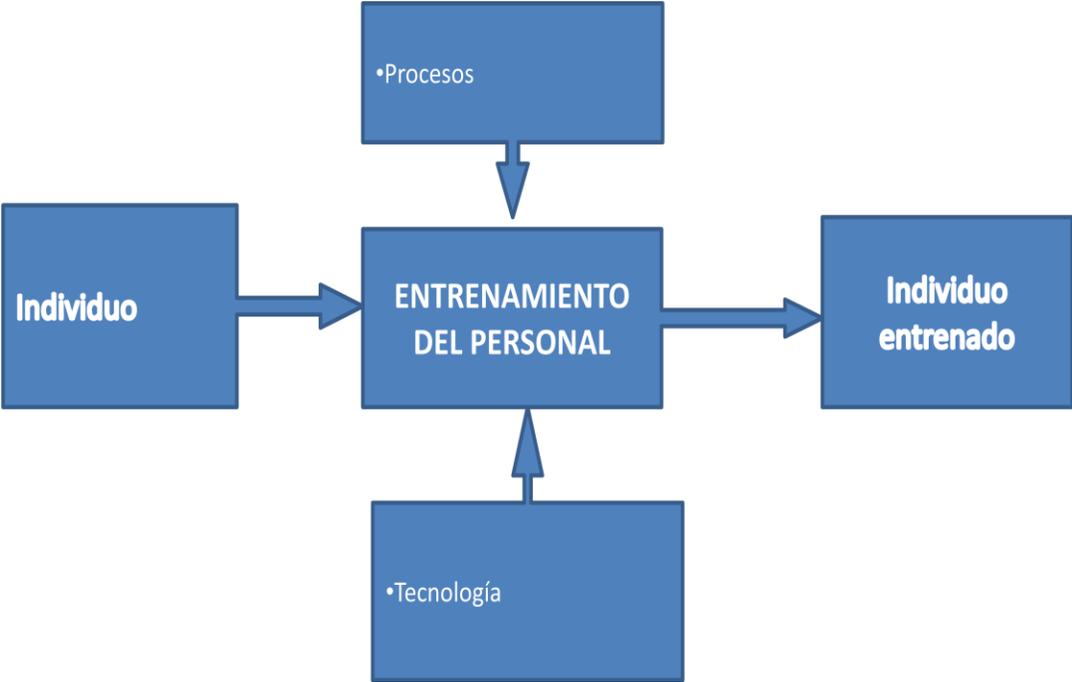


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

21.- Entrenamiento del personal con respecto a los procesos y tecnologías a utilizar.

**GRÁFICO N° 31**  
**VIGÉSIMO PRIMER PROCESO A MEJORAR**

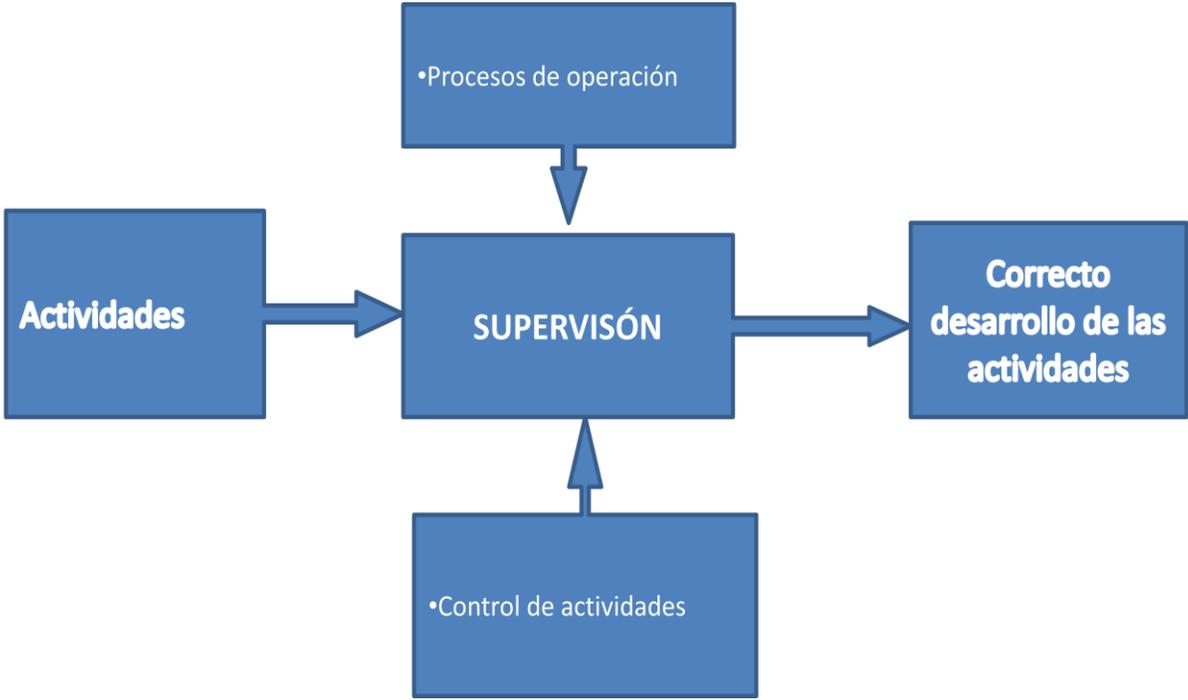


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

22.- Supervisión del correcto desarrollo de las actividades y procesos de operación.

**GRÁFICO N° 32**  
**VIGÉSIMO SEGUNDO PROCESO A MEJORAR**

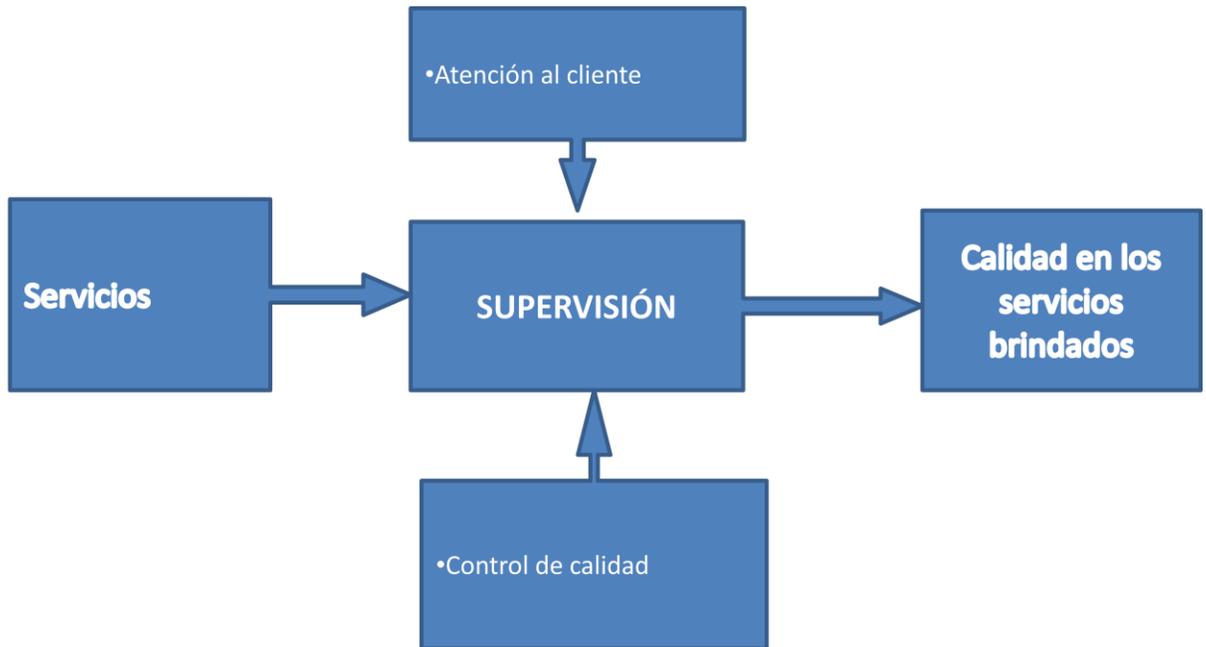


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

23.- Supervisión y control de calidad de los servicios brindados.

**GRÁFICO N° 33**  
**VIGÉSIMO TERCER PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

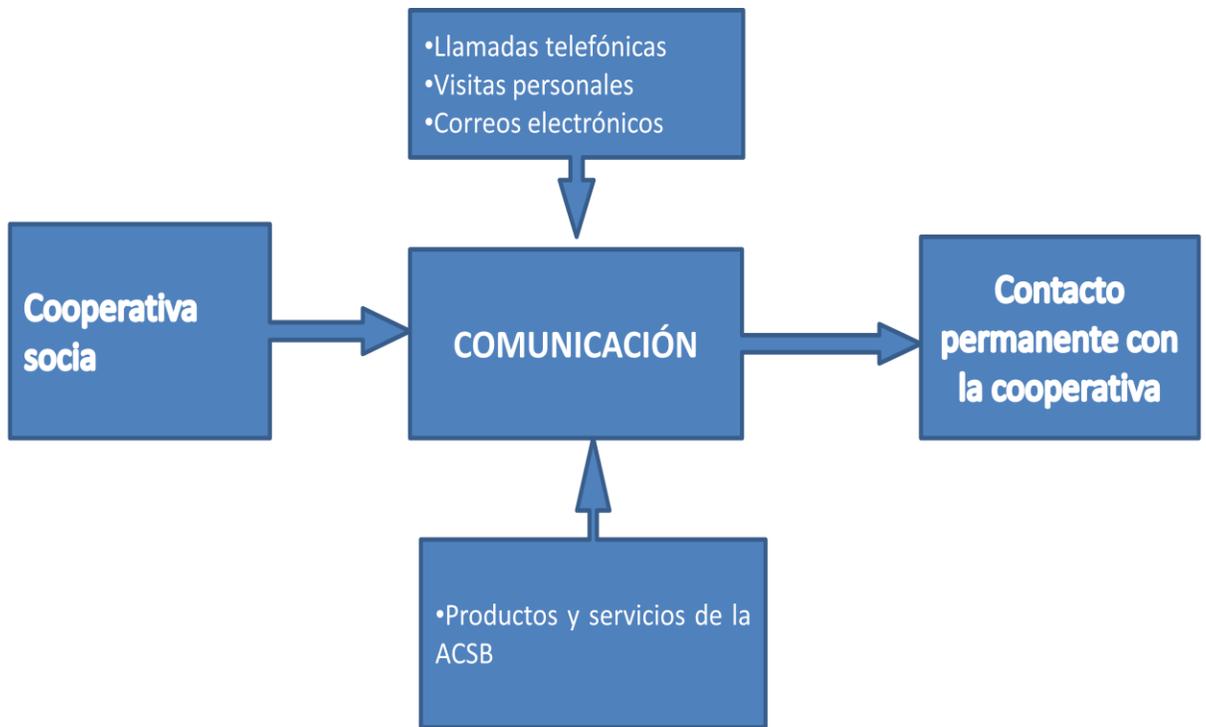
Elaborado por: La Autora

#### **4.3.2 Políticas Comerciales**

Para la comercialización las políticas generales son las siguientes:

24.- Mantener contacto permanente con las cooperativas socias, mediante llamadas, visitas personales, mail.

**GRÁFICO N° 34**  
**VIGÉSIMO CUARTO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

25.- Satisfacer todas las inquietudes y necesidades que las cooperativas nuevas interesadas tengan sobre los productos y servicios de la ACSB.

