



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TEMA:
APLICACIÓN DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN SOCIAL EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE
COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.**

**AUTORAS:

ING. GABRIELA PILAR MACÍAS MARTÍNEZ
ING. ANA GABRIELA ZAMBRANO SOLÓRZANO**

**TUTOR:

ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA, M.SC.**

CALCETA, OCTUBRE 2022

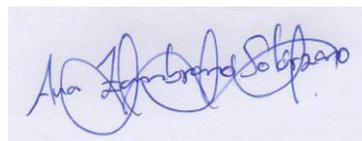
DERECHOS DE AUTORÍA

Gabriela Pilar Macías Martínez y Ana Gabriela Zambrano Solórzano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de su autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, que se han respetado los derechos de autor de terceros, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido del mismo, así como ante la reclamación de terceros, conforme a los artículos 4, 5 y 6 de la Ley de Propiedad Intelectual.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



.....
**ING. GABRIELA PILAR
MACÍAS MARTÍNEZ**



.....
**ING. ANA GABRIELA
ZAMBRANO
SOLÓRZANO**

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita, M.Sc certifica haber tutelado el trabajo de titulación **APLICACIÓN DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN SOCIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA**, que ha sido desarrollado por **Gabriela Pilar Macías Martínez y Ana Gabriela Zambrano Solórzano**, previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al Reglamento de Unidad de Titulación de la Unidad de Titulación Especial de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA, M.SC.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **APLICACIÓN DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN SOCIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **Gabriela Pilar Macías Martínez** y **Ana Gabriela Zambrano Solórzano**, previa la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Columba Bravo Macías, PhD.

MIEMBRO

.....
Luis Alberto Ortega Arcia. PhD.

MIEMBRO

.....
Ernesto Negrín Sosa, PhD.

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por dame fortaleza y sabiduría para haber culminado esta etapa muy importante de mi vida.

A mis padres, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente en todos los aspectos, siendo partícipes de mis logros a lo largo de mi vida.

A mis hermanos, por sus constantes deseos de superación.

A mi esposo e hijas, por ser los pilares en mi vida y la motivación para alcanzar esta meta.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me permitió tener nuevos conocimientos mediante una educación superior de calidad. Al grupo de Investigación GP&DE de la ESPAM MFL por haberme permitido colaborar en el proyecto de investigación institucional “Proyecto de Investigación Modelo integral para la gestión social y buen vivir en cooperativas del sector financiero de Manabí”.

Al Ing. Wladimir Alexander Palacios Zurita, M.Sc., por habernos guiado sabiamente con las directrices correctas durante el desarrollo de este trabajo de titulación.

Un agradecimiento especial para Anita, por su apoyo y trabajo incansable en el desarrollo y culminación de esta investigación

ING. GABRIELA PILAR MACÍAS MARTÍNEZ

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, salud y esperanza para continuar con mis sueños.

A mis familiares por apoyarme en cada etapa de este proceso de formación.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me permitió tener nuevos conocimientos mediante una educación superior de calidad.

Al grupo de Investigación GP&DE de la ESPAM MFL por haberme permitido colaborar en el proyecto de investigación institucional “Proyecto de Investigación Modelo integral para la gestión social y buen vivir en cooperativas del sector financiero de Manabí”.

ING. ANA GABRIELA ZAMBRANO SOLÓRZANO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación de cuarto nivel, a toda mi familia, en especial a mi esposo e hijas, que son el motivo de querer superarme constantemente en la vida.

ING. GABRIELA PILAR MACÍAS MARTÍNEZ

DEDICATORIA

A mi mamá Ana Solórzano y mi esposo César Roldán de manera especial, quienes estuvieron apoyándome con paciencia y comprensión en todo este proceso y en cada paso de esta maravillosa etapa, a mis hijas Ana Paulette y Aitana Camila por ser mi fuente de inspiración y ganas de triunfar en mi vida profesional, a mis hermanas Gema Valeria y María José, mi papá Quinche Zambrano por sus palabras de aliento y compañía.

.....
ING. ANA GABRIELA ZAMBRANO SOLÓRZANO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
DERECHOS DE AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
CONTENIDO DE TABLAS	xiv
RESUMEN.....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.2.1. PRÁCTICA	3
1.2.1. SOCIAL	3
1.2.2. ECONÓMICA	4
1.2.3. LEGAL.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	6
2.1 ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	6
2.1.1. COOPERATIVAS	7
2.1.1.1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	8
2.2 GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVA	9
2.2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA	10
2.2.1.1. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	11
2.2.1.2. RESPONSABLES DE LA GESTIÓN SOCIAL.....	12

2.2.1.3.	ACTORES SOCIALES.....	12
2.2.1.3.1.	ACTORES REPRESENTATIVOS Y RELACIONES LABORALES.....	13
2.2.1.4.	ACTIVIDADES SOCIALES	14
2.3	MODELO DE GESTIÓN SOCIAL.....	14
2.3.1.	PLANIFICACIÓN SOCIAL	15
2.3.1.1.	ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN	15
2.3.1.1.1.	MISIÓN SOCIAL.....	16
2.3.1.1.2.	VISIÓN SOCIAL	16
2.3.1.1.3.	OBJETIVO SOCIAL.....	17
2.3.1.1.4.	FODA SOCIAL	17
2.3.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	18
2.3.3.	PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	19
2.3.4.	PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	19
2.3.5.	ORGANIZACIÓN SOCIAL.....	19
2.3.5.1.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	19
2.3.5.2.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	20
2.3.6.	COORDINACIÓN SOCIAL	20
2.3.7.	EVALUACIÓN SOCIAL	20
2.3.7.1.	COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN.....	21
	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	23
3.1.	UBICACIÓN.....	23
3.2.	DURACIÓN.....	23
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO	24
3.4.	TIPOS Y ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.4.1.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	24
3.4.2.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	24
3.4.3.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	25
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.5.1.	MÉTODO INDUCTIVO	25
3.5.2.	MÉTODO DEDUCTIVO	25
3.5.3.	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	26
3.5.4.	MÉTODO DE ANÁLISIS DE BRECHA	26
3.6.	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26

3.6.1.	ENCUESTA.....	26
3.6.2.	GRID GERENCIAL BLAKE Y MOUTON.....	27
3.6.3.	TÉCNICA DE RADAR	27
3.6.4.	MATRIZ 5W +1H.....	27
3.6.5.	REVISIÓN DOCUMENTAL.....	28
3.7.	HERRAMIENTAS.....	28
3.7.1.	CUESTIONARIO	28
3.7.2.	EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO O ISHIKAWA.....	28
3.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA	29
3.8.1.	POBLACIÓN.....	29
3.9.	LIMITACIONES.....	29
3.10.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		32
4.1.	RESULTADOS.....	32
4.1.1.	FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN SOCIAL QUE REALIZA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA	32
4.1.1.1.	APLICACIÓN DE UNA LISTA DE CHEQUEO SOBRE ELEMENTOS BASE DE LA GESTION SOCIAL EN LA COOPERATIVA.....	32
4.1.1.2.	APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA, GERENCIA, PRESIDENCIA, Y JEFES DEPARTAMENTALES PARA CONOCER EL MANEJO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COOPERATIVA.	34
4.1.1.2.1.	PLANIFICACIÓN	34
4.1.1.2.2.	ORGANIZACIÓN.....	37
4.1.1.2.3.	CONTROL.....	41
4.1.1.3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA EN EL ÁMBITO SOCIAL.....	42
4.1.2.	FASE II: ESTABLECIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA SU CONTEXTUALIZACIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.	43

4.1.2.1. IDENTIFICACIÓN Y ADAPTACIÓN AL SECTOR COOPERATIVO DE LAS TÉCNICAS, MODELOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA ESTABLECER LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DE GESTIÓN SOCIAL.

43

4.1.2.2. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL POCE PARA LA GESTIÓN SOCIAL DE LA COOPERATIVA..... 57

4.1.2.2.1. PLANIFICAR 62

4.1.2.2.2. ORGANIZAR 73

4.1.2.2.3. COORDINAR..... 78

4.1.3. FASE III: ESTIMACIÓN DEL IMPACTO QUE GENERA LA APLICACIÓN DEL MODELO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA., PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEJORA LOGRADA EN LA GESTIÓN SOCIAL... 81

4.1.3.1. IMPLEMENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS, MODELOS Y HERRAMIENTAS SELECCIONADAS PARA MEDIR EL IMPACTO GENERADO CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL POC..... 82

4.1.3.2. TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... 84

4.1.3.3. ANÁLISIS DE BRECHA DE LOS DATOS EXTRAÍDOS 98

4.1.3.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA MEDIANTE EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO105

4.1.3.5. PROPUESTA DE ACCIÓN Y SUS ALTERNATIVAS DE MEJORA108

4.1.3.6. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS A LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN109

4.2. DISCUSIÓN109

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....111

5.1. CONCLUSIONES111

5.2. RECOMENDACIONES112

BIBLIOGRAFÍA.....113

ANEXOS125

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico 6

Figura 2.2. Mapa de actores sociales	13
Figura 3.1. Ubicación de la Cooperativa.....	23
Figura 4.1. Modelo de Gestión Social POCE.....	57
Figura 4.2. Etapa de Planificación del Modelo de Gestión Social POCE	58
Figura 4.3. Etapa de Organización del Modelo de Gestión Social POCE	58
Figura 4.4. Etapa de Coordinación del Modelo de Gestión Social POCE	59
Figura 4.5. Etapa de Evaluación del Modelo de Gestión Social POCE.....	59
Figura 4.6. Distribución de las etapas para la aplicación del Modelo de Gestión Social en el ciclo de la mejora continua (P,H,V,A).....	61
Figura 4.7. Organigrama Social Estructural.....	74
Figura 4.8. Organigrama Departamento de Gestión Social	75
Figura 4.9. Organigrama Departamento de Gestión Social	78
Figura 4.10. Organigrama estructural del flujo de comunicación de la Cooperativa	80
Figura 4.11. Organigrama de flujo de comunicación del área de gestión social de la Cooperativa	81
Figura 4.12. Porcentaje de cumplimiento del POA 2021	87
Figura 4.13. Principio 1. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural	89
Figura 4.14. Principio 2. Control democrático y participación de los miembros en la gestión	90
Figura 4.15. Principio 3. Participación económica, solidaria y distribución equitativa	91
Figura 4.16. Principio 4. Autonomía e independencia.....	92
Figura 4.17. Principio 5. Educación, capacitación e información	93
Figura 4.18. Principio 6. Cooperación e integración del sector EPS	94
Figura 4.19. Principio 7. Compromiso con el entorno	95
Figura 4.20. Principio 8. Dignificación del trabajo y disfrute de la vida.....	96
Figura 4.21. Principio 9. Comercio justo, ético y responsable.....	97
Figura 4.22. Gráfico de radar de brecha en la evaluación del POA 2021	101
Figura 4.23. Análisis de los principios	104
Figura 4.24. Diagrama de Ishikawa gestión social de los empleados de la COAC	106

Figura 4.25. Diagrama de Ishikawa gestión social de los socios de la COAC107

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 3. 1. Distribución de las encuestas aplicadas.....	29
Tabla 4.1. Lista de verificación de elementos de gestión social de la cooperativa	33
Tabla 4.2. Pregunta 1: ¿Realizan gestión social en la cooperativa?	34
Tabla 4.3. Pregunta 2: ¿Realizan una planificación estratégica de la gestión social a implementar en la cooperativa?	35
Tabla 4.4. Pregunta 3: ¿Los objetivos sociales están formalizados, documentados y comunicados?	35
Tabla 4.5. Pregunta 4: ¿Las políticas sociales están formalizadas, documentadas y comunicadas?	36
Tabla 4.6. Pregunta 5: ¿En el presupuesto se asignan recursos para la implementación de la gestión social de la cooperativa?	37
Tabla 4.7. Pregunta 6: ¿La Cooperativa tiene definido un organigrama estructural para la gestión social?	37
Tabla 4.8. Pregunta 7: ¿En el manual de funciones están claramente definidas las tareas y responsabilidades propias de la gestión social que ha de desempeñar el personal de la cooperativa?	38
Tabla 4.9. Pregunta 8: ¿Cuenta con procesos específicos para la gestión social en el manual de procesos de la cooperativa?	38
Tabla 4.10. Pregunta 9: ¿La cooperativa ha designado un responsable de la gestión social?	39
Tabla 4.11. Pregunta 10: ¿La cooperativa tiene algún modelo que guíe la Gestión social?.....	39
Tabla 4.12. Pregunta 11: ¿El estilo de liderazgo imperante en los directivos posibilita la gestión social en la cooperativa?	39
Tabla 4.13. Pregunta 12: ¿La Cooperativa realiza su gestión orientada al cumplimiento de los principios universales del cooperativismo?	40
Tabla 4.14. Pregunta 13: ¿Quién supervisa el desempeño social de la cooperativa?	41

Tabla 4.15. Pregunta 14: ¿Cómo se evalúa el desempeño social de la cooperativa?	41
Tabla 4.16. Pregunta 15: ¿La cooperativa cuenta con un informe de desempeño de la gestión social?.....	41
Tabla 4.17. Pregunta 16: ¿La cooperativa cuenta con un plan de mejoras para la gestión social?	42
Tabla 4.18. Elementos base de la Gestión Social de la Cooperativa	45
Tabla 4.19. Estructura de modelos de evaluación social	47
Tabla 4.20. Matriz de adaptaciones	56
Tabla 4.21. Misión y Visión	62
Tabla 4.22. Objetivo General, Social y estratégicos.....	64
Tabla 4.23. Análisis FODA social.....	64
Tabla 4.24. POA de Gestión Social de la Cooperativa.....	66
Tabla 4.25. PAC de la Cooperativa.....	70
Tabla 4.26. Diseño de puesto jefe de departamento de gestión social	76
Tabla 4.27. Diseño de puesto asistente administrativo/a	76
Tabla 4. 28. Diseño de puesto coordinador del departamento de gestión social	77
Tabla 4.29. Instrumento de Evaluación de la Cooperativa	83
Tabla 4.30. Evidencia de evaluación	85
Tabla 4.31. Lista de verificación entre los elementos modelo POCE y las acciones realizadas entre los años 2020 y 2022.	88
Tabla 4.32. Brecha de la evaluación del POA 2021	99
Tabla 4.33. Análisis de Brecha de evaluación de principios cooperativos.....	101
Tabla 4.34. Propuesta de acción	108

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se fundamentó en la aplicación del modelo POCE (Planificación, Organización, Coordinación y Evaluación) para la gestión de las acciones sociales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., estableciendo las fases de diagnóstico de la situación actual, el establecimiento del modelo y la estimación del impacto de aplicación del modelo; se hizo una lista chequeo con los elementos de gestión social; se aplicó una encuesta directivos, empleados y representantes de los socios ante la Asamblea General de la Cooperativa y, el análisis de los datos obtenidos se los realizó mediante el uso de la técnica de radar. También se elaboró el análisis estratégico, la planificación operativa, el plan de compras, se definieron las funciones; finalmente, en el año 2022 se evaluó todo lo implementado conjuntamente con los principios cooperativos y se finalizó con el análisis de brechas, el cual permitió conocer lo que se tenía y la diferencia existente posterior a la aplicación del modelo, permitiendo con ello proponer acciones de mejora. Durante la ejecución se evidenció que la cooperativa realizaba actividades sociales de manera aislada y que la aplicación del modelo permitió establecer la base para desarrollar año a año de manera planificada su gestión social.

PALABRAS CLAVE

Gestión social, actividades sociales, planificación.

ABSTRACT

This degree work was based on the application of the POCE model (Planning, Organization, Coordination and Evaluation) for the management of social actions in the Cooperative of Savings and Credit Chamber of Commerce of Canton Bolivar Ltda., establishing the phases of diagnosis of the current situation, the establishment of the model and the estimation of the impact of applying the model; a checklist was made with the elements of social management; a survey was applied to managers, employees and representatives of the partners before the General Assembly of the Cooperative and the analysis of the data obtained was carried out through the use of the radar technique. The strategic analysis, operational planning, purchasing plan and functions were also prepared; finally, in the year 2022, everything implemented was evaluated together with the cooperative principles and ended with the gap analysis, which made it possible to know what was in place and the existing difference after the application of the model, thus making it possible to propose improvement actions. During the execution, it became evident that the cooperative carried out social activities in an isolated manner and that the application of the model allowed establishing the basis to develop its social management year after year in a planned manner.

KEYWORDS

Social management, social activities, planning.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En América Latina, 18 países de la región que forman parte de la confederación Alemana de Cooperativas, cuentan con 7.000 cooperativas de ahorro y crédito, concentradas en Ecuador, Brasil, México y Paraguay. América Central y en el Caribe los números son bastantes bajos; sin embargo, al tomar en cuenta el tamaño del país, la población y el poder económico que tienen esos países, las cooperativas juegan un rol importante. América Latina tiene una participación de cooperativa en los sectores financieros del 2% (Jácome, 2017 pag. 17).

El Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) representa aproximadamente un tercio de la actividad de intermediación financiera del Ecuador, al concentrar el 27,2% de las captaciones y el 28,6% de las colocaciones del sistema financiero nacional privado, está integrado por 547 Cooperativas de Ahorro y Crédito de las cuales 166 pertenecen al segmento 4 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2019).

La responsabilidad social cooperativa es el compromiso que adquieren los directivos de las instituciones pertenecientes al Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) del Ecuador, con el objetivo de potenciar el desarrollo sostenible de cada uno de las poblaciones, trabajadores, socios y sus familias, asegurando la continuidad del modelo Cooperativista.

Gran parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, a través de los años han dado prioridad a lo financiero sobre el ámbito social de las instituciones, debido a que su ente regulador, SEPS, no solicita informes a las cooperativas del segmento 4 sobre la gestión social que realizan. Para Mirabal et al., (2016), esta concepción ha condicionado, por una parte, la percepción de un enfoque limitado de la responsabilidad social empresarial y por otra, una errónea orientación del sentido de la responsabilidad social empresarial que subordina los intereses sociales a los intereses mercantiles, de igual manera ha constituido

el fundamento para una gestión cooperativa de carácter limitado a sus objetivos económicos, productivos y financieros.

Conceptualizar lo social como algo opuesto o diferente de lo económico, es una instancia específica de un problema más amplio, el pensamiento dual, que se torna especialmente problemático cuando se aplica a organizaciones como las cooperativas, de acuerdo a lo manifestado por Fairbairn, (citado por Barba y Gavilánez, 2016).

Para aplicar un modelo de gestión social, es necesario planificar, organizar, coordinar y evaluar, contribuyendo a la mejora continua en la calidad de vida de todos los actores de las Cooperativas, debiendo encontrarse en el plan estratégico de la institución, y realizar un registro contable. Según Mirabal, Alfonso, Ojeda, y Barrios, (2016) es necesario que “se integren el proceso de contabilización de las acciones sociales que estas desarrollan, a través de un sistema de contabilidad social y la verificación del control sobre los recursos destinados al cumplimiento de su responsabilidad social”.

En la ejecución de los procesos de administración en las cooperativas, es preciso que se apliquen métodos de gestión, registro y control, tanto en el ámbito de actuación económico como social, que contribuyan a la elevación de la calidad de vida de sus asociados, trabajadores y las comunidades a partir de la implementación de un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa; concordando con Barba y Gavilánez, (2016) quienes manifiestan que debe darse, no solo para sostener los activos, pasivos y el patrimonio, dentro del balance financiero, tendiente a “proteger” los ahorros de los socios, sino también los activos, pasivos y patrimonio sociales, que merecen atención, para garantizar la sostenibilidad de la empresa cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., se dedica a la intermediación monetaria y financiera, en la Composición del SFPS pertenece al segmento 4 y tiene aproximadamente 3900 socios de los cuales el 84% son del cantón Bolívar y el 16% se encuentran distribuidos entre los cantones aledaños que son: Tosagua, Junín y Chone; adicional a esto se

debe mencionar que es una institución que cuenta con un valor estimado de \$1,700.000 en activos, esto permite identificar que es una institución financiera que tiene la capacidad de ayudar a los comerciantes y agricultores para conseguir una mejor calidad de vida a través de los créditos.

Almeida y Vélez (2019) “identificaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.” presenta debilidades en la planificación, organización, dirección y control de las actividades sociales debido al desconocimiento de métodos y herramientas que permitan gestionar las actividades de manera oportunas” por lo que plantearon las directrices para el manejo del modelo de gestión social POCE.

Con base a los elementos antes expuestos se define la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la gestión social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.?

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1. PRÁCTICA

La presente investigación tiene como finalidad aplicar un modelo de gestión social para la consecución de los objetivos sociales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.”; misma que permitirá ampliar la capacidad organizativa de la cooperativa en el aspecto social, para responder de manera inmediata a las necesidades sociales de sus involucrados con la menor cantidad de tiempo y de recursos económicos, humanos y tecnológicos; manteniendo así la viabilidad financiera de la institución y su aceptabilidad y desarrollo en el mercado financiero, tal como lo sugieren Palmar y Valero (2014).