**GRÁFICO N° 35**  
**VIGÉSIMO QUINTO PROCESO A MEJORAR**

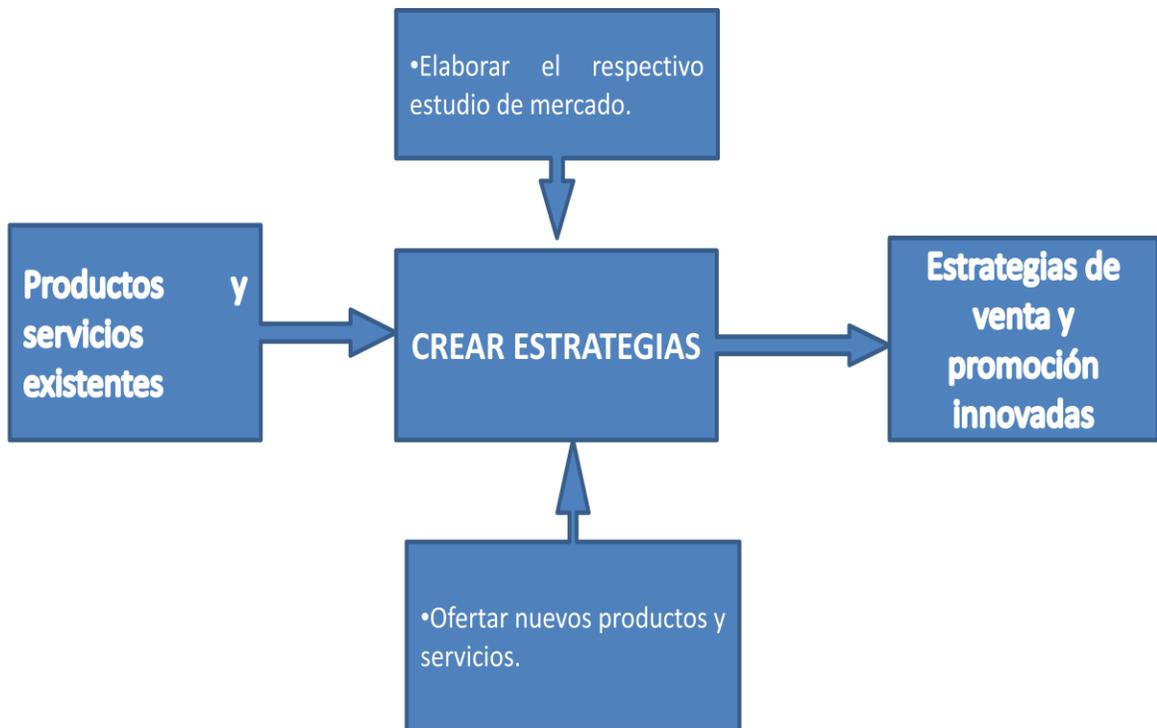


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

26.- Crear estrategias de venta y promoción e innovarlas para estar siempre a la par o a un mejor nivel que la competencia, ofertando los productos y servicios constantemente.

**GRÁFICO N° 36**  
**VIGÉSIMO SEXTO PROCESO A MEJORAR**

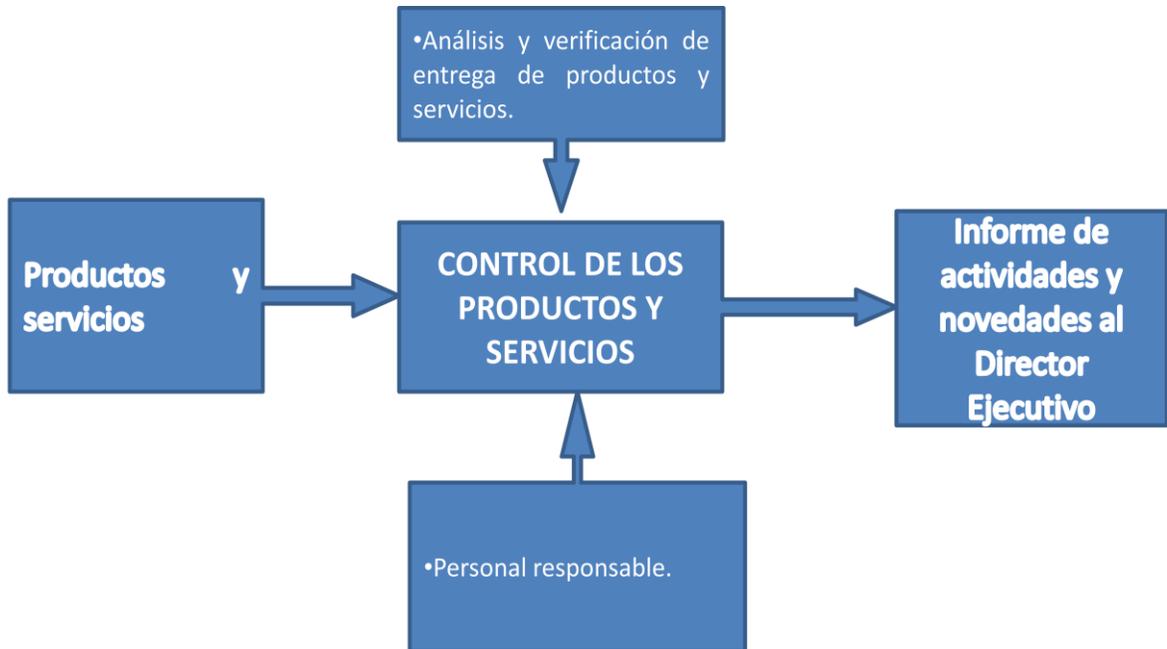


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

27.- Llevar el control sobre los servicios y productos entregados y los que se han cancelado para dar un informe de actividades y novedades al Director Ejecutivo.

**GRÁFICO N° 37**  
**VIGÉSIMO SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR**

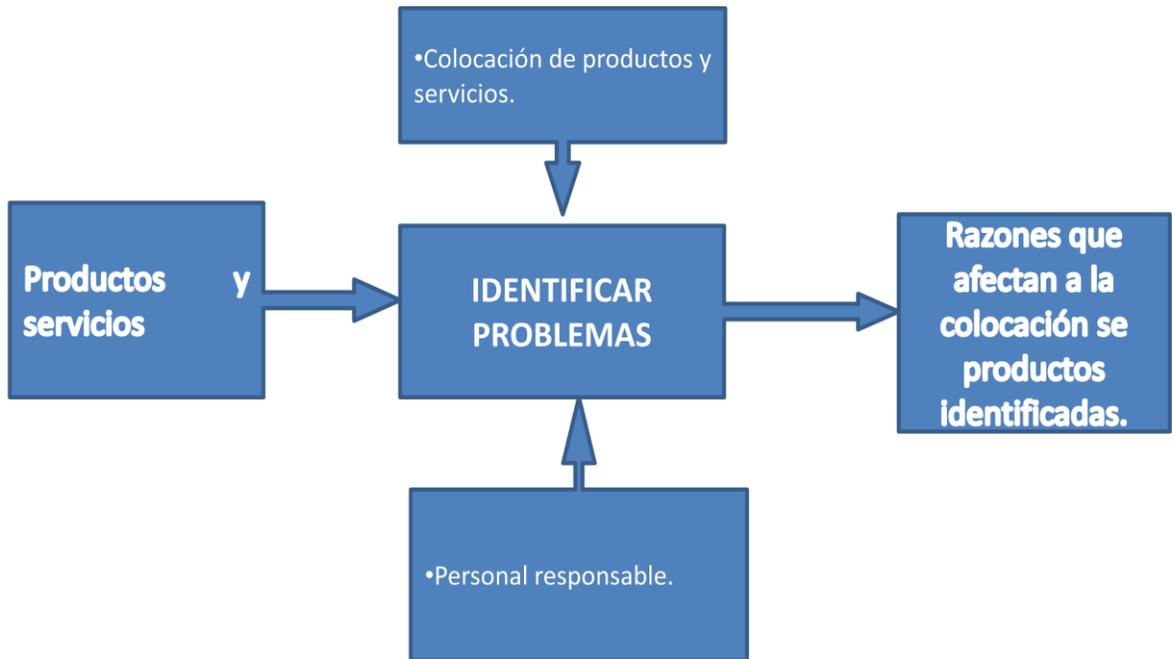


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

28.- Identificar las razones o problemas que afecten la colocación efectiva de los productos.

**GRÁFICO N° 38**  
**VIGÉSIMO OCTAVO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

#### **4.3.3 Políticas de Servicios Adicionales**

Las políticas de servicios adicionales, serán:

29.- Medir la satisfacción de las necesidades de las cooperativas socias de la ACSB.

**GRÁFICO N° 39**  
**VIGÉSIMO NOVENO PROCESO A MEJORAR**

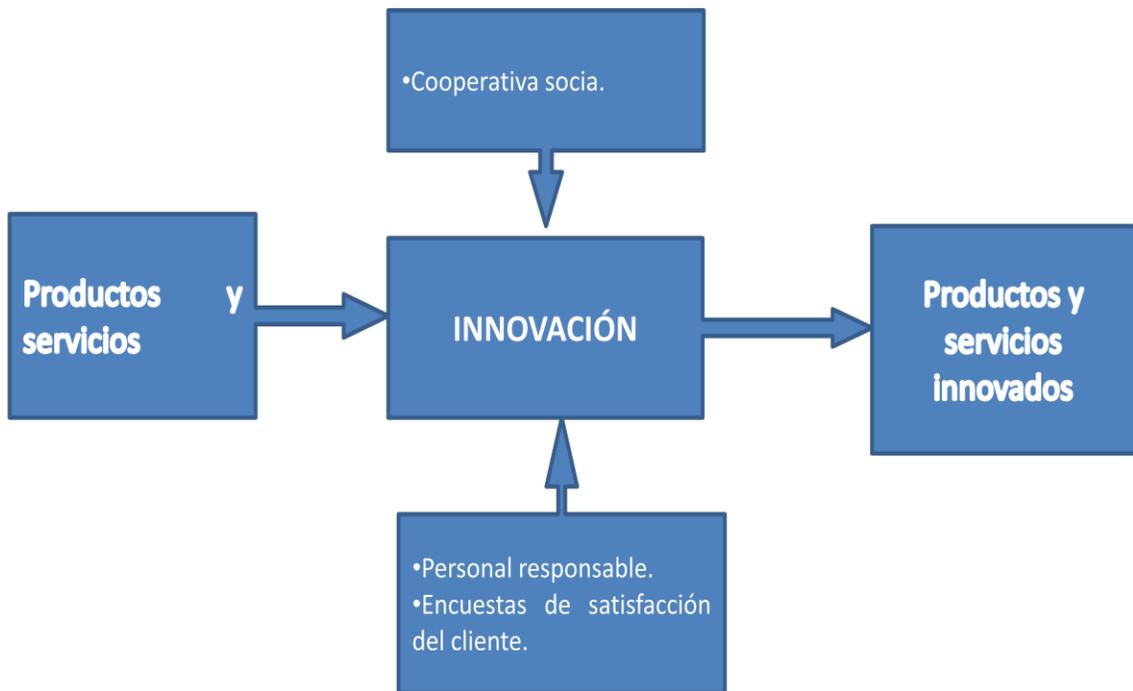


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

30.- Buscar siempre la innovación de nuevos servicios.