1.2.1. SOCIAL

Consecuentemente, es meritorio señalar que, un modelo apropiado para la gestión social cooperativista permite establecer objetivos sociales concretos, realistas, cuantificables, evaluables y alcanzables, los mismos que son

plasmados en planes de acción, proyectos, programas y actividades en pro-beneficio de la colectividad (empleados, familias, socios y comunidad). De este modo lo indican Alfonso *et al.*, (2008) quienes afirman que, las cooperativas por su naturaleza realizan una importante labor social que abarca tanto las necesidades como las expectativas de los usuarios, clientes o socios y que se “vinculan y comprometen con la solución de los problemas de la comunidad en la que se insertan, así como de la sociedad en general” (p.3). Es así que, estas acciones sociales permiten que los interesados puedan acceder a servicios como: atención médica, capacitaciones, a espacios y actividades de recreación, a refrigerios entre otros sean estos de forma gratuita o con algún porcentaje de subsidios.

1.2.2. ECONÓMICA

Respecto al aspecto económico, Grueso (2018) manifiesta que, la gestión social desarrollada por las entidades del cooperativismo en beneficio de sus asociados, trabajadores y colectividad en marco de su seguridad, salud y bienestar; tienen efectos positivos reflejados en sus respuestas emocionales, actitudinales y conductuales que incrementan el sentido de pertenencia y de afectividad de estos grupos de interés hacia la empresa; puesto que, están en la capacidad de brindar servicios financieros sostenibles a gran parte de la población, sobre todo a habitantes de bajos recursos, mejorando su calidad de vida.

1.2.3. LEGAL

Bajo este contexto, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), (2013) establece que, las cooperativas a más de realizar sus actividades de producción, intercambio, comercialización y financiamiento de bienes y servicios deben satisfacer necesidades sociales de sus integrantes como de la colectividad; basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. Además, esta ley manifiesta que estas entidades crediticias están en la obligación de integrar en sus operaciones la herramienta del Balance Social

como parte de sus reportes de gestión para dar a conocer el nivel de cumplimiento de los principios del cooperativismo como de los objetivos sociales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar un modelo de gestión social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. para la consecución de sus objetivos sociales.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la gestión social que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., para el establecimiento de la línea base.
- Establecer los elementos del modelo de gestión social para su contextualización a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.
- Estimar el impacto que genera la aplicación del modelo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., para la determinación de la mejora lograda en la gestión social.

1.4. IDEA A DEFENDER

La aplicación de un modelo de gestión social contribuye a la consecución de los objetivos sociales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el presente capítulo hace referencia a los elementos conceptuales relacionados con la gestión social Cooperativa. En la figura 2.1 se muestra el hilo conductor del marco teórico de la investigación.

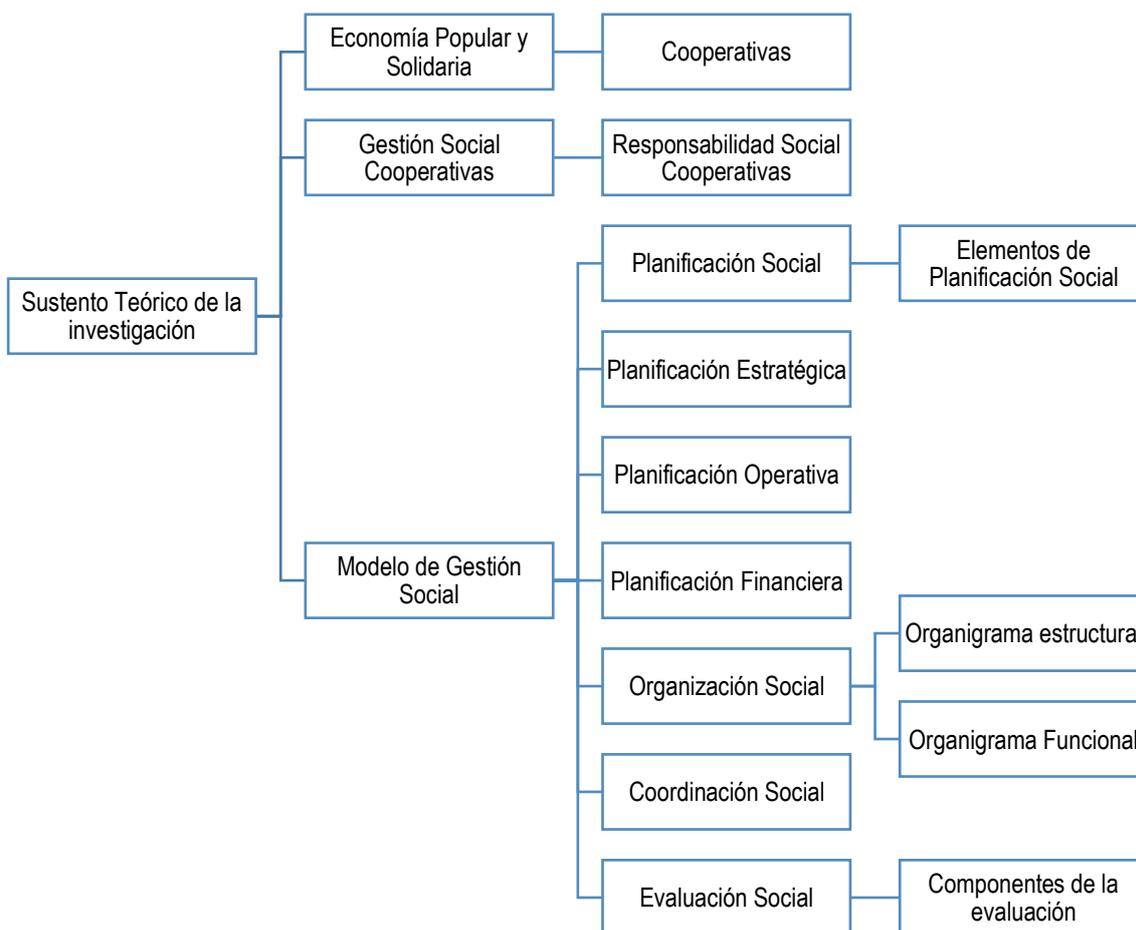


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico

Fuente: Elaboración propia

2.1 ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

De acuerdo a Castro (2018), tanto en el Ecuador como en otros países del sur del continente latinoamericano, las transformaciones o reformas radicales han sido asumidas desde el rol regulador que el Estado desempeña en la

construcción y organización social, económica y política del país. Es por ello que se crea una plataforma institucional que involucra a varios ministerios y entidades públicas con la función de regular, controlar, financiar y promocionar el quehacer de la economía popular y solidaria nacional. Algunas de estas instituciones son: el Comité Interinstitucional, la Junta de Regulación, el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IESP) adscrito al Ministerio de Inclusión Económica Social, la Corporación Nacional de Finanzas Populares (CONAFIPS) y la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

La SEPS, es el ente que regula, supervisa y controla las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, entre ellas están las Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales buscan el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, así mismo una de sus bases es el desarrollo social y de sus socios, garantizando la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

2.1.1. COOPERATIVAS

Según Jaramillo (2005), el sector cooperativo se considera de importancia para la consolidación del Capital Social. De igual manera para el desarrollo local como causales de la interacción sociológica y económica. De acuerdo con Prado y Salazar (2018, citado en García), el cooperativismo es una estructura organizativa ordenada, integrada por trabajadores con el fin de cumplir procesos productivos que están establecidos en la misma organización; basados en la ayuda de manera conjunta y busca del beneficio social.

Por su parte, la Alianza Cooperativa Internacional (2014) indica que, las cooperativas son instituciones centradas en las personas y basadas en valores, actuando de manera conjunta para construir un mundo mejor mediante la cooperación. Además, se fundamentan en la igualdad, equidad y justicia social, cuyos valores permiten crear instituciones sostenibles que generan empleos y prosperidad a la sociedad (Martínez, 2015).

Asimismo, las cooperativas les permiten a las personas a tomar el control de sus finanzas futuras, que, al no ser propiedad de accionistas, los beneficios sociales y económicos de sus actividades se mantienen en el sector en donde se han establecido (Alianza Cooperativa Internacional, 2014).

Cabe mencionar que, el cooperativismo en el Ecuador está conformado por un grupo de personas que se unen voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades y se subdividen de la siguiente manera:

- **PRODUCCIÓN:** Realiza actividades productivas: agropecuario, huertos, pesqueros, industriales, textil.
- **CONSUMO:** Dedicadas al abastecimiento de los socios, con cualquier tipo de bienes.
- **VIVIENDA:** Adquieren materiales para la construcción de casas o urbanizaciones.
- **AHORRO Y CRÉDITO:** En este grupo se identifica a las entidades solidarias, cajas y bancos comunales, así como de ahorro.
- **SERVICIOS:** Creadas con el fin de satisfacer las necesidades de los socios en las siguientes actividades: transporte, ventas, educación y salud.

2.1.1.1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Dentro de este contexto, se argumenta que, en abril de 2011 se emitió la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), que establece que las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011). A su vez, la ley establece que “las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios”.

El Título III de esa ley se refiere específicamente al Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), que está compuesto por “las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro”. Si bien la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario incluye disposiciones sobre la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito, los requisitos que deben cumplir para constituirse como tales, las actividades que pueden desarrollar, los requisitos de solvencia y prudencia financiera (Astudillo, 2018).

Consecuentemente con lo citado, es necesario conocer que, las Cooperativas de Ahorro y Créditos (COOPAC) son instituciones de servicio que tiene como único propósito ofrecer servicios financieros como intermediarios económicos en beneficio de sus socios (Portal de Educación Financiera, 2015). En contraste, Petriella (2013) expresa que, las COOPAC son entidades sin fines de lucro, teniendo como fin ofrecer servicios financieros a favor de la comunidad.

2.2 GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVA

Para Fernández y Rivera (2016), la gestión social es reconocida como una de las aristas fundamentales de la actividad de las cooperativas, las que desde su concepción han sido reconocidas como entidades autónomas conformadas por personas que se han unido de forma voluntaria con el fin de atender sus necesidades sociales, económicas y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (citado en García, Sánchez y Elizalde, 2017).

Dentro de lo cual una Cooperativa de Ahorro y Crédito (CAC), además de canalizar los flujos financieros entre prestamistas y prestatarios, debe buscar un equilibrio entre su gestión social y su gestión económica, respondiendo a los principios cooperativos. Sin embargo, la práctica de las cooperativas en general y las de ahorro y crédito en particular en Ecuador ha evidenciado una insuficiente práctica social, en especial por el desconocimiento e incumplimiento de los principios del cooperativismo, los que “promueven la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la

que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros”.

Por lo tanto, las cooperativas sin lugar a duda tienen un impacto socioeconómico en donde estas se desarrollan, las mismas que permiten una sociedad organizada que logre beneficios propios y comunes, ya que la participación está ligada a la solidaridad, un valor que permite el crecimiento de todo el entorno que la forma; es por ello que al momento de pensar en las operaciones y objetivos que estas se planteen es importante pensar en el bien común.

2.2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA

La responsabilidad social para las cooperativas, se constituye como una de las actividades más importantes que permite contribuir y servir por medio de su voluntad a los sectores sociales del país (Piedra et al., 2019). En el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son controladas por la SEPS, quienes piden a las cooperativas presentar cada año su balance social; sin embargo, la responsabilidad social es una acción realizada de manera voluntaria por estas instituciones.

En concordancia con lo expuesto, Pérez (2015) señala que, en el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito ejecutan una función importante dentro de la economía del país; puesto que, ayudan a financiar proyectos de emprendimientos, salud, educación y demás necesidades que forman parte de la responsabilidad social cooperativa, y que se direccionan a los sectores productivos del país más desprotegidos.

De esta forma, la Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop) es parte de la esencia de estas instituciones, misma que les brinda una gran ventaja competitiva en comparación a otras empresas del sector (Davidson, 2009). Así lo considera Castilla et al., (2015), quien asegura que, una de las ventajas dentro del ámbito social para las cooperativas es cuando se relacionan con las personas; situación que se da a través del origen de la cooperación y de la

responsabilidad social, mismas que forman parte de los principios cooperativistas.

Vale mencionar que, la responsabilidad social en general abarca dos principios esenciales: el primero corresponde a la maximización de los beneficios económicos y el segundo se refiere a la relación entre los factores económicos, sociales ambientales (Castilla et al., 2015); siendo este último en el que se enfoca la responsabilidad social cooperativa.

2.2.1.1. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

En este contexto Aguilar, Pluas y Ramos (2013), argumentan que, el concepto actual de responsabilidad social, va más allá del límite de las industrias y su entorno, ya que no se habla solo de Responsabilidad Social de las empresas, sino de la Carga Social de la Sociedad Civil, la cual está en la obligación de asemejar y contribuir soluciones a dificultades de interés público a través de habilidades y decisiones residentes que estén inculcadas en la claridad, la diversidad, la sustentabilidad y la ética.

Consecuentemente, Server y Villalonga (2005), mencionan que, dentro de las actividades de una cooperativa, la responsabilidad es uno de sus pilares valorativos primordiales para su posición como entidad; marcándose la responsabilidad social como una característica que la distingue de otras entidades financieras.

Asimismo, la RSCoop le permite a la institución un progreso gradual y continuo en el ámbito de la sociedad; misma que debe tener en consideración los principios expuestos a continuación, de acuerdo a (Server y Villalonga, 2005):

- La responsabilidad social cooperativa existe en la misma esencia de la institución.
- Las cooperativas pueden actuar sin la mirada juiciosa del entorno porque han nacido de las mismas comunidades o son parte de ellas, y no practican una forma particular de responsabilidad social empresarial; sino que son por y en sí mismas socialmente responsables.

- La Responsabilidad Social Cooperativa debe estar enmarcada en los valores genuinos y esenciales del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento.

2.2.1.2. RESPONSABLES DE LA GESTIÓN SOCIAL

Existen varias organizaciones a nivel mundial y nacional, como la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entre otras; mismas que han trabajado en el desarrollo de varias metodologías y herramientas para la gestión social cooperativa, de modo que puedan ser implementadas en el trabajo integral de las instituciones y de manera sostenida en el medio en donde se establecen (Barba y Gavilánez, 2016).

No obstante, cabe indicar que, a pesar de los esfuerzos no se han encontrado estudios en donde se refleje información y datos sobre los resultados obtenidos luego de la aplicación de algún modelo de gestión social en el sector cooperativo.

2.2.1.3. ACTORES SOCIALES

Por otra parte, la Economía Social y Solidaria, que junto a los actores tradicionales del sector (cooperativas, mutuales fundaciones, asociaciones, etc.) se rigen como nuevos y renovados actores sociales, que se incorporan al diálogo y la acción. Emergen nuevos comportamientos de solidaridad, surgen experiencias que se transforman en elementos centrales de cohesión social y se apela a ellos desde los gobiernos, muchas veces trasladando la responsabilidad de hacerse cargo de dichos sectores (De Lisio, 2009).

De esta forma, Cevallos (2009) reconoce que, los actores sociales no solo deben ser considerados como actores, sino también como el grupo de personas que realizan acciones positivas a favor de cumplir con sus objetivos y perspectivas para un futuro inmediato. A continuación, se muestra un ejemplo organizacional de un posible de Mapeo de Actores Sociales:

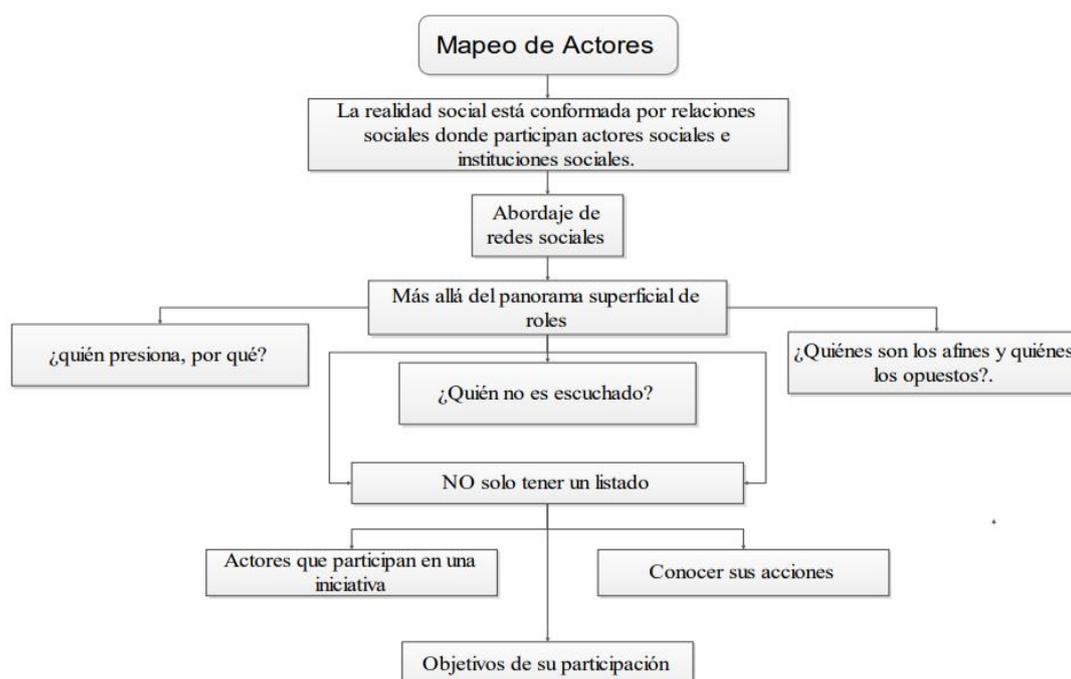


Figura 2.2. Mapa de actores sociales

2.2.1.3.1. ACTORES REPRESENTATIVOS Y RELACIONES LABORALES

En este sentido, Lucena, Héctor y Zapata (2008) argumentan que, algunos aspectos que pueden estar involucrados en las relaciones laborales, donde las cooperativas emergen como actores laborales representativos a trabajadores tradicionales, cooperativas, empresas, sindicatos, el Estado, las Organizaciones Laborales Internacionales, y más recientemente, las empresas de producción social y los consejos comunales.

Además, se pueden agregar a futuro, los consejos socialistas de trabajadores, institución promovida por el gobierno. Entre los trabajadores tradicionales existe la posibilidad de aunar esfuerzos a través de sindicatos activos de orientación laboral y no patronal, negociar su traspaso a alternativas de trabajo asociado mediante cooperativas u otras organizaciones sociales productivas de carácter colectivo y con mayor sentido humanístico. Adicionalmente, algunos de los servicios sociales (cajas de ahorro y préstamo, fondos de jubilaciones, servicios médicos, etc.).

2.2.1.4. ACTIVIDADES SOCIALES

De este modo, la empresa cooperativa debe garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes, esto debe constar en sus estatutos al momento de la conformación inicial de la organización. Lo esencial de la empresa cooperativa es la integración con otras organizaciones similares, de carácter popular, que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

A diferencia de las organizaciones comunes que buscan obtener ganancias, beneficiándose unos sobre otros, la razón de ser de la empresa cooperativa es la de dar servicios y beneficios a sus miembros, gestionando de mejor manera las transacciones de las partes interesadas en el caso de las de Ahorro y Crédito, maximizando estos servicios a un costo común, donde todos los socios pueden acceder a los mismos, dándoles prioridad, satisfaciendo la necesidad que motivó a la cooperativa, siendo esta la esencia de su actividad social (García, Peñafiel y Troya, 2017).

2.3 MODELO DE GESTIÓN SOCIAL

Por otro lado, Agar (2011) expresa que, un modelo de gestión social se trata de un instrumento enfocado en las personas, cuyo propósito radica en humanizar la información, los datos y la comunicación dentro de cada entidad. Ante lo expuesto, el autor propone tres pilares fundamentales para el modelo de gestión social, mismos que se describen continuación:

- **Transparencia:** Se necesita para que las instituciones logren desarrollar comunicaciones abiertas; de esta forma, se contribuye a la comprensión de decisiones que se tomen dentro de la entidad, se motiva a los trabajadores a la resolución de problemas y se fomenta un mayor compromiso respecto a las metas de la organización. Al aplicar este modelo, las reconocidas “cajas negras” desaparecerían y toda la información de las instituciones se haría pública.

- **Confianza:** Para generar confianza es importante que el entorno de trabajo esté lleno de honestidad y colaboración, convirtiéndose en los valores más íntimos de la organización.
- **Realimentación en tiempo real:** Esto quiere decir que la entidad debe poner en marcha los procesos e instrumentos necesarios para hacer que los trabajadores logren retroalimentarse de la situación laboral, de forma directa, honesta y constructiva.

Desde otro contexto, Vargas, Hincapié y Gutiérrez (2018) formula que, un modelo de gestión social permite incentivar a los trabajadores de una institución en sentido de la corresponsabilidad, la participación, la solidaridad y la inclusión; teniendo como fin principal articular las iniciativas para el desarrollo de proyectos de responsabilidad social dentro de la organización.

2.3.1. PLANIFICACIÓN SOCIAL

Para Smith (2016), la planificación social se considera como el proceso mediante el cual los diseñadores de políticas como: legisladores y organismos gubernamentales, intentan resolver los inconvenientes que se presentan en la comunidad; mejorando de esta forma las condiciones de vida de las personas que se establecen en el sector.

En contraste, Avilés (2014) sostiene que, la planificación social relaciona el uso de teorías y métodos, con el fin de mejorar los indicadores sociales de una comunidad, tomando en cuenta las características geográficas y los diferentes grupos sociales.