**GRÁFICO N° 40**  
**TRIGÉSIMO PROCESO A MEJORAR**

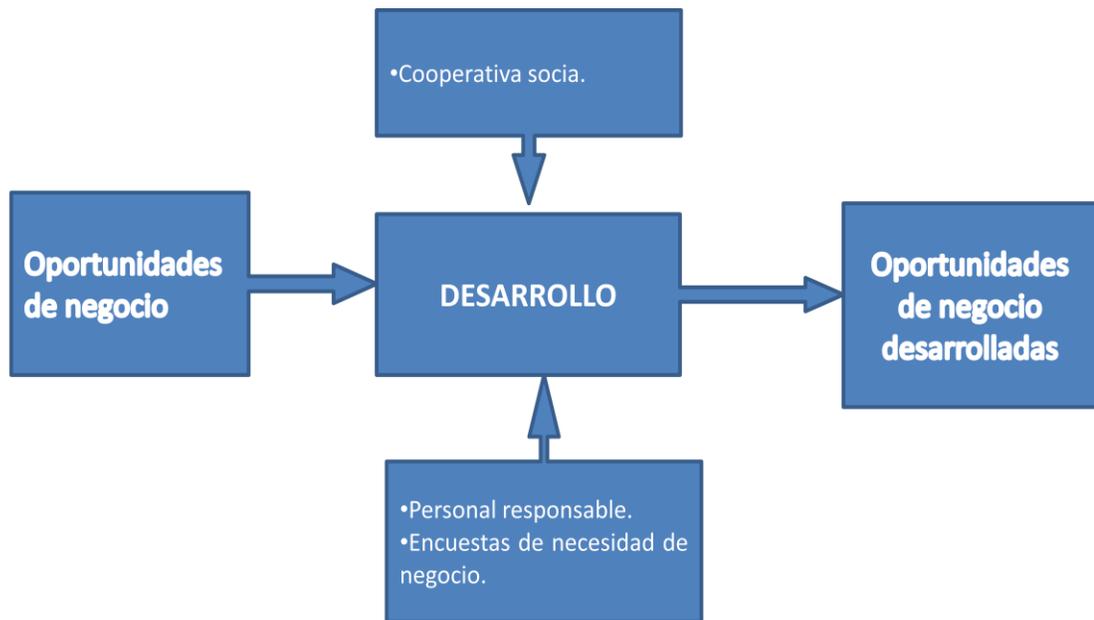


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

31.- Desarrollo de nuevas oportunidades de negocios para las cooperativas.

**GRÁFICO N° 41**  
**TRIGÉSIMO PRIMER PROCESO A MEJORAR**

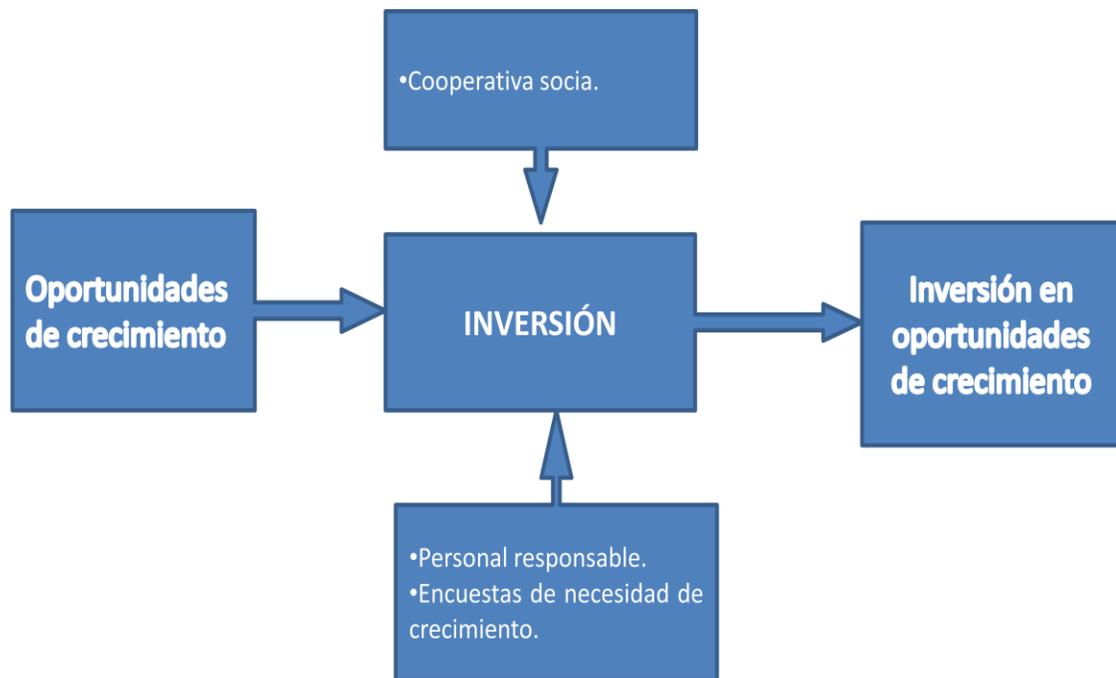


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

32.- Inversión en nuevas oportunidades de crecimiento para las cooperativas.

**GRÁFICO N° 42**  
**TRIGÉSIMO SEGUNDO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

#### **4.3.4 Políticas Administrativo Financieras**

Estas políticas son:

33.- Administración responsable de los recursos financieros, así como el manejo de cuentas bancarias correspondientes.

**GRÁFICO N° 43**  
**TRIGÉSIMO TERCER PROCESO A MEJORAR**

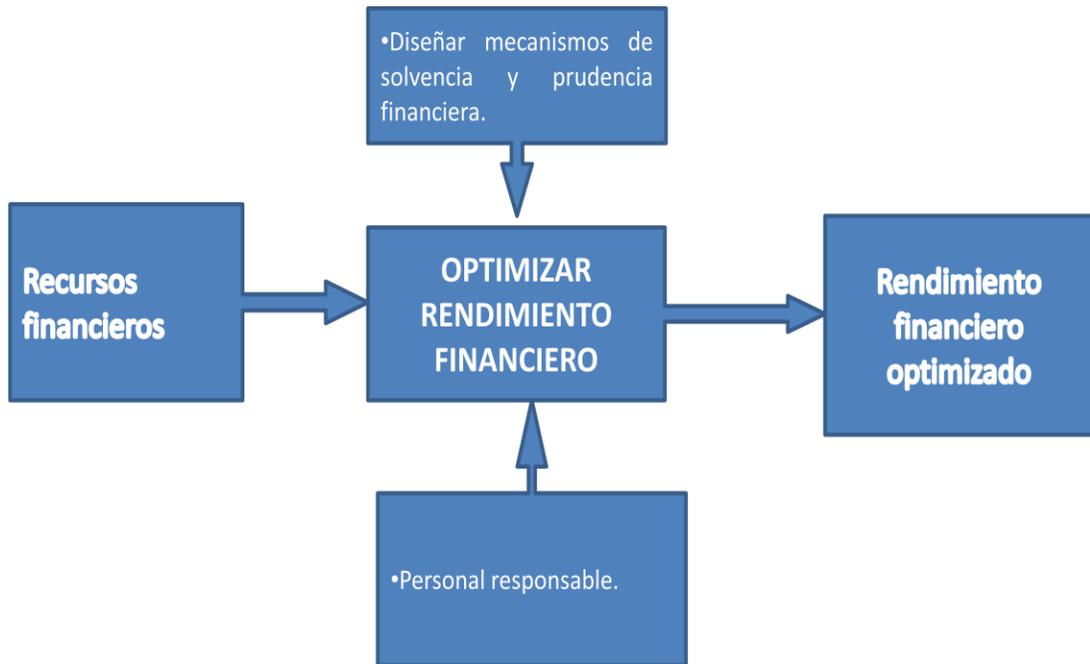


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

34.- Diseñar y aplicar mecanismos que permitan optimizar el rendimiento financiero.

**GRÁFICO N° 44**  
**TRIGÉSIMO CUARTO PROCESO A MEJORAR**

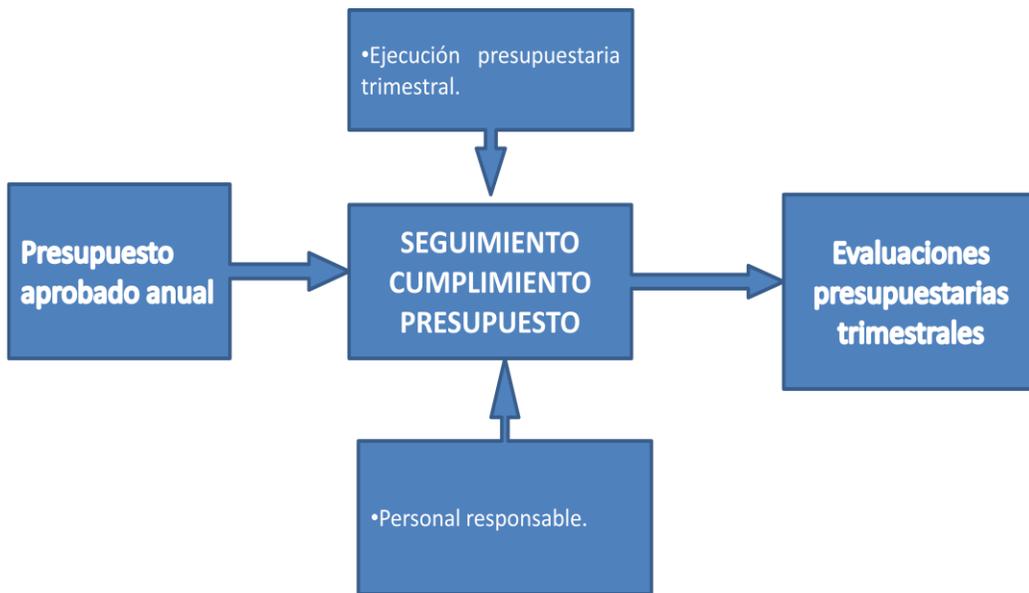


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

35.- Dar seguimiento al presupuesto autorizado para el gasto de la ACSB.

**GRÁFICO N° 45**  
**TRIGÉSIMO QUINTO PROCESO A MEJORAR**

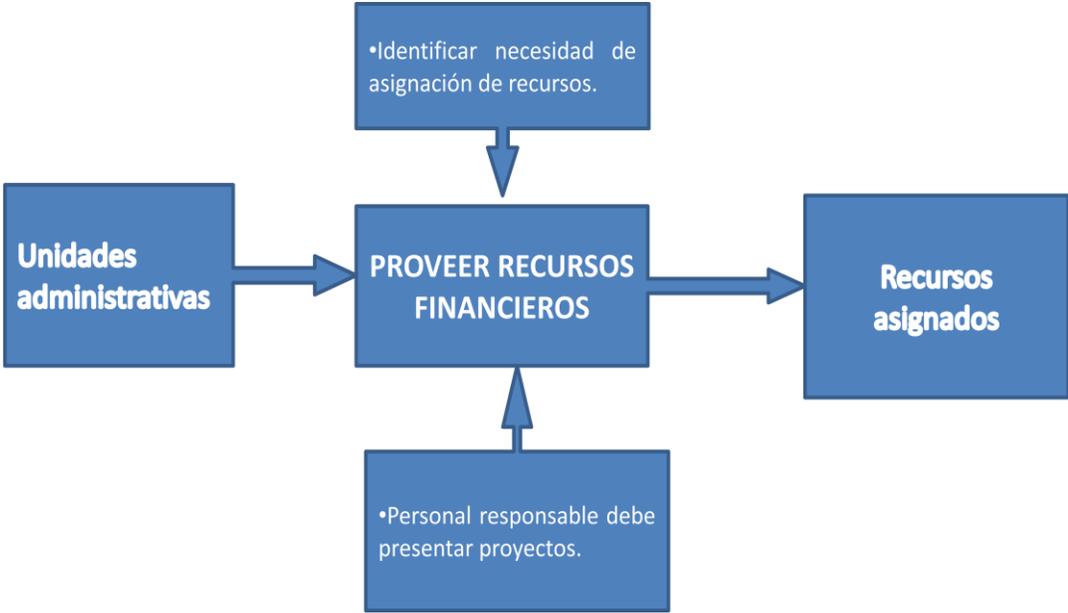


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

36.- Proveer de recursos financieros a las unidades administrativas de la ACSB, en función de las partidas autorizadas.

**GRÁFICO N° 46**  
**TRIGÉSIMO SEXTO PROCESO A MEJORAR**

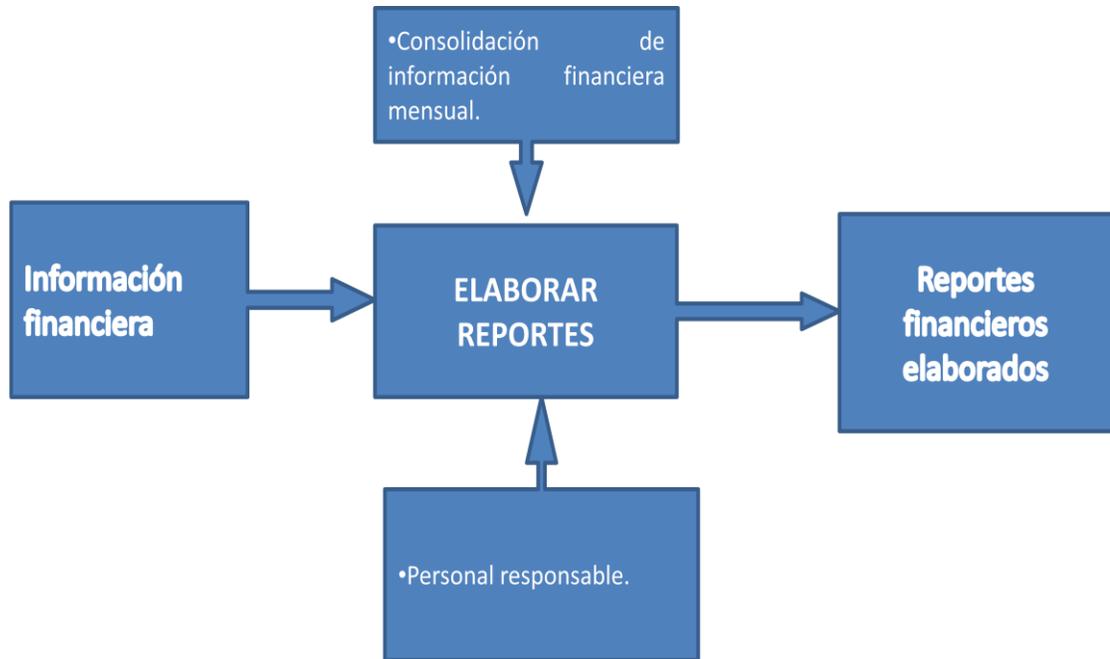


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

37.- Elaborar reportes del ejercicio financiero anual de todas las áreas de la ACSB, así como informar de ello al Director Ejecutivo.

**GRÁFICO N° 47**  
**TRIGÉSIMO SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR**

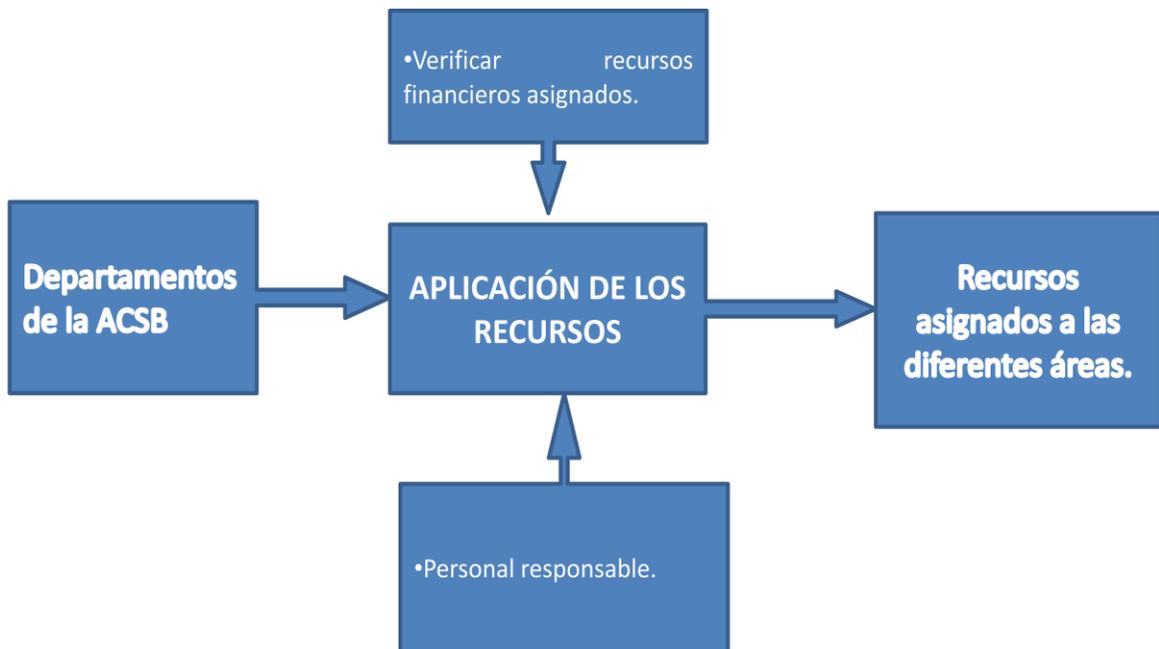


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

38.- Mantener coordinación con los departamentos de la ACSB, a efecto de proceder a la aplicación de los recursos presupuestales asignados y mantener actualizada la información entre los mismos.

**GRÁFICO N° 48**  
**TRIGÉSIMO OCTAVO PROCESO A MEJORAR**

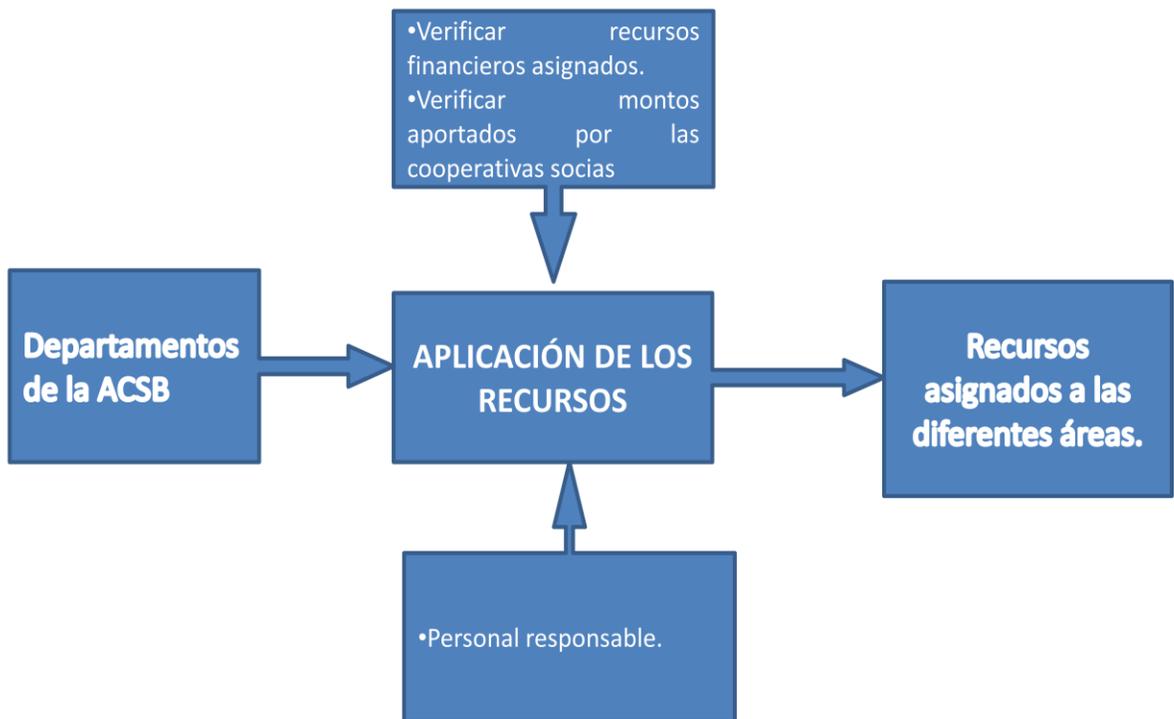


Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

39.- Participar en la aplicación de los recursos financieros recibidos de las cooperativas socias y llevar el control de los mismos en función de los gastos generados por los diferentes departamentos.

**GRÁFICO N° 49**  
**TRIGÉSIMO NOVENO PROCESO A MEJORAR**



Fuente: Resultados obtenidos en el Análisis AIO

Elaborado por: La Autora

El costo de implementación de este Plan de Mejoramiento es de \$ 168.237,77 dólares (CIENTO SESENTA Y OCHO MIL DOSCIENTOS TREINTA Y SIETE 77/100 DÓLARES), cantidad que sido presupuestada para el año 2011, lo que implicará una aplicación total de la propuesta de mejoramiento puesta en consideración.

Para la obtención de estos recursos es necesario precisar la fuente de obtención de los mismos, que están compuestos con un esquema de aportes que considera una cuota base de \$100 dólares mensuales por cada cooperativa y un valor adicional equivalente al porcentaje de activos de las Coac's socias al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior. A continuación se presenta el cuadro de distribución de cuotas de mantenimiento para el año 2011:

**TABLA N° 7**

**CUADRO DE DISTRIBUCION DE CUOTAS DE MANTEMIENTO PARA EL AÑO 2011**

N	COOPERATIVA	ACTIVOS 31/12/2010	PARTICIP. ACTIVOS	CUOTA FIJA ANUAL	CUOTA FIJA MENSUAL	CUOTA VARIABLE		CUOTA TOTAL 2011	
						ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL
		<b>\$ 2.053.825.345.97</b>	<b>100.00%</b>	<b>43.200</b>	<b>3.600.00</b>	<b>\$ 127.437.72</b>	<b>\$ 10.619.81</b>	<b>\$ 170.637.72</b>	<b>\$ 14.219.81</b>
1	9 DE OCTUBRE	7.562.770.75	0.0037	1.200	100.00	469.26	<b>\$ 39.11</b>	\$ 1.669.26	<b>\$ 139.11</b>
2	11 DE JUNIO	14.222.328.14	0.0069	1.200	100.00	882.48	<b>\$ 73.54</b>	\$ 2.082.48	<b>\$ 173.54</b>
3	15 DE ABRIL	69.334.197.81	0.0338	1.200	100.00	4.302.11	<b>\$ 358.51</b>	\$ 5.502.11	<b>\$ 458.51</b>
4	23 DE JULIO	65.721.695.72	0.0320	1.200	100.00	4.077.96	<b>\$ 339.83</b>	\$ 5.277.96	<b>\$ 439.83</b>
5	29 DE OCTUBRE	177.608.142.63	0.0865	1.200	100.00	11.020.40	<b>\$ 918.37</b>	\$ 12.220.40	<b>\$ 1.018.37</b>
6	ALIANZA DEL VALLE	57.465.181.88	0.0280	1.200	100.00	3.565.65	<b>\$ 297.14</b>	\$ 4.765.65	<b>\$ 397.14</b>
7	ANDALUCIA	77.445.882.60	0.0377	1.200	100.00	4.805.44	<b>\$ 400.45</b>	\$ 6.005.44	<b>\$ 500.45</b>
8	ATUNTAQUI	58.699.151.84	0.0286	1.200	100.00	3.642.22	<b>\$ 303.52</b>	\$ 4.842.22	<b>\$ 403.52</b>
9	CACPE BIBLIAN	41.198.881.57	0.0201	1.200	100.00	2.556.35	<b>\$ 213.03</b>	\$ 3.756.35	<b>\$ 313.03</b>
10	CACPECO	87.668.566.33	0.0427	1.200	100.00	5.439.74	<b>\$ 453.31</b>	\$ 6.639.74	<b>\$ 553.31</b>
11	CACPE LOJA	30.296.026.31	0.0148	1.200	100.00	1.879.84	<b>\$ 156.65</b>	\$ 3.079.84	<b>\$ 256.65</b>
12	CACPE PASTAZA	39.163.872.60	0.0191	1.200	100.00	2.430.08	<b>\$ 202.51</b>	\$ 3.630.08	<b>\$ 302.51</b>
13	CAMARA DE COMERCIO AMBATO	51.158.307.84	0.0249	1.200	100.00	3.174.32	<b>\$ 264.53</b>	\$ 4.374.32	<b>\$ 364.53</b>
14	COOP CCP	45.045.434.39	0.0219	1.200	100.00	2.795.02	<b>\$ 232.92</b>	\$ 3.995.02	<b>\$ 332.92</b>
15	CHONE	22.573.700.15	0.0110	1.200	100.00	1.400.67	<b>\$ 116.72</b>	\$ 2.600.67	<b>\$ 216.72</b>
16	CODESARROLLO	58.994.265.58	0.0287	1.200	100.00	3.660.53	<b>\$ 305.04</b>	\$ 4.860.53	<b>\$ 405.04</b>
17	COMERCIO	22.750.905.09	0.0111	1.200	100.00	1.411.67	<b>\$ 117.64</b>	\$ 2.611.67	<b>\$ 217.64</b>
18	COOPAD	8.458.958.35	0.0041	1.200	100.00	524.87	<b>\$ 43.74</b>	\$ 1.724.87	<b>\$ 143.74</b>
19	COTOCOLLAO	13.567.527.27	0.0066	1.200	100.00	841.85	<b>\$ 70.15</b>	\$ 2.041.85	<b>\$ 170.15</b>