2.3.1.1. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

Por otro lado, Navajo (2009) expone que, la planificación puede variar de una empresa a otra, pero mantiene uniformidad en ciertos elementos clave que la conforman, comprendiendo los siguientes elementos (citado en Andrade, 2016):

2.3.1.1.1. MISIÓN SOCIAL

Define la actividad o función básica de la organización, la razón de su existencia, a lo que se dedica, valores generales.

2.3.1.1.2. VISIÓN SOCIAL

Para Trenza (2020) la definición de visión social es esencial para la creación de una organización; ya que, en esta radica el propósito de lo que quiere alcanzar la empresa en un futuro. Por su parte, Arturo (2020) expresa que, la visión social se refiere a la capacidad de planear el futuro de una organización; indicando hacia dónde se quiere proyectar la empresa y en lo que quiere convertirse a largo plazo.

Desde su punto de vista, Espinosa (2012) indica que, la visión de una organización detalla la meta que esta desea alcanzar en el futuro, cuya importancia radica en ser una fuente de motivación para promover ideas innovadoras en los momentos difíciles de la empresa. Además, el autor sostiene que, para diseñar una visión adecuada para las necesidades de una entidad, se deben tener en cuenta las siguientes características:

- Ser realista.
- Ser clara y sencilla.
- Ser entendible.
- Ser positiva.
- Ser atractiva e inspiradora.
- Debe suponer un desafío.

Entonces, la visión se refiere a la expectativa que quiere lograr la organización, mediante el conjunto de ideales con miras hacia el futuro (Peiro, s.f.). En definitiva, la visión de una compañía muestra la imagen que esta quiere para su trayectoria y el cumplimiento de sus objetivos.

2.3.1.1.3. OBJETIVO SOCIAL

De acuerdo a Arce (2010) el objetivo social de una organización es un factor esencial para el buen funcionamiento de esta; puesto que, influye de manera importante en el tipo de negocio y sociedad que se desea constituir. En contraste, Barrera (2007) manifiesta que, el objetivo social de toda organización se refiere al propósito para el cual se ha constituido dicha entidad; mismo que debe estar bien definido y acorde a los estatutos de la organización.

Por su lado, Rojas (2015) expone que, los objetivos sociales deben considerar la parte fiscal, contable y empresarial de toda organización, tal como se lo detalla a continuación:

- Respecto al área fiscal, debido a que algunas actividades económicas de la organización tienen procedimientos fiscales.
- En cuanto al área contable, porque las normas contables que intervengan en la organización dependen de la actividad económica que esta realice.
- Por último, en la parte empresarial, ya que definir y dar a conocer el objetivo social es fundamental para la clasificación de la organización.

En consecuencia, los objetivos sociales se deben establecer tomando en consideración la actividad económica de la organización; debiendo ser estos, precisos, legales y entendibles para los demás.

2.3.1.1.4. FODA SOCIAL

De acuerdo a Espinosa (2013) la matriz FODA es un análisis que sirve de herramienta estratégica para evaluar la situación de una empresa. Su propósito radica en proveer un diagnóstico situacional, para la toma de decisiones oportunas y así mejorar el futuro de la organización. Asimismo, el autor establece los dos tipos de análisis del FODA, expuestos a continuación:

- **Análisis externo**

- Oportunidades, hacen referencia a la oportunidad de mejora de la empresa, siendo factores con la posibilidad de ser explotados para beneficio de la organización.
- Amenazas, suponen peligro para la subsistencia de la organización, debiendo ser erradicadas o transformadas en oportunidad.
- **Análisis interno**
 - Fortalezas, son las herramientas con las que cuenta la organización para poder explotar las oportunidades y mejorar la competitividad.
 - Debilidades, son recursos de los que carece la compañía que deben ser fortalecidos o mejorados.

Desde su perspectiva, Ramírez (2009) señala que, el FODA es un análisis situacional de gran importancia para la planificación estratégica de una organización, ayudando a la mejora de su competitividad. Mientras tanto, Vázquez (2017) afirma que, el análisis FODA es un recurso fundamental que brinda las herramientas necesarias a una organización, para poder llevar a cabo la planificación estratégica y el diseño de medidas correctivas en pro de la competitividad de la compañía.

2.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Desde otra perspectiva Cornejo y Espinoza (2013) definen a la planeación como el proceso que permite estimar las condiciones y las circunstancias futuras y tomar decisiones sobre los cursos de acción adecuados.

Otra definición de la Planificación Estratégica es: “Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignado los recursos que nos lleven a ese fin”.

En consecuencia, la Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos; el hacerlo nos

proporcionará la dirección general que la compañía requiere tomar para lograr una ventaja competitiva, dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

2.3.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

En este sentido, Paris (2007) afirma que, el plan operativo: “Es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria. Conduce a la organización de acuerdo a los objetivos y estrategias establecidas”.

2.3.4. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Por su parte, la planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de las empresas porque proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de las empresas para lograr sus objetivos. Dos aspectos fundamentales de la planificación financiera son la planificación del efectivo y la planificación de utilidades.

2.3.5. ORGANIZACIÓN SOCIAL

Para Román (2011), la organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad con la cual interactúa; ambas se influyen mutuamente. La organización está constituida por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos. Lo que caracteriza a las organizaciones sociales es que, para alcanzar sus objetivos, cada uno de sus integrantes debe desempeñar una función o cumplir un papel particular que, de alguna manera, es diferente de los demás y que los roles del resto de sus integrantes demandan, con el fin de llevar a cabo las funciones propias. La organización social se constituye, entonces, en una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes que cumplen funciones diferentes, lo que se denomina Patrón Sinérgico.

2.3.5.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Con base en lo expuesto, la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma

óptima y alcanzar las metas propuestas. “Se refiere a la forma como se ordenan o disponen los diferentes cargos o unidades de una organización”; este marco conceptual se refiere en el cual la organización precisa como se definen las tareas, se despliegan los recursos y se coordinan los departamentos. El proceso de organizarse conduce a la creación de una estructura organizacional (Chuquiguanga, 2015).

2.3.5.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Por otra parte, Chuquiguanga (2015), se refiere a los funcionales que incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

2.3.6. COORDINACIÓN SOCIAL

De acuerdo a Marcuello y Nachar (2013), los estudios desarrollados mediante la utilización de un enfoque conceptual neoclásico se refieren al análisis de las organizaciones mediante la aplicación de los criterios económicos ampliamente aceptados de maximización del beneficio económico y crecimiento empresarial.

No obstante, existen líneas de investigación dentro de este enfoque que han hecho esfuerzos en incorporar aspectos tales como la Responsabilidad Social Corporativa, no obstante, las ventajas e inconvenientes de la sociedad cooperativa desde este punto de vista han surgido de un análisis basado en las premisas de funcionamiento de la empresa convencional.

Bajo este enfoque las organizaciones son analizadas con respecto al aporte que pueden entregar a la sociedad en las dimensiones económicas, social - cultural y medioambiental, considerando para esto aspectos tales como la importancia que tienen a la hora de resolver fallos de empresas de capital y de mercado.

2.3.7. EVALUACIÓN SOCIAL

Desde esta perspectiva, el significado general de responsabilidad social consiste en el compromiso ético-moral o en la obligación ideológica de individuos o grupos, tanto entre sí como con la sociedad; mientras que el balance social

representa el medidor que controla el nivel de responsabilidad social corporativa, empresarial, cooperativa, grupal o de otras formas organizativas socioeconómicas.

Por esta razón, tal compromiso u obligación debe definirse desde la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, debido a diferentes motivos legales, de competitividad o principios institucionales. En este sentido, el balance social contribuye a mostrar el equilibrio, o no, entre las dimensiones económica, social y ambiental, a partir de la evaluación del conjunto de prácticas, normas, estrategias y sistemas de gestión implementados (Llanes, Martínez y García, 2019).

2.3.7.1. COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN

Desde su punto de vista, (Gómez y Gómez, 2013) establece que, en la estrategia se requiere de un conocimiento general sobre la capacidad de las cooperativas de sobrevivir y desarrollarse. En otras palabras, se necesita conocer sus niveles de eficiencia y eficacia. Para que se pueda conocer el desempeño de la cooperativa, se hace necesario contestar las siguientes preguntas propuestas:

- ¿Logra conseguir un superávit en su operación anual?
- ¿Cuál es el nivel de solidez económico financiero?
- ¿Cuál es su capacidad de respuesta social?
- ¿De dónde provienen los recursos de inversión?
- ¿En qué medida tiene la capacidad de seguir funcionando sin inyección de recursos financieros externos?
- ¿Cuál es su ubicación en el mercado?
- ¿Cuál es la tendencia en el tiempo de cada una de estas variables?

Lo expuesto, se trata de una radiografía de las cooperativas, que permita ver el grado y los elementos constituyentes de la solidez de la organización y su capacidad de progreso. No obstante, para las cooperativas, el análisis social

tiene una relevancia particular, debido a que refuerza el compromiso de mejoramiento social, corazón de la filosofía cooperativa.

Asimismo, muchas cooperativas hacen referencia a este espíritu en la formulación de sus objetivos en su acta de constitución, y emprenden actividades específicas destinadas a ser socialmente útiles. Estas son de conocimiento de sus asociados, pero rara vez se hace un intento por medir los resultados o evaluar la gestión social. Por consiguiente, en la mayoría de las empresas cooperativas el factor social permanece como un concepto.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. (Coac.ccb Ltda.), la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Calceta entre las calles 10 de agosto y Sergio Domingo Dueñas.