20	EL SAGRARIO	66.100.806.08	0.0322	1.200	100.00	4.101.49	<b>\$ 341.79</b>	\$ 5.301.49	<b>\$ 441.79</b>
21	FINANCOOP	37.238.361.38	0.0181	1.200	100.00	2.310.60	<b>\$ 192.55</b>	\$ 3.510.60	<b>\$ 292.55</b>
22	GUARANDA	14.438.654.46	0.0070	1.200	100.00	895.90	<b>\$ 74.66</b>	\$ 2.095.90	<b>\$ 174.66</b>
23	LA DOLOROSA	9.054.161.13	0.0044	1.200	100.00	561.80	<b>\$ 46.82</b>	\$ 1.761.80	<b>\$ 146.82</b>
24	LA NACIONAL	123.510.649.34	0.0601	1.200	100.00	7.663.71	<b>\$ 638.64</b>	\$ 8.863.71	<b>\$ 738.64</b>
25	MEGO	137.518.490.14	0.0670	1.200	100.00	8.532.88	<b>\$ 711.07</b>	\$ 9.732.88	<b>\$ 811.07</b>
26	OSCUS	122.217.541.10	0.0595	1.200	100.00	7.583.47	<b>\$ 631.96</b>	\$ 8.783.47	<b>\$ 731.96</b>
27	PABLO MUÑOZ VEGA	47.751.603.14	0.0233	1.200	100.00	2.962.94	<b>\$ 246.91</b>	\$ 4.162.94	<b>\$ 346.91</b>
28	PADRE JULIAN LORENTE	26.693.849.28	0.0130	1.200	100.00	1.656.33	<b>\$ 138.03</b>	\$ 2.856.33	<b>\$ 238.03</b>
29	COPROGRESO	144.065.112.89	0.0701	1.200	100.00	8.939.09	<b>\$ 744.92</b>	\$ 10.139.09	<b>\$ 844.92</b>
30	RIOBAMBA	128.470.536.94	0.0626	1.200	100.00	7.971.46	<b>\$ 664.29</b>	\$ 9.171.46	<b>\$ 764.29</b>
31	SAN FRANCISCO	100.570.350.97	0.0490	1.200	100.00	6.240.29	<b>\$ 520.02</b>	\$ 7.440.29	<b>\$ 620.02</b>
32	SAN JOSE	39.202.896.40	0.0191	1.200	100.00	2.432.50	<b>\$ 202.71</b>	\$ 3.632.50	<b>\$ 302.71</b>
33	SANTA ANA	4.887.140.80	0.0024	1.200	100.00	303.24	<b>\$ 25.27</b>	\$ 1.503.24	<b>\$ 125.27</b>
34	SANTA ROSA	47.823.723.66	0.0233	1.200	100.00	2.967.41	<b>\$ 247.28</b>	\$ 4.167.41	<b>\$ 347.28</b>
35	SAN PEDRO DE TABOADA	12.831.977.39	0.0062	1.200	100.00	796.21	<b>\$ 66.35</b>	\$ 1.996.21	<b>\$ 166.35</b>
36	TULCÁN	42.513.694.02	0.0207	1.200	100.00	2.637.93	<b>\$ 219.83</b>	\$ 3.837.93	<b>\$ 319.83</b>

**Fuente: Base de Datos ACSB, Presupuesto aprobado 2011**

**Elaborado por: La Autora**

A continuación se detallan los rubros necesarios para la implementación de la propuesta de mejora para la ACSB, dentro de los cuales se ha considerado los ingresos anuales de cada una de las cooperativas socias, destacando como egresos los gastos de personal fijos que se darán mensualmente, como sueldos y beneficios sociales; también se han considerado los gastos administrativos como servicios básicos y gastos generales, para mayor detalle se presenta la siguiente matriz:

**TABLA N° 8**  
**PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**  
**ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE**  
**COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA**  
**SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB)**

<b>CODIGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>13.999,81</b>	<b>168.237,77</b>
4.1.1.01.001	Cooperativas	13.999,81	168.237,77
<b>5</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>13.999,81</b>	<b>168.237,77</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>6.331,81</b>	<b>76.221,68</b>
<b>5.1.1.01.</b>	<b>Remuneraciones Mensuales</b>	<b>5.539,17</b>	<b>66.470,04</b>
5.1.1.01.001	Sueldo unificado	1.100,00	13.200,00
5.1.2.02.001	Movilización Presidente	400,00	4.800,00
5.1.2.04.001	Limpieza	60,00	720,00
5.1.1.03.001	Director Ejecutivo	2.979,17	35.750,04
5.1.1.03.002	Asesoría Jurídica	1.000,00	12.000,00
	Relaciones Publicas	0,00	0,00
<b>5.1.1.02.</b>	<b>Beneficios Sociales</b>	<b>792,64</b>	<b>9.751,64</b>
5.1.1.02.001	Décimo tercer sueldo	91,67	1.100,00
5.1.1.02.002	Décimo cuarto sueldo	20,00	480,00
5.1.1.02.003	Fondos de Reserva	72,57	870,84
5.1.1.02.004	Aporte Patronal Iess	437,40	5.248,80
	Vacaciones	0,00	0,00
	IVA	0,00	0,00
5.1.1.02.007	Otros Beneficios	21,00	252,00
5.1.1.02.008	Uniformes	50,00	600,00
5.1.1.02.009	Capacitación	100,00	1.200,00
<b>5.1.2.</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2.684,67</b>	<b>32.216,09</b>
<b>5.1.2.01.</b>	<b>Servicios Básicos</b>	<b>285,00</b>	<b>3.420,00</b>
5.1.2.01.001	Energía Eléctrica	35,00	420,00
5.1.2.01.002	Servicio Telefónico	250,00	3.000,00

<b>5.1.2.04.</b>	<b>Gastos Generales</b>	1.884,67	22.616,09
5.1.2.04.004	Correspondencia	280,00	3.360,00
5.1.2.04.005	Copias Documentos	50,00	600,00
5.1.2.04.009	Suscripciones Varias	75,00	900,00
5.1.2.04.008	Refrigerios	200,00	2.400,00
5.1.2.04.006	Suministros de Oficina	200,00	2.400,00
5.1.2.04.002	Condominio Oficina	150,00	1.800,00
5.1.2.05.003	Mantenimiento Equipos	150,00	1.800,00
5.1.2.04.003	Monitoreo Oficina	35,00	420,00
5.1.2.04.011	Pólizas de Seguro	80,00	960,00
5.1.2.04.007	Implementos de Limpieza	35,00	420,00
5.1.2.04.010	Auditoría	108,34	1.300,08
5.1.2.02.004	Movilizaciones Oficina	350,00	4.200,00
5.1.2.04.015	Imprevistos	171,33	2.056,01
<b>5.1.2.03.001</b>	<b>Subsistencia y Viáticos</b>	500,00	6.000,00
<b>5.1.2.04.</b>	<b>Gastos Varios</b>	15,00	180,00
5.1.2.04.014	Servicios bancarios	15,00	180,00
<b>5.1.2.06.</b>	<b>Depreciaciones</b>	513,60	6.163,20
5.1.2.06.001	Deprec. Muebles/Equip.Ofic	58,10	697,20
5.1.2.06.002	Deprec. Equipo Computación	53,31	639,72
5.1.2.06.003	Deprec. Edificios	402,19	4.826,28
	<b>MUEBLES Y EQUIPOS</b>	208,33	2.500,00
	Equipos de Oficina	125,00	1.500,00
	Equipo de Computación y Softward	83,33	1.000,00
<b>5.1.3.</b>	<b>ACTIVIDADES ESPECIALES</b>	4.775,00	57.300,01
5.1.3.01.001	Publicidad e Imagen	1.250,00	15.000,00
5.1.3.01.002	Seminarios, Talleres,Eventos	833,33	10.000,00
	II Convención Cooperativa	500,00	6.000,00
5.1.3.01.003	Normativa de Ahorro y Crédito	708,33	8.500,00
	Implementación Balance Social	650,00	7.800,00
	Alianza Cooperativa Internacional	316,67	3.800,00
5.1.3.01.004	Gobernabilidad Cooperativa	516,67	6.200,00

Fuente: Base de Datos ACSB, Plan de Cuentas Institucional  
Elaborado por: La Autora

**4.4 RESUMEN DE PROPUESTAS CON METAS E INDICADORES DE CUMPLIMIENTO**

**TABLA N° 9  
TABLA RESUMEN DE PROPUESTAS CON METAS E INDICADORES  
TIEMPO PROPUESTO: JULIO 2011 - JULIO 2012**

<b>1. Conformar una comisión especial cuyo objetivo principal será monitorear diariamente los cambios que puedan producirse en el contexto legislativo y puedan afectar a los intereses de la ACSB.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente	Reuniones mantenidas	Una reunión mensual
<b>2. La comisión conformada enviará informes diarios a los oficiales de cumplimiento de las cooperativas, y estos a su vez decidirán sobre qué acciones tomar si se presentan irregularidades o cambios inesperados.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-12	Director	Asistente	Informes enviados	Un informe diario
<b>3. Los oficiales de cumplimiento llevarán un informe histórico a fin de resolver los inconvenientes presentados de una manera eficaz, es decir, si las irregularidades se repiten se tendrá un método para resolverlas.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Informe elaborado	Un informe trimestral
<b>4. Efectuar una campaña masiva de difusión en las cooperativas que no conocen de estos servicios.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente RRPP	Campaña elaborada	Visita a una cooperativa mensual
<b>5. Plantear la afiliación a la ACSB con los productos y servicios que permitirán su asesoría en la Asociación.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>

jul-11	jul-12	Director	Asistente	Cooperativa afiliada	Una cooperativa afiliada al trimestre
<b>6. Diseñar una campaña agresiva con beneficios para las cooperativas socias.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Campaña con beneficios elaborada	Visita a una cooperativa mensual
<b>7. Incentivar el uso del correo electrónico a las cooperativas socias, especialmente a aquellas que no lo revisan con frecuencia.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Correos electrónicos recibidos	Recibir dos correos mensuales por cooperativa
<b>8. Planificar el envío semanal de boletines informativos, que permitan mantener al tanto a los Presidentes y Gerentes Generales de las cooperativas socias de los acontecimientos que ocurren.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente RRPP	Boletines informativos enviados	Un boletín semanal
<b>9. Definir las funciones, contenido de trabajo, responsabilidades, nivel de complejidad, requisitos y posición jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la estructura.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	sep-11	Director	Asesor Jurídico	Funciones definidas	Un puesto mensual
<b>10. Establecer la organización y métodos de trabajo que deben regir en cada uno de los procesos, así como la distribución de tareas e interrelaciones laborales, de tal forma que se garanticen los objetivos trazados y que al mismo tiempo los recursos humanos tengan una participación creadora y efectiva.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente	Métodos de trabajo establecidos	Un proceso por semana

**11. Determinar la calidad de las condiciones de trabajo que requiere cada puesto y ejercer las acciones para lograr que éstas favorezcan la productividad, el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente	Condiciones de trabajo determinadas	Un puesto por mes

**12. Establecer los planes, y ejecutar las acciones que garanticen el desarrollo del trabajo dentro de las normas de seguridad e higiene requerida, todos estos elementos bajo la aplicación del procedimiento para el análisis y descripción de los puestos de trabajo diseñado en la organización.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente	Planes establecidos	Una reunión mensual

**13. Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la ACSB.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente	Lineamientos establecidos	Un empleado evaluado al mes

**14. Ofrecer ayuda, facilidades de adiestramiento y capacitación al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente	Plan de capacitación elaborado	Un empleado capacitado al mes

**15.- Implementar una estrategia para la delegación de proyectos.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Director	Asistente	Estrategia implementada	Un proyecto por empleado

**16.- Obtener cotizaciones con los proveedores de suministros.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	dic-11	Asistente	Director	Cotizaciones obtenidas	Una cotización trimestral

**17.- Crear un proceso de contratación de personal y determinación de salario.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
---------------------	------------------	----------------------	------------------------	------------------	-------------

jul-11	dic-11	Director	Asistente	Personal contratado	De acuerdo al requerimiento
<b>18.- Definir una estructura organizacional.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Estructura organizacional definida	Una estructura al año
<b>19.- Capacitar al personal sobre las actividades propias a cada puesto laboral.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Plan de capacitación elaborado	Un empleado capacitado al mes
<b>20.- Inserción del personal en organismos de desarrollo empresarial como círculos de calidad.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Personal insertado	Un empleado insertado al semestre
<b>21.- Entrenamiento del personal con respecto a los procesos y tecnologías a utilizar.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Plan de capacitación elaborado	Un empleado capacitado al mes
<b>22.- Supervisión del correcto desarrollo de las actividades y procesos de operación.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Actividades y procesos supervisadas	Dos actividades y dos procesos supervisados al mes
<b>23.- Supervisión y control de calidad de los servicios brindados.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Supervisión y control de calidad implementado	Supervisión de los servicios brindados y vez al mes

**24.- Mantener contacto permanente con las cooperativas socias, mediante llamadas, visitas personales y correos electrónicos.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Contacto permanente con las cooperativas socias	Contacto con dos cooperativas al mes

**25.- Satisfacer todas las inquietudes y necesidades que las cooperativas nuevas interesadas tengan sobre los productos y servicios de la ACSB.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Contacto permanente con las cooperativas socias	Contacto con dos cooperativas al mes

**26.- Crear estrategias de venta y promoción e innovarlas para estar siempre a la par o a un mejor nivel que la competencia, ofertando los productos y servicios constantemente.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Estrategias de venta y promoción creadas	Ofertar los productos y servicios al menos a una cooperativa al mes

**27.- Llevar el control sobre los servicios y productos entregados y los que se han cancelado para dar un informe de actividades y novedades al Director Ejecutivo.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Asistente	Director	Informe elaborado	Un informe al mes

**28.- Identificar las razones o problemas que afecten la colocación efectiva de los productos.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Problemas identificados	Un problema resuelto al mes

**29.- Medir la satisfacción de las necesidades de las cooperativas socias de la ACSB.**

<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Encuesta de satisfacción	Una encuesta al semestre

<b>30.- Buscar siempre la innovación de nuevos servicios.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Servicios innovados	Un nuevo servicio al mes
<b>31.- Desarrollar nuevas oportunidades de negocios para las cooperativas.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Oportunidades identificadas	Una oportunidad de negocio al trimestre
<b>32.- Invertir en nuevas oportunidades de crecimiento para las cooperativas.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Asistente	Oportunidades identificadas	Una oportunidad de crecimiento al trimestre
<b>33.- Administrar responsablemente de los recursos financieros, así como el manejo de cuentas bancarias correspondientes.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Contadora	Recursos financieros, administrados correctamente	Una reunión al mes para revisar balances mensuales
<b>34.- Diseñar y aplicar mecanismos que permitan optimizar el rendimiento financiero.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Contadora	Rendimiento financiero optimizado	Una reunión al mes para diseñar el mecanismo
<b>35.- Dar seguimiento al presupuesto autorizado para el gasto de la ACSB.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Contadora	Director	Ejecución presupuestaria elaborada	Una ejecución presupuestaria trimestralmente
<b>36.- Proveer de recursos financieros a las unidades administrativas de la ACSB, en función de las partidas autorizadas.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>

jul-11	jul-12	Director	Contadora	Recursos financieros asignados	Un reunión al mes para verificar necesidad de asignación de recursos
<b>37.- Elaborar reportes del ejercicio financiero anual de todas las áreas de la ACSB, así como informar de ello al Director Ejecutivo.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Contadora	Director	Reportes del ejercicio financiero anual elaborados	Un informe al año
<b>38.- Mantener coordinación con los departamentos de la ACSB, a efecto de proceder a la aplicación de los recursos presupuestales asignados y mantener actualizada la información entre los mismos.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Contadora	Recursos financieros asignados	Un reunión al mes para verificar necesidad de asignación de recursos
<b>39.- Participar en la aplicación de los recursos financieros recibidos de las cooperativas socias y llevar el control de los mismos en función de los gastos generados por los diferentes departamentos.</b>					
<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>	<i>Resp. Directo</i>	<i>Resp. Indirecto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>
jul-11	jul-12	Director	Contadora	Recursos financieros controlados	Un reunión al mes para verificar necesidad de asignación de recursos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- El Análisis Institucional y Organizacional es una actividad a través de la cual se divisa el verdadero poder personal y colectivo de la organización para mantener una actitud constante de renovación, innovación y aprendizaje empresarial, conjuntamente con las características y las situaciones que se presenten como impacto de las relaciones internas y externas.
- El Análisis Institucional y Organizacional busca adoptar una cultura más definida hacia la empresa, en la cual el personal es quien maneja sus propios roles, además implica medir el nivel de incertidumbre que se genera alrededor del nuevo rol a adoptar. El desarrollo de transformación siempre genera malestar en el personal, por lo tanto se necesita convencerlos de que las nuevas tendencias de transformación se dirigen hacia una relación distinta entre la segmentación individual y el trabajo en el sistema funcional de la empresa.

Este proceso de transformación involucra las variables del estudio de los aspectos psicológicos y socio-políticos que son propios de la empresa e institución, determinando la interrelación con el entorno externo.

- De los factores legales, tecnológicos, políticos, económicos y socio culturales analizados en la esfera del entorno de la ACSB se concluye que esta organización no tiene incidencias negativas sobre estos factores debido a que se determinó que se mantiene siempre dentro del marco legal nacional sin embargo le afecta la política que al momento vive el país por lo que se propone establecer políticas internas que le permitan manejarse de manera proactiva ante los constantes cambios que se generen en su entorno externo.

- Dentro de la esfera de la capacidad de la ACSB se analizaron los factores de liderazgo, estructura organizacional, recursos humanos, finanzas, servicios y productos, infraestructura, tecnología y conectividad en donde se determinó que la empresa se ha desarrollado formidablemente presentando siempre la suficiente capacidad para enfrentar a su competencia y se ha mantenido en vanguardia ante las necesidades de sus clientes internos y externos.

De todos estos factores analizados se determinó que se puede mejorar dentro de recursos humanos el análisis y clasificación de puestos, la evaluación del desempeño del talento humano, y la asignación matricial de proyectos mediante los cuales la empresa logrará armonizar su capacidad y así mejorar su rendimiento.

- La historia, misión, cultura e incentivos constituyen los factores analizados en la esfera de la proactividad de la ACSB y en donde se concluyó que su misión y cultura están centradas en satisfacer a sus socias mediante la oferta de las mejores soluciones de servicios y representación, guiados por los principios de la responsabilidad social y la ética, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los socios de las cooperativas y esto le ha permitido a la ACSB trascender en el tiempo y marcar una historia de éxito en el mercado nacional de representación técnica y política, de esto que se sugiere mantener este lineamiento para que institución gremial sea la preferida por las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

En cuanto a los incentivos la ACSB mantiene estrategias sumamente efectivas tanto para los clientes internos como externos permitiéndole incrementar sus niveles de representación, lo cual es muy conveniente para la organización considerando que el principal ingreso para la organización es la necesidad de representación técnica y política y en este punto solo se sugiere que se cree una política de comisiones por concepto de afiliación y buen servicio verificado debido a que eso está influyendo sobre el desempeño de los recursos humanos.

La ACSB debe mantener la estrategia de “Servicios sin costo” el cual involucra a sus clientes externos en el ingreso de nuevas cooperativas socias a la organización, lo que permite el incremento de representación en los organismos relacionados.

- La esfera del rendimiento o desempeño de la ACSB por definición es afectada por los factores analizados en las esferas de entorno, proactividad y principalmente por la esfera de capacidad, siendo esta la base del desempeño de la organización; además el desempeño fue analizado en base a la eficiencia, eficacia, relevancia, flexibilidad y viabilidad financiera, factores que tras su análisis demostraron que el modelo de representación técnica y política que la ACSB utiliza en la actualidad le ha permitido mantener altos niveles de eficiencia y eficacia a lo largo del tiempo y conjuntamente con su flexibilidad ante los constantes cambios socio económicos y sobre todo ante la inestabilidad política que se ha evidenciado durante la última década en el Ecuador le ha permitido a la ACSB situarse entre las primeras instituciones gremiales más respetadas en el país.

De esto se concluye que el nivel de rendimiento de la ACSB es excelente y se mantendrá siempre y cuando se sigan aplicando estrategias que se ajusten a las tendencias sociales, económicas y financieras a nivel nacional.

Como conclusión final se tiene que el servicio de representación técnica y política que otorgan las Instituciones Gremiales constituyen un paso clave dentro del movimiento del sector financiero del Ecuador, y es así que este servicio va a ir en constante crecimiento, siempre ligado íntimamente con la expansión de las relaciones comerciales dentro y fuera del país, como también con el crecimiento de la economía interna.

Así que el buen manejo y la prestación de un buen servicio a las Instituciones Financieras influirá de forma directa con la activación económica y desarrollo de varios sectores poblacionales, mejorando el nivel de vida de los socios e

indirectamente volviéndolos mejores sujetos de crédito con relación al buen manejo sus cooperativas.

Por todo esto, este proceso tiene gran relevancia con respecto a la cadena productiva, comercializadora y financiera, y es un deber de muy alta importancia que las Instituciones Gremiales garanticen su servicio con mejoras permanentes en su estructura, la cual deberá estar siempre en constante cambio, ajustándose a las necesidades que impongan el medio y los socios.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

El desarrollo de esta investigación ha permitido reforzar la validación de la eficiencia del análisis institucional organizacional como una verdadera metodología de trabajo integrada con los valores organizacionales, principalmente generando el valor participativo. En este sentido, se destacó las ventajas de la interacción participativa en el manejo de conflictos institucionales y organizacionales.

El desarrollo de habilidades concernientes al uso de la participación, indica una posibilidad de desarrollo de este valor a nivel empresarial, siempre a través de la utilización de la metodología del Análisis Institucional Organizacional.

Con este nuevo tipo de análisis, la Institución Gremial ACSB, da un primer paso en el proceso de perfeccionamiento organizacional, es una situación favorable para trabajar en función de que la organización genere más espacios para el desarrollo y expresión de lo instituyente con cada uno de sus componentes, lo cual se reflejaría en el desarrollo en esta cultura organizacional institucional.

Para la ACSB, se puede indicar que lo instituido dentro de la organización ha generando el ámbito necesario para el cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta que el alto valor de participación que se detecta en la empresa expresa de forma fehaciente esta aseveración. Esta situación incide de manera positiva a la organización, lo que se evidencia en su desarrollo y jerarquización del mercado.