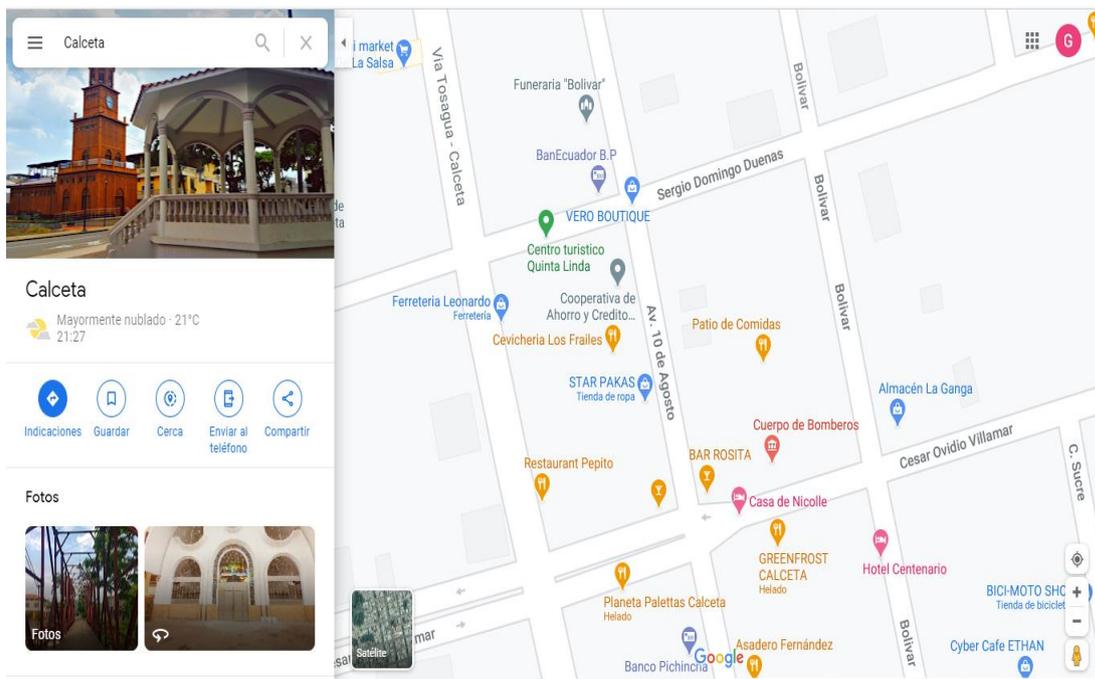


Figura 3.1. Ubicación de la Cooperativa

Fuente: Elaboración propia

3.2. DURACIÓN

La aplicación de un modelo para la gestión social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., tuvo una duración de seis meses, a partir de la aprobación del proyecto, incluyendo el tiempo de recopilación de información, planificación, desarrollo, y obtención de resultados.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Las variables identificadas en la investigación se detallan a continuación:

- Aplicar un modelo de gestión social
- Consecución de sus objetivos sociales

3.4. TIPOS Y ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizó en la aplicación de un modelo para la gestión social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., fueron los siguientes:

3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Según Merino (1974), la investigación de campo tiene como finalidad de determinar la influencia que se puede tener en el público; el valor de los contenidos y su probable aporte al desarrollo social y económico de la sociedad y toda una gama de influencias que pueden determinar el comportamiento que se induce mediante cambios.

La investigación de campo se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, en donde se recabó información sobre las actividades sociales que realiza la institución y se aplicaron todos los elementos y componentes del modelo de gestión para los aspectos sociales.

3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

De acuerdo a lo manifestado por Aponte, Betancourt, Fernando y Gómez (2014), para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda.

Este tipo de investigación permitió dar una base conceptual a los componentes del modelo de gestión a través de soporte bibliográfico, describiendo los elementos que forman parte del modelo.

3.4.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Para Guerrero (2016) “la investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean. Normalmente es escogido cuando se busca comprender la perspectiva de grupos de personas a los que se investigará, acerca de los sucesos que los rodean, ahondar en sus experiencias, opiniones, conociendo de esta forma cómo subjetivamente perciben su realidad.”

La investigación cualitativa se utilizó para evaluar la gestión social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., y a través de este tipo de investigación se pudo conocer la realidad social en la que se encuentra la institución.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes métodos: inductivo, deductivo, descriptivo y análisis de la brecha.

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Según Cegarra (2011) como se citó en Heredia y Alama (2018) “Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para trazar enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.” Con el uso de este método el investigador pudo observar la gestión social de la Cooperativa, a través de las actividades sociales se determinó el cumplimiento de los objetivos sociales.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

De acuerdo a Gómez (2012) el método deductivo “es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son”.

Con este método se identificó la gestión social cooperativa, proyectos y acciones llevadas a cabo por la institución, encaminados hacia el bienestar de sus socios, luego a través de un análisis se obtuvieron las conclusiones, todo esto permite tomar adecuadas decisiones sobre las actividades sociales.

3.5.3. MÉTODO DESCRIPTIVO

Según Tacillo (2016) el método descriptivo consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, grupo, o cosa, con la intención de establecer sus modalidades, cualidades, acciones o actuaciones, conociendo cada uno de los procesos y las respectivas actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Este método permitió describir cada uno de los procesos y actividades sociales que se llevan a cabo dentro de la institución, en función del modelo de gestión social, para así mostrar de manera clara las principales causales que interfirieron en las acciones de la gestión social de la Cooperativa y con ello poder determinar los datos primordiales que permitieran el cumplimiento de objetivos planteados.

3.5.4. MÉTODO DE ANÁLISIS DE BRECHA

De acuerdo a Pazmiño y Sánchez (2019) el análisis de brecha fue necesario para conocer el estado y el desempeño actual de la empresa para luego comparar el estado de la organización una vez que el modelo sea implementado. Este método se utilizó para analizar las estrategias planteadas y medir el impacto generado después que se aplicó el modelo de gestión social para la Cooperativa.

3.6. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en el presente proyecto de investigación fueron:

3.6.1. ENCUESTA

Según López y Fachelli (2015) la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los

conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida.

En el desarrollo se aplicó una encuesta a los directivos y trabajadores de la Cooperativa, con esta técnica se obtuvo información sobre la situación y acciones actuales que mantiene la Cooperativa en el ámbito social, y a los representantes de los socios para la evaluación social de la Institución.

3.6.2. GRID GERENCIAL BLAKE Y MOUTON

De acuerdo a Vargas, Carey y Ríos (2017) el modelo Grid Gerencial Blake y Mouton es utilizado para medir el desarrollo del liderazgo como una competencia desarrollada durante la práctica en la empresa, se recurre a uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo.

Con la técnica de Grid Gerencial, se pudo identificar el tipo de liderazgo que la Institución mantienen en la actualidad, y con base al tipo de liderazgo identificado se propusieron las estrategias a seguir en la gestión social Cooperativa.

3.6.3. TÉCNICA DE RADAR

Según el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2016) como se citó en (Almeida y Vélez, 2019) “La técnica de radar muestra de manera gráfica las brechas entre los valores reales e ideales de una situación, requisito o evento en la Cooperativa de ahorro y crédito, la cual permite evaluar y captar el desempeño de un proceso, actividad o personas respecto a estándares definidos”. La técnica descrita con anterioridad permitió observar las brechas existentes entre los objetivos de gestión social planteados, alcanzados y la visión ideal a lograr.

3.6.4. MATRIZ 5W +1H

Para Rivera y Vargas (2020) la matriz 5w+1H, es un método que sirve para realizar análisis a un proceso mediante la aplicación de 6 preguntas claves (¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?) las cuales sirven para conocer la situación actual, la falla del proceso y las mejoras a realizar para que ese proceso sea más efectivo. Con este método se planificaron las

actividades sociales a realizar de la Cooperativa, de una manera estructurada y sistemática que logren la mejora de procesos.

3.6.5. REVISIÓN DOCUMENTAL

Para Delgado y Herreño (2018) la revisión documental es una técnica que depende fundamentalmente de la información que se obtiene sobre un determinado tema, este material al que se acude como fuente de referencia aporta investigaciones o dan testimonio de una realidad. Esta técnica ayudó a realizar una investigación teórica, con la cual se pudo dar explicación a la base conceptual del modelo de gestión social.

3.7. HERRAMIENTAS

En el desarrollo de la investigación estuvieron presentes cuatro herramientas que ayudaron a conseguir los objetivos planteados, éstas fueron: cuestionario, cuestionario del modelo de eficacia y diagrama causa y efecto o Ishikawa.

3.7.1. CUESTIONARIO

Para Meneses (2016) es el instrumento estandarizado que se emplea para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. Es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés.

Con esta herramienta se aplicaron las encuestas a los directivos, empleados y representantes de los socios ante la Asamblea General de la Cooperativa, y fue utilizado como un medio para recolectar información.

3.7.2. EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO O ISHIKAWA

Para Reinoso (2018) el Diagrama Causa Efecto es la representación gráfica que trata de organizar de forma lógica y en orden de mayor a menor importancia las

causas potenciales que contribuyen a crear un problema. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX, se utiliza para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.

Se aplicó el diagrama de causa efecto o Ishikawa para identificar y clasificar visualmente las posibles causas o efectos obtenidas de las deficiencias en los procesos de la Institución en el área de gestión social cooperativa y los factores que podrían contribuir para que existan.

3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.8.1. POBLACIÓN

La población estadística que se consideró en esta investigación fueron los directivos, empleados y representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., siendo un total de 47 personas. Se aplicó el muestreo por conveniencia para la encuesta de diagnóstico, en tanto que para la encuesta de valoración de principios se consideró al total, de la siguiente manera.

Tabla 3. 1. Distribución de las encuestas aplicadas

Instrumento	Cargo	Número	Total
Encuesta de diagnóstico	Consejo de administración	5	11
	Consejo de vigilancia	3	
	Gerente	1	
Anexo 1	Jefe de crédito	1	
	Contadora	1	
Encuesta de valoración de principios	Consejo de administración	5	47
	Consejo de vigilancia	3	
	Gerente	1	
	Empleados	8	
Anexo 2	Representantes	30	

3.9. LIMITACIONES

La limitación la constituye el tamaño de la muestra, que se tomará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.,

por lo que los resultados obtenidos relacionados a la gestión social no se podrán extrapolar a otra institución porque son elementos particulares de la institución

3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión social que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., para el establecimiento de la línea base.

Se realizarán las siguientes actividades:

- Aplicación de una lista de chequeo sobre elementos base de la gestión social en la cooperativa.
- Aplicación de encuesta a los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Gerencia, Presidencia, y jefes departamentales para conocer el manejo de las actividades sociales de la Cooperativa.
- Análisis de la situación actual de la cooperativa en el ámbito social.

En la primera fase se aplicó la técnica de encuesta, con la cual se realizó un análisis de la situación actual de desempeño social Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

FASE II. Establecimiento de los elementos del modelo de gestión social para su contextualización a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

- Identificación y adaptación al sector cooperativo de las técnicas, modelos y herramientas a utilizar para establecer los elementos determinantes de gestión social.
- Aplicación del modelo de gestión social POCE para la gestión social de la Cooperativa.

En el desarrollo de esta fase se estableció una base teórica que se sustentó a través de la recopilación y análisis de diversas fuentes bibliográficas con la finalidad de adaptar las técnicas, modelos y herramientas que los investigadores utilizaron para establecer los elementos que determinaron el grado de gestión

social de la Cooperativa, con lo que después se determinó el modelo de gestión social POCE mediante el cual se podrá estudiar la planificación, organización, coordinación y evaluación con respecto a lo social.

FASE III. Estimación del impacto que genera la aplicación del modelo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., para la determinación de la mejora lograda en la en la gestión social.

Se realizaron las siguientes actividades:

- Implementación de las técnicas, modelos y herramientas seleccionadas para valorar el impacto generado con la aplicación del modelo de gestión social POCE.
- Tabulación, representación gráfica y análisis de los resultados.
- Análisis de brecha de los datos extraídos para estimar el impacto a fin de determinar los cambios realizados.
- Análisis de la información recopilada mediante el diagrama Causa Efecto.
- Propuesta de acción y sus alternativas de mejora.
- Socialización de resultados a los directivos de la Institución.