Pero esto no tiene una buena incidencia con respecto al bajo sentido de pertenencia de los empleados con su trabajo y con toda la estructura organizacional.

Como toda organización el llegar a la excelencia es un paso que requiere de muchos años de vida institucional, más aún cuando el principal objetivo es la representación técnica y política, lo que convierte a éste servicio en algo intangible, muy difícil de ser medido y cuando se presenta una satisfacción en el cliente esta perdura a través del tiempo, por esta razón a pesar de encontrar 39 procesos por mejorar se ha podido verificar el estricto cumplimiento de los planes operativos llegando a cada una de las cooperativas socias con resultados positivos a pesar de que no se cumplan algunos procesos internos, que no le han permitido llegar a la excelencia.

En vista de lo analizado en el capítulo 4, se recomienda la aplicación del nuevo sistema de administración, partiendo desde su organización, mejorando tanto la estructura administrativa, legal y económica, adicionalmente mejorando la introducción del servicio en nuevas cooperativas de ahorro y crédito, con un plan de difusión que ayude a afianzar el servicio de representación técnica y política de la ACSB a nivel nacional e internacional.

Para modificar esta situación podrían resultar útiles las siguientes recomendaciones:

1. Capacitación directa a los directivos de la ACSB en función de desarrollo de sus conocimientos a través de una estrategia de competencias, donde ellos demanden la generación de espacios de aplicación de lo que se debe instituir como una nueva forma de desarrollo de la cultura organizacional.
2. Capacitación de los trabajadores facilitando su participación en auténticos cambios en su organización.
3. Supervisar los sistemas de capacitación que se implementen para cumplir con lo anterior, influyendo para que no solamente sea la comprensión de los temas tratados, sino como una fuente de desarrollo de competencias individuales y grupales para el uso masivo dentro de la organización.

Con la filosofía de mantener su estatus y sus iniciativas dentro del mercado de tarjetas de crédito, la ACSB ha recorrido un camino de crecimiento, siempre buscando la mejora y la excelencia de su eficiencia y eficacia técnica y administrativa, generando puestos de empleo y mejorando sus servicios a través de la ejecución de proyectos, lo que hoy se verá fortalecido con un conjunto de aplicaciones nuevas y metodológicamente elaboradas para llevar a una excelencia en el funcionamiento institucional y organizacional de la Asociación.

### 5.3 CUADRO CONSOLIDADO PROBLEMA VS. SOLUCIÓN

**TABLA N° 10**

**CUADRO CONSOLIDADO PROBLEMA VS. SOLUCIÓN EN EL ANÁLISIS AIO EFECTUADO A LA ACSB**

ÁREA	PROBLEMA	SOLUCIÓN
<b>AMBIENTE POLÍTICO</b>	Falta de monitoreo diario a los cambios que puedan producirse en el contexto legislativo y puedan afectar a los intereses de la ACSB.	Conformar una comisión especial cuyo objetivo principal será monitorear diariamente los cambios que puedan producirse en el contexto legislativo y puedan afectar a los intereses de la ACSB.
	No existe una comisión que decida sobre qué acciones tomar si se presentan irregularidades o cambios inesperados.	La comisión conformada enviará informes diarios a los oficiales de cumplimiento de las cooperativas, y estos a su vez decidirán sobre qué acciones tomar si se presentan irregularidades o cambios inesperados.
	No existen métodos para resolver las irregularidades que se repiten.	Los oficiales de cumplimiento llevarán un informe histórico a fin de resolver los inconvenientes presentados de una manera eficaz, es decir, si las irregularidades se repiten se tendrá un método para resolverlas.
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>	Las cooperativas no conocen los servicios que ofrece la ACSB.	Efectuar una campaña masiva de difusión en las cooperativas que no conocen de estos servicios.
	No se han incrementado el número de socias	Plantear la afiliación a la ACSB con los productos y servicios que permitirán su asesoría en la Asociación.
	Las cooperativas no conocen los beneficios de estar afiliados a la ACSB.	Diseñar una campaña agresiva con beneficios para las cooperativas socias.

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Falta de cultura tecnológica en el uso del correo electrónico.	Incentivar el uso del correo electrónico a las cooperativas socias, especialmente a aquellas que no lo revisan con frecuencia.
	Falta de información a las cooperativas socias de los acontecimientos que ocurren.	Planificar el envío semanal de boletines informativos, que permitan mantener al tanto a los Presidentes y Gerentes Generales de las cooperativas socias de los acontecimientos que ocurren.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	No se ha definido las funciones, contenido de trabajo, responsabilidades, nivel de complejidad, requisitos y posición jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la estructura.	Definir las funciones, contenido de trabajo, responsabilidades, nivel de complejidad, requisitos y posición jerárquica de cada puesto de trabajo dentro de la estructura.
	No se ha establecido la organización y métodos de trabajo que deben regir en cada uno de los procesos, así como la distribución de tareas e interrelaciones laborales, de tal forma que se garanticen los objetivos trazados y que al mismo tiempo los recursos humanos tengan una participación creadora y efectiva.	Establecer la organización y métodos de trabajo que deben regir en cada uno de los procesos, así como la distribución de tareas e interrelaciones laborales, de tal forma que se garanticen los objetivos trazados y que al mismo tiempo los recursos humanos tengan una participación creadora y efectiva.
	No se ha determinado la calidad de las condiciones de trabajo que requiere cada puesto y ejercer las acciones para lograr que éstas favorezcan la productividad, el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.	Determinar la calidad de las condiciones de trabajo que requiere cada puesto y ejercer las acciones para lograr que éstas favorezcan la productividad, el clima laboral y el bienestar de los trabajadores.
	No se han establecido los elementos bajo la aplicación del procedimiento para el análisis y descripción de los puestos de trabajo diseñado en la organización.	Establecer los planes, y ejecutar las acciones que garanticen el desarrollo del trabajo dentro de las normas de seguridad e higiene requerida, todos estos elementos bajo la aplicación del procedimiento para el análisis y descripción de los puestos de trabajo diseñado en la organización.

	No se han realizado procesos de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la ACSB.	Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la ACSB.
	No se capacita frecuentemente al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto.	Ofrecer ayuda, facilidades de adiestramiento y capacitación al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto.
	Hace falta implementar una estrategia para la delegación de proyectos.	Implementar una estrategia para la delegación de proyectos.
<b>ENTORNO OPERATIVO</b>	No existe un control de calidad en los proveedores de suministros.	Obtener cotizaciones con los proveedores de suministros.
	No existe un proceso para la contratación de personal y determinación de salario.	Crear un proceso de contratación de personal y determinación de salario.
	No existe una definición clara de la estructura organizacional.	Definir una estructura organizacional.
	No se capacita al personal sobre las actividades propias a cada puesto laboral.	Capacitar al personal sobre las actividades propias a cada puesto laboral.
	No se incluye al personal en organismos de desarrollo empresarial como círculos de calidad.	Inserción del personal en organismos de desarrollo empresarial como círculos de calidad.
	No se entrena al personal con respecto a los procesos y tecnologías a utilizar.	Entrenamiento del personal con respecto a los procesos y tecnologías a utilizar.
	Falta de supervisión del correcto desarrollo de las actividades y procesos de operación.	Supervisión del correcto desarrollo de las actividades y procesos de operación.
	Falta de supervisión y control de calidad de los servicios brindados.	Supervisión y control de calidad de los servicios brindados.

<b>ENTORNO COMERCIAL</b>	No se mantiene un contacto permanente con las cooperativas socias, mediante llamadas, visitas personales, mail.	Mantener contacto permanente con las cooperativas socias, mediante llamadas, visitas personales y correos electrónicos.
	No se satisfacen todas las inquietudes y necesidades que las cooperativas nuevas interesadas tengan sobre los productos y servicios de la ACSB.	Satisfacer todas las inquietudes y necesidades que las cooperativas nuevas interesadas tengan sobre los productos y servicios de la ACSB.
	No existen estrategias de venta y promoción e innovarlas para estar siempre a la par o a un mejor nivel que la competencia, ofertando los productos y servicios constantemente.	Crear estrategias de venta y promoción e innovarlas para estar siempre a la par o a un mejor nivel que la competencia, ofertando los productos y servicios constantemente.
	No se reportan las actividades y novedades al Director Ejecutivo.	Llevar el control sobre los servicios y productos entregados y los que se han cancelado para dar un informe de actividades y novedades al Director Ejecutivo.
	No se han identificado las razones o problemas que afecten la colocación efectiva de los productos.	Identificar las razones o problemas que afecten la colocación efectiva de los productos.
<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	No se ha medido la satisfacción de las necesidades de las cooperativas socias de la ACSB.	Medir la satisfacción de las necesidades de las cooperativas socias de la ACSB.
	No se ha buscado la innovación de nuevos servicios	Buscar siempre la innovación de nuevos servicios.
	No se han desarrollado nuevas oportunidades de negocios para las cooperativas.	Desarrollar nuevas oportunidades de negocios para las cooperativas.
	No se ha buscado inversión en nuevas oportunidades de crecimiento para las cooperativas.	Invertir en nuevas oportunidades de crecimiento para las cooperativas.

<b>ENTORNO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	Se debe mejorar la administración responsable de los recursos financieros, así como el manejo de cuentas bancarias correspondientes.	Administrar responsablemente de los recursos financieros, así como el manejo de cuentas bancarias correspondientes.
	No se diseñado mecanismos que permitan optimizar el rendimiento financiero.	Diseñar y aplicar mecanismos que permitan optimizar el rendimiento financiero.
	No se evidencia un seguimiento al presupuesto autorizado para el gasto de la ACSB.	Dar seguimiento al presupuesto autorizado para el gasto de la ACSB.
	No se Provee de recursos financieros a las unidades administrativas de la ACSB, en función de las partidas autorizadas.	Proveer de recursos financieros a las unidades administrativas de la ACSB, en función de las partidas autorizadas.
	Se debe mejorar la calidad de los reportes del ejercicio financiero anual de todas las áreas de la ACSB.	Elaborar reportes del ejercicio financiero anual de todas las áreas de la ACSB, así como informar de ello al Director Ejecutivo.
	No existe coordinación con los departamentos de la ACSB, a efecto de proceder a la aplicación de los recursos presupuestales asignados y mantener actualizada la información entre los mismos.	Mantener coordinación con los departamentos de la ACSB, a efecto de proceder a la aplicación de los recursos presupuestales asignados y mantener actualizada la información entre los mismos.
	No existe participación en la aplicación de los recursos financieros recibidos de las cooperativas socias.	Participar en la aplicación de los recursos financieros recibidos de las cooperativas socias y llevar el control de los mismos en función de los gastos generados por los diferentes departamentos.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

## BIBLIOGRAFIA

- MONTROYA, Miguel, “*Principios Elementales de Investigación Científica*”, 5ª edición, editorial pedagógica Freire, Riobamba, 1997.
- PAZMIÑO, Ivan, “*Metodología de la Investigación Científica*”, Gráficas Fuentes, Quito, 1997.
- HERNANDEZ y Otros, “*Metodología de la Investigación*”, McGRAW-HILL, Colombia, 1997.
- INSOTEC, “*Conceptos para el Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa una Visión Internacional*”.
- FUNDACION ALTERNATIVA – ENLACE MAS, “*Memoria I Cumbre de Asesores de Crédito de la red Acción*”, Quito, 2000.
- LOZADA, Franklin, “*Manual de Crédito Empresarial – Guía para Cooperativas de Ahorro y Crédito*”, Swisscontact, Quito, 1998.
- LEHMANN, Donald, “*Investigación y Análisis de Mercados*” primera edición en español, Compañía Editorial Continental, S. A. De C.V., México, 1997.
- REVISTA ACSB, Nº 9, 10, 11 y 12.
- MEMORIA INSTITUCIONAL ACSB, 2010.
- IBARRA PARRA, América, “*El Desafío Legal de la Microempresa Informal*”, Primera Edición, Quito, 1997
- PLAN ESTRATÉGICO ACSB 2009 – 2011.
- ESTUDIO DE LA DGRV, “*Criterios para medir la idoneidad personal y profesional de los Directivos de las Coac’s*”, São Paulo y Bogotá, Diciembre 2005.
- CASARES, Siliceo. “*Liderazgo, valores y cultura*”.

## OTRAS FUENTES DE INVESTIGACION

### PAGINAS WEB:

- Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB)
- [www.acsb.coop](http://www.acsb.coop)
- Superintendencia de Bancos y Seguros

- [www.superban.gob.ec](http://www.superban.gob.ec)
- Confederación Alemana de Cooperativas
- [www.dgrv.org](http://www.dgrv.org)

**INSTITUCIONES:**

- Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (ACSB)
- Confederación Alemana de Cooperativas
- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Banco Mundial (BM).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

**LIDER INFORMANTE:**

- Econ. Edgar Peñaherrera G., DIRECTOR EJECUTIVO, ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB)

## INDICE DEL CONTENIDO

<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>i</b>
<b>INFORME EJECUTIVO .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB).....</b>	<b>3</b>
1.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	3
1.1.1 HISTORIA .....	3
1.1.2 MISIÓN.....	6
1.1.3 VISIÓN.....	6
1.1.4 OBJETIVOS.....	7
1.2 INSTITUCIONES QUE CONFORMAN LA ACSB.....	9
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>12</b>
<b>ÁMBITO EN EL QUE OPERA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB).....</b>	<b>12</b>
2.1 ENTORNO COOPERATIVO.....	12
2.2.1 ENTORNO ADMINISTRATIVO .....	12
2.2.2 ENTORNO LEGAL Y POLÍTICO.....	13
2.2.3 COOPERATIVAS, SU TAMAÑO Y EVOLUCIÓN.....	16
2.2.4 ORGANISMOS RELACIONADOS.....	20
2.2.5 INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	21
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>22</b>
<b>EL MODELO DEL ANÁLISIS AIO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB).....</b>	<b>22</b>
3.1 EL ANÁLISIS AIO DE LA ACSB.....	22
3.1.1 INVESTIGACIONES REALIZADAS .....	22
3.1.2 IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	23

3.2 ANÁLISIS DEL MODELO AIO .....	23
3.2.1 LA ORGANIZACIÓN .....	26
3.2.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES .....	27
3.2.1.2 VENTAJA DE LAS ORGANIZACIONES .....	31
3.2.2 EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES .....	32
3.2.2.1 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL...	33
3.2.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	34
3.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL (AIO) DENTRO DE SUS FASES BÁSICAS.....	38
3.3.1 ESFERA DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	39
3.3.2 ESFERA DE LA PROACTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	45
3.3.3 ESFERA DE LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	49
3.3.4 ESFERA DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN .....	55
3.4 ANÁLISIS DEL MODELO AIO, APLICADO A LA ACSB .....	56
3.4. 1 ENTORNO DEL SECTOR COOPERATIVO.....	56
3.4.2 PROACTIVIDAD DE LAS SOCIAS .....	57
3.4.3 CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	57
3.4.4 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	59
3.4.5 COMPETENCIA GREMIAL .....	65
3.5 RESULTADOS OBTENIDOS DEL AIO.....	66
3.5.1 ENTORNO.....	66
3.5.2 PROACTIVIDAD .....	66
3.5.3 CAPACIDAD.....	67
3.5.4 DESEMPEÑO .....	68
3.6 TABLA RESUMEN DE PROBLEMAS.....	69
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>72</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB).....</b>	<b>72</b>
4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ENTORNO DE LA ACSB.....	72
4.1.1 EL AMBIENTE POLÍTICO .....	74
4.1.2 EL ENTORNO ECONÓMICO.....	77
4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA CAPACIDAD DE LA ACSB..	81

4.2.1 INFRAESTRUCTURA .....	81
4.2.2 RECURSOS HUMANOS .....	83
4.2.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	98
4.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LAS POLÍTICAS DE LA ACSB.	100
4.3.1 POLÍTICAS OPERATIVAS .....	100
4.3.2 POLÍTICAS COMERCIALES .....	107
4.3.3 POLÍTICAS DE SERVICIOS ADICIONALES .....	112
4.3.4 POLÍTICAS ADMINISTRATIVO FINANCIERAS.....	116
4.4 RESUMEN DE PROPUESTAS CON METAS E INDICADORES DE CUMPLIMIENTO .....	129
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>136</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>136</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	136
5.2 RECOMENDACIONES.....	139
<b>5.3 CUADRO CONSOLIDADO PROBLEMA VS. SOLUCIÓN .....</b>	<b>142</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>147</b>

### INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N° 1 .....</b>	<b>12</b>
ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	12
<b>GRÁFICO N° 2 .....</b>	<b>16</b>
EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS.....	16
<b>GRÁFICO N° 3 .....</b>	<b>17</b>
EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS.....	17
<b>GRÁFICO N° 4 .....</b>	<b>18</b>
EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO .....	18
<b>GRÁFICO N° 5 .....</b>	<b>38</b>
ESFERAS DEL AIO .....	38
<b>GRÁFICO N° 6 .....</b>	<b>41</b>
ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	41
<b>GRÁFICO N° 7 .....</b>	<b>50</b>

ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	50
<b>GRÁFICO N° 8</b> .....	73
ESQUEMA A DESARROLLAR EN CADA UNO DE LOS PROCESOS A MEJORAR EN LA ACSB .....	73
<b>GRÁFICO N° 9</b> .....	75
PRIMER PROCESO A MEJORAR.....	75
<b>GRÁFICO N° 10</b> .....	76
SEGUNDO PROCESO A MEJORAR .....	76
<b>GRÁFICO N° 11</b> .....	77
TERCER PROCESO A MEJORAR .....	77
<b>GRÁFICO N° 12</b> .....	78
CUARTO PROCESO A MEJORAR .....	78
<b>GRÁFICO N° 13</b> .....	79
QUINTO PROCESO A MEJORAR .....	79
<b>GRÁFICO N° 14</b> .....	80
SEXTO PROCESO A MEJORAR.....	80
<b>GRÁFICO N° 15</b> .....	82
SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR .....	82
<b>GRÁFICO N° 16</b> .....	83
OCTAVO PROCESO A MEJORAR.....	83
<b>GRÁFICO N° 17</b> .....	84
NOVENO PROCESO A MEJORAR.....	84
<b>GRÁFICO N° 18</b> .....	85
DÉCIMO PROCESO A MEJORAR.....	85
<b>GRÁFICO N° 19</b> .....	86
DÉCIMO PRIMER PROCESO A MEJORAR.....	86
<b>GRÁFICO N° 20</b> .....	87
DÉCIMO SEGUNDO PROCESO A MEJORAR.....	87
<b>GRÁFICO N° 21</b> .....	88
OBJETIVOS DEL DISEÑO Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS .....	88
<b>GRÁFICO N° 22</b> .....	89
PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....	89
<b>GRÁFICO N° 23</b> .....	92

DÉCIMO TERCER PROCESO A MEJORAR .....	92
<b>GRÁFICO N° 24</b> .....	95
DÉCIMO CUARTO PROCESO A MEJORAR .....	95
<b>GRÁFICO N° 25</b> .....	97
DÉCIMO QUINTO PROCESO A MEJORAR .....	97
<b>GRÁFICO N° 26</b> .....	100
DÉCIMO SEXTO PROCESO A MEJORAR .....	100
<b>GRÁFICO N° 27</b> .....	101
DÉCIMO SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR .....	101
<b>GRÁFICO N° 28</b> .....	102
DÉCIMO OCTAVO PROCESO A MEJORAR .....	102
<b>GRÁFICO N° 29</b> .....	103
DÉCIMO NOVENO PROCESO A MEJORAR .....	103
<b>GRÁFICO N° 30</b> .....	104
VIGÉSIMO PROCESO A MEJORAR .....	104
<b>GRÁFICO N° 31</b> .....	105
VIGÉSIMO PRIMER PROCESO A MEJORAR .....	105
<b>GRÁFICO N° 32</b> .....	106
VIGÉSIMO SEGUNDO PROCESO A MEJORAR .....	106
<b>GRÁFICO N° 33</b> .....	107
VIGÉSIMO TERCER PROCESO A MEJORAR .....	107
<b>GRÁFICO N° 34</b> .....	108
VIGÉSIMO CUARTO PROCESO A MEJORAR .....	108
<b>GRÁFICO N° 35</b> .....	109
VIGÉSIMO QUINTO PROCESO A MEJORAR .....	109
<b>GRÁFICO N° 36</b> .....	110
VIGÉSIMO SEXTO PROCESO A MEJORAR .....	110
<b>GRÁFICO N° 37</b> .....	111
VIGÉSIMO SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR .....	111
<b>GRÁFICO N° 38</b> .....	112
VIGÉSIMO OCTAVO PROCESO A MEJORAR .....	112
<b>GRÁFICO N° 39</b> .....	113
VIGÉSIMO NOVENO PROCESO A MEJORAR .....	113
<b>GRÁFICO N° 40</b> .....	114

TRIGÉSIMO PROCESO A MEJORAR.....	114
<b>GRÁFICO N° 41</b> .....	115
TRIGÉSIMO PRIMER PROCESO A MEJORAR.....	115
<b>GRÁFICO N° 42</b> .....	116
TRIGÉSIMO SEGUNDO PROCESO A MEJORAR.....	116
<b>GRÁFICO N° 43</b> .....	117
TRIGÉSIMO TERCER PROCESO A MEJORAR .....	117
<b>GRÁFICO N° 44</b> .....	118
TRIGÉSIMO CUARTO PROCESO A MEJORAR .....	118
<b>GRÁFICO N° 45</b> .....	119
TRIGÉSIMO QUINTO PROCESO A MEJORAR .....	119
<b>GRÁFICO N° 46</b> .....	120
TRIGÉSIMO SEXTO PROCESO A MEJORAR.....	120
<b>GRÁFICO N° 47</b> .....	121
TRIGÉSIMO SÉPTIMO PROCESO A MEJORAR.....	121
<b>GRÁFICO N° 48</b> .....	122
TRIGÉSIMO OCTAVO PROCESO A MEJORAR .....	122
<b>GRÁFICO N° 49</b> .....	123
TRIGÉSIMO NOVENO PROCESO A MEJORAR.....	123

### INDICE DE TABLAS

<b>TABLA N° 1</b> .....	10
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SOCIAS DE LA ACSB.....	10
<b>TABLA N° 2</b> .....	<b>64</b>
MATRIZ DE COMPETENCIA .....	64
<b>TABLA N° 3</b> .....	<b>65</b>
NIVEL DE MADUREZ EMOCIONAL .....	65
<b>TABLA N°4</b> .....	<b>69</b>
RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS EN EL ANÁLISIS AIO EFECTUADO A LA ACSB.....	69
<b>TABLA N° 5</b> .....	<b>74</b>
NÚMERO DE POLÍTICAS DE CAMBIO POR ÁREA A IMPLEMENTARSE EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	74

<b>TABLA N° 6</b> .....	<b>99</b>
ASIGNACIÓN MATRICIAL DE PROYECTOS PARA LA ACSB .....	99
<b>TABLA N° 7</b> .....	<b>125</b>
CUADRO DE DISTRIBUCION DE CUOTAS DE MANTEMIENTO PARA EL AÑO 2011 125	
<b>TABLA N° 8</b> .....	<b>127</b>
PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (ACSB) .....	127
<b>TABLA N° 9</b> .....	<b>129</b>
TABLA RESUMEN DE PROPUESTAS CON METAS E INDICADORES.....	129
<b>TABLA N° 10</b> .....	<b>142</b>
CUADRO CONSOLIDADO PROBLEMA VS. SOLUCIÓN EN EL ANÁLISIS AIO EFECTUADO A LA ACSB.....	142