En esta fase se valoró el impacto generado por el modelo de gestión social POCE, se procedió a realizar la tabulación y representación gráfica de los datos que nos arrojó la aplicación del proceso anterior, con los resultados obtenidos podremos realizar el análisis de la causa efecto de los problemas encontrados y sus posibles soluciones en el ámbito social, terminando con la socialización de resultados a los directivos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestran los resultados derivados del procedimiento metodológico empleado en el desarrollo de la investigación y la discusión sustentada de otros autores con investigaciones similares, lo que permitió comparar los principales hallazgos.

4.1. RESULTADOS

A continuación, se describen las fases de desarrollo de la investigación y las actividades declaradas en el desarrollo metodológico.

4.1.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN SOCIAL QUE REALIZA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA

Las actividades planteadas en esta fase fueron: aplicación de una lista de chequeo sobre elementos base de la gestión social en la cooperativa y la aplicación de una encuesta a integrantes de la cooperativa para determinar la situación actual relacionada a gestión social. A continuación, se desarrolla la actividad 1.

4.1.1.1. APLICACIÓN DE UNA LISTA DE CHEQUEO SOBRE ELEMENTOS BASE DE LA GESTIÓN SOCIAL EN LA COOPERATIVA

A continuación, se realizó una lista de chequeo tomando como referencia información bibliográfica relacionada con gestión social de las cooperativas, se estableció un listado de lo que la cooperativa debe tener y se empezó a analizar la documentación existente, el resultado de este proceso se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.1. Lista de verificación de elementos de gestión social de la cooperativa

Información bibliográfica	Si/No	Materia social	Observación
Balance social	No		
Plan estratégico	Si	Actividades sociales dentro del plan estratégico	Asistencia social, seguros funeraria, medicina Participación en decisiones y beneficios
Plan operativo anual	Si	Capacitación empleados y directivos en temas sociales	Tema principios cooperativistas e inclusión de comunidades en productos financiera
Presupuesto	Si	Capacitaciones	-
Contabilidad	Si	-	-
Capacitación	Si	-	-
Mascarillas	Si	Se entregaron a los socios y personas que cobran el Bono de Desarrollo Humano en la cooperativa	-
Kits alimenticios	Si	Se entregaron a personas más necesitadas de nuestra comunidad	Fueron entregados en los días más críticos de la pandemia, día de la madre y navidad
Programas de incentivos	Si	Se celebran fechas especiales a los socios y empleados	*entrega de detalles en San Valentín, día de la mujer, día de la madre, día del padre, navidad y aniversario de la Cooperativa,
Empleado del año	Si	Se entrega una placa de reconocimiento al mejor empleado de cada año	Entrega de placa el 29 diciembre de cada año (aniversario de la Cooperativa)
Presupuesto	Si	No hay presupuesto par lo social	

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una búsqueda de información en los archivos de la cooperativa en lo referente a la gestión social y se determinó que no existían tales archivos; así mismo se buscó información sobre plan estratégico y se pudo observar que si existe, pero no existen actividades orientadas a la gestión social, es decir que la cooperativa tiene ciertos indicios de hacer gestión social, pero nada concreto.

4.1.1.2. APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA, GERENCIA, PRESIDENCIA, Y JEFES DEPARTAMENTALES PARA CONOCER EL MANEJO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COOPERATIVA.

El cuestionario elaborado para la aplicación de la encuesta constó de 16 preguntas relacionadas a la gestión social de la cooperativa (Ver Anexo # 1), fue aplicada a los Miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Gerencia, Presidencia y jefes Departamentales con la finalidad de conocer las actividades sociales realizadas en la entidad, el resultado de la encuesta se muestra a continuación:

4.1.1.2.1. PLANIFICACIÓN

Tabla 4.2. Pregunta 1: ¿Realizan gestión social en la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	100 %
2	No	0	0 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta dirigida los a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Gerencia, Presidencia, y jefes Departamentales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. el 100 % de la muestra indica que la entidad financiera efectúa gestión social. En los últimos años se han realizado convenios con VITALAB ofreciendo descuentos para el servicio de laboratorio clínico a los socios de la Cooperativa, se realizan sorteos en fechas alusivas para el ámbito social, durante la pandemia se entregaron implementos de bioseguridad con la finalidad de cuidar la salud y bienestar de socios y empleados. En la investigación de (González-Bustos et al., 2020, p. 27) haciendo un estudio a sobre la gestión de la responsabilidad social (RS) en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Azuay indica que:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) para tener éxito en sus objetivos comerciales deben considerar la RS como elemento estratégico de su gestión, y no solamente como un aspecto normativo por cumplir,

sino como una relación de transparencia del impacto que causan a sus grupos de interés.

Tabla 4.3. Pregunta 2: ¿Realizan una planificación estratégica de la gestión social a implementar en la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	82 %
2	No	2	18 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta dos se percibe que el 82 % de la muestra manifiesta que la institución financiera cuenta con una planificación estratégica entorno a la gestión social, como contraste el 18 % indica que no se cumple esta actividad. En la institución a través de reuniones del consejo administración se incluyen espacios para construir y monitorear actividades que promuevan la gestión social, sin embargo, en el campo formal no se cuenta una planificación estratégica para dicha gestión. En la búsqueda de indicadores económicos productivos entorno a la responsabilidad social (Castillo et al., 2019, p. 3) indican:

A nivel mundial se reconoce la importancia de que las empresas y otros tipos de organizaciones productivas ofrezcan información sobre las consecuencias sociales de sus acciones. Uno de los instrumentos usados con este fin es el Balance Social. La naturaleza cooperativa impone la necesidad de informar a los asociados sobre aquellos aspectos que la hacen claramente social, de comunicar sistemáticamente los esfuerzos sociales emprendidos y de perfeccionar cada vez más, sobre la base de la sociedad en que se inserta, su planificación estratégica y su control.

Tabla 4.4. Pregunta 3: ¿Los objetivos sociales están formalizados, documentados y comunicados?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	82 %
2	No	2	18 %
Total		11	100%

Fuente: Elaboración propia

Con un 82 % la muestra en respuesta a la pregunta tres indica que los objetivos sociales de la institución financiera de forma oportuna son formalizados, documentados y debidamente comunicados. Por otra parte, el 18 % conoce que de forma tangible no se concibe la documentación que evidencia la construcción de objetivos sociales por lo tanto no se cuenta con registros respalden la existencia, documentación y socialización, reflejando una clara confusión entre los directivos de la institución financiera. Según Goiria y Satrustegui (2011, p. 188) “una ventaja propia del sector micro financiero para sus clientes, es la orientación social y de desarrollo de estos programas desde su origen, vinculando objetivos sociales y económicos”.

Tabla 4.5. Pregunta 4: ¿Las políticas sociales están formalizadas, documentadas y comunicadas?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	7	64 %
2	No	4	36 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

La pregunta cuatro expone con un 64 % que las políticas sociales institucionales se encuentran formalizadas, documentadas y comunicadas, frente a un 36 % que expresa lo contrario. De manera similar al apartado anterior existe un repetida confusión y desconocimiento en temas de gestión social por parte de la directiva al no presentar coherencia con la realidad. Como contraste a la percepción de los entrevistados la gerencia manifiesta que al no existir un plan estratégico para la gestión social no se definen las políticas sociales de forma clara. Según (Mendoza-Zamora et al., 2018, p. 287) respondiendo a los argumentos de Paredes y Heath (2014) indica que:

La actividad financiera de toda Nación debe nutrirse de la planificación y el manejo eficiente de sus recursos; de allí, que debe existir una correcta administración, la cual gire sus ordenanzas mediante políticas sociales asertivas que busquen alcanzar los objetivos de orden público, traduciéndose los mismos, en bienestar social.

Tabla 4.6. Pregunta 5: ¿En el presupuesto se asignan recursos para la implementación de la gestión social de la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	10	91 %
2	No	1	9 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En un 91 % la muestra indica que se asignan recursos para la implementación de la gestión social reflejados en el presupuesto de la institución financiera, el 9% afirma que no es cierto. En la vida financiera de la cooperativa existe una cuenta destinada para donaciones porcentaje que no supera el 1 % manteniéndose de manera constante en estos últimos 4 años. En este contexto (Salazar Cusme, 2018, p. 38) Indica que “pese a que todas las cooperativas presentan un balance social, ninguna realiza un seguimiento periódico a los programas y presupuestos sociales que se elaboraron en la etapa de planificación”.

4.1.1.2.2. ORGANIZACIÓN

Tabla 4.7. Pregunta 6: ¿La Cooperativa tiene definido un organigrama estructural para la gestión social?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	45 %
2	No	6	55 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En respuesta a la pregunta seis con una polaridad casi simétrica de forma negativa el 55 % de la muestra indica que la cooperativa no cuenta con un organigrama estructural para la gestión social, frente a un 45 % expresando que sí. Si bien la gestión social es el retorno y contribución de la institución financiera hacia el grupo de personas que confían sus ahorros, inversiones y proyectos de tal manera que se sientan recompensados por la fidelidad siendo responsable con el contexto económico de los socios, la cooperativa no concibe en su organigrama jerárquico un apartado que represente a este segmento de procesos y actividades. Sin embargo, se espera que ocupe un espacio de alta

jerarquía representando en el esquema el rol participativo de los socios. Recalcando la importancia de un modelo de gestión enfocado en lo social (Asencio Cristóbal et al., 2019, p. 2) expresa que “La implementación del modelo de gestión, mostrara la viabilidad de las acciones, exponiéndose como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización.”

Tabla 4.8. Pregunta 7: ¿En el manual de funciones están claramente definidas las tareas y responsabilidades propias de la gestión social que ha de desempeñar el personal de la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	6	55 %
2	No	5	45 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En similar contexto a la pregunta seis, la respuesta a la pregunta siete se polariza de manera positiva con un 55 % expresando que la cooperativa cuenta con un manual de funciones donde se observan de manera clara las tareas y responsabilidades en cuanto a la gestión social y los roles a desempeñar por parte del personal. La cooperativa cuenta con un manual de funciones, estructurado y constituido participativamente, sin embargo, no contiene espacios para la gestión social.

Tabla 4.9. Pregunta 8: ¿Cuenta con procesos específicos para la gestión social en el manual de procesos de la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	45 %
2	No	6	55 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la organización la pregunta ocho con un enfoque negativo el 55 % que el manual de procesos de la institución financiera no cuenta con procesos específicos en materia de gestión social. La existencia del manual de procesos en la institución financiera permite estandarizar las diferentes actividades en el marco financiero de la institución, de forma coherente es necesario indicar que

en este apartado no se cuenta con definiciones entorno a los procesos que cumplen con la gestión social de la institución.

Tabla 4.10. Pregunta 9: ¿La cooperativa ha designado un responsable de la gestión social?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	4	36 %
2	No	7	64 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En el contexto de dirección la pregunta nueve de forma negativa expone con un 64 % que la cooperativa no cuenta con un personero asignado para la gestión social. La cooperativa no cuenta con un personero que atienda los requerimientos para una gestión social plenamente constituida, el personal encuestado manifiesta que si existe reiterando la confusión por parte de directivos a asociar responsabilidades administrativas con gestión social.

Tabla 4.11. Pregunta 10: ¿La cooperativa tiene algún modelo que guíe la Gestión social?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	27 %
2	No	8	63 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

De forma secuencial la pregunta diez la muestra indica que con el 63 % la institución no cuenta con un modelo que cumpla de guía para la gestión social, frente a un 27 % que afirma conocer el modelo de gestión social de la Cooperativa. Cabe manifestar que la institución al no tener definida la gestión social no cuenta con un modelo referencial para plasmar dichos procesos de gestión.

Tabla 4.12. Pregunta 11: ¿El estilo de liderazgo imperante en los directivos posibilita la gestión social en la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	73 %
2	No	3	27 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

La pregunta once con un 73 % afirma que el estilo de liderazgo imperante en los directivos posibilita la gestión social en la cooperativa, un 27 % concibe que no. La predisposición de los directivos en la institución tiene un marco muy positivo, la dirección y liderazgo de los actores administrativos conciben que es primordial contar con la experiencia y dirección para lograr concebir un modelo de gestión social que se ajuste al contexto financiero de la cooperativa.

Tabla 4.13. Pregunta 12: ¿La Cooperativa realiza su gestión orientada al cumplimiento de los principios universales del cooperativismo?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	11	100 %
2	No	0	0 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en este ámbito con un total 100% la muestra afirma que la cooperativa realiza su gestión orientada al cumplimiento de los principios universales del cooperativismo. Según (Cisneros Benavides et al., 2018, p. 55) indica que:

La gestión social cooperativa se fundamenta principalmente en la cooperación de quienes forman parte integral de esta institución. También es conocida como una acción social, entendida como el canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en la comunidad un espíritu emprendedor para generar un cambio social, mediante la aplicación de principios cooperativos, valores y conductas éticas. Esto conlleva a que se genere una buena imagen empresarial, afianzando la confianza entre los socios que pertenecen a las cooperativas y mejorando la calidad de vida y desarrollo sostenible del grupo de interés perteneciente a las mismas.

4.1.1.2.3. CONTROL

Tabla 4.14. Pregunta 13: ¿Quién supervisa el desempeño social de la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Consejo Administración	6	55 %
2	Consejo Vigilancia	0	0 %
3	Gerencia	2	18 %
4	No hay responsable de la supervisión	3	27 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta trece de forma divergente el 55 % de la muestra expresa que el desempeño social en la cooperativa es supervisado por el consejo de administración frente a un 27 % que indica que nadie realiza la supervisión y un 18 % indica que la gerencia es encargada de efectuar la supervisión. De manera acertada la tabla expresa la realidad de la institución vista desde un enfoque donde se busca supervisar las diferentes acciones entorno al trabajo social, disponiendo claramente al Consejo de administración como ente de control y supervisión.

Tabla 4.15. Pregunta 14: ¿Cómo se evalúa el desempeño social de la cooperativa?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Cuadro de mando integral	0	0 %
2	Balance social	4	36 %
3	No se evalúa el desempeño socia	7	64 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la evaluación de desempeño social de la cooperativa planteado en la pregunta catorce el 64 % indica que no se evalúa el desempeño social y un 36% que se lo realiza mediante un balance social. De forma negativa se muestra que no existe un proceso de evaluación de por medio en las actividades sociales de la cooperativa, por lo tanto, al no existir un modelo implementado de gestión social no se efectúan proceso de evaluación de dicha gestión.

Tabla 4.16. Pregunta 15: ¿La cooperativa cuenta con un informe de desempeño de la gestión social?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	7	64 %
2	No	4	36 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

La muestra expresa con un 64 % de manera positiva que la institución financiera efectivamente cuenta con un informe de desempeño entorno a la gestión social, frente a un 36 % que indica lo contrario. Repetidamente la confusión de los directivos apremia al desconocimiento disponiendo información alejada de la realidad en la institución, siendo este el contexto la cooperativa no posee informes que cumplan con la labor de conocer el desempeño de la gestión social.

Tabla 4.17. Pregunta 16: ¿La cooperativa cuenta con un plan de mejoras para la gestión social?

N°	Criterios	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	4	36 %
2	No	7	64 %
Total		11	100 %

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta dieciséis la muestra indica negativamente con un 64 % que la institución no cuenta con un plan de mejoras entorno a la gestión social. Efectivamente la institución de forma general posee un plan de mejora, mismo que es constituido de manera participativa en la institución, sin embargo, no contempla el ámbito de la gestión social.

4.1.1.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA EN EL ÁMBITO SOCIAL

En la Cooperativa Cámara de Comercio del cantón Bolívar, el ámbito social se encuentra en niveles bajos al momento de la indagación primaria, porque sí no tienen gestión social como tal, lo que hacen son actividades sociales de manera aislada, no contaban con una planificación ni presupuesto definidos, y las actividades que se realizaban eran desconocidas por algunos de sus empleados.

Al no existir una planificación social en la organización, no se evidenciaron los siguientes documentos: un organigrama estructural, manual de funciones,

manual de procesos, personal asignado y un modelo de guía sobre la gestión social, provocando al igual que con la planificación la falta de comunicación con los socios de la cooperativa, los cuales en su mayoría tampoco tiene conocimiento sobre las actividades sociales que realiza. En el control, las actividades sociales eran supervisadas por el Consejo de Administración, aunque no existe una evaluación del desempeño social ni informes que evidencien el desempeño.

Con relación a lo anterior, se argumenta que inicialmente tienen ciertos criterios de actividades sociales, pero que no se consideran gestión social, para ellos es necesaria una planificación en todas las áreas que rija esta área importante, además de una definición formal de funciones.

4.1.2. FASE II: ESTABLECIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA SU CONTEXTUALIZACIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.

4.1.2.1. IDENTIFICACIÓN Y ADAPTACIÓN AL SECTOR COOPERATIVO DE LAS TÉCNICAS, MODELOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA ESTABLECER LOS ELEMENTOS DETERMINANTES DE GESTIÓN SOCIAL.

En la tabla 4.18 se describen varios modelos, unos que fueron creados o diseñados únicamente para la gestión Social, y otros que a más de servir para la gestión social abarcan también lo administrativo como son los modelos de Mugarra (2011); Zabala (2008); Fernández et al., (2018); entre otros. En este caso en particular este análisis se enfocará en cuatro modelos como son: Palacios (2019), Vera (2019), Pérez y Vélez (2019), Pinto y Vite (2019), considerando que todos ellos tienen como pilar fundamental los principios del cooperativismo y los principios de la Economía popular y Solidaria.

El modelo de Palacios (2019) es el que más principios engloba, en donde también se consideran los principios del buen vivir, e incluye otros principios de carácter social, sus indicadores son cualitativos y cuantitativos, realiza ponderación al igual que el modelo de Vera (2019) lo que le da valor agregado

al modelo, ya que esto permite otorgar más peso a lo que se considera de mayor aporte e importancia en materia social de una organización.

En este sentido, el modelo planteado por Vera (2019), en su estructura considera también los principios del cooperativismo, de la Economía popular y solidaria, del buen vivir, y a diferencia del modelo de Palacios (2019) incluye la Responsabilidad social, abarca 22 indicadores cualitativos y 22 cuantitativos, por otro lado, los modelos de Pérez y Vélez (2019), Pinto y Vite (2019), incorporan en su estructura los principios del cooperativismo, de la Economía popular y solidaria, pero estos dos modelos se sustentan en 24 indicadores. Con los cuatro modelos ya descritos se plantea adoptar el Modelo de gestión social para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. y adaptar algunos elementos del Modelo de Evaluación del Desempeño Social y Modelo de Evaluación del Desempeño Social Cooperativo y Buen Vivir a fin de lograr un modelo mucho más completo que permita realizar una gestión social institucional más eficiente.

Tabla 4.18. Elementos base de la Gestión Social de la Cooperativa

Fuente	Nombre modelo	Principio Cooperativo	Principios Economía Social/Popular/solidaria	Principios buen vivir	Principios Responsabilidad Social	Crea / fusiona / Incorpora principios	Otros principios	Estructura	Tipo de Gestión	Indicadores	Ponderación	Organización
(Mugarra, 2011)	Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas	Si	No	No	No	No	No	Balance Social Cooperativo 7 Principios 26 Dimensiones 127 Indicadores	Gestión Social y Administrativa	Cuantitativos Cualitativos	No	General
(Zabala, 2008)	Construcción de un modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una región latinoamericana: el caso de Antioquia (Colombia)	Si	No	Si	No	No	No	7 Principios Cooperativos 2 Principios relacionados con las intencionalidades del movimiento cooperativo 75 Dimensiones 429 Indicadores	Gestión Social Administrativa	Cuantitativos Cuantitativos	No	General
(García, G. 2012)	Balance Social Cooperativo Caso: Cooperativa de Servicios Agrícolas La Trinidad S. R. L., 02004	Si	No	No	No	No	No	Balance Social Cooperativo 7 Principios 26 Dimensiones 98 Indicadores	Gestión Social Administrativa / Económica	Cuantitativos Cualitativos	No	Producción
(Mondragón, 2012)	Modelo de Gestión Corporativo	Si	No	No	No	Si	Si	7 Principios Cooperativos 3 Principios Cooperativos entorno exterior 31 Indicadores	Gestión Social		No	Puede ser aplicable a diferentes niveles organizativos

												y fórmulas jurídicas: División, Grupo de interés
(Gallardo y Castilla, 2015)	Modelo de Gestión para la Responsabilidad Social en Cooperativas	Si	No	No		No	No	7 Principios Cooperativos Bloque I: La RS y sus fundamentos La RSCOOP y sus características. La estrategia y RSCOOP. La revelación social en cooperativas	Gestión Social	Cualitativa	No	General
(Páez, 2017)	El Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la Economía Social: Desarrollo metodológico para la EPS del Ecuador	Si	Si	Si	No	Si	No	Modelo Balance Social 7 Principios 7 Macro dimensiones 24 Dimensiones	Gestión Social	Cuantitativos Cuantitativos	No	General
(Fernández Lorenzo, Geba, Montes, y Schaposnik, 2018)	Balance Social Cooperativo Integral (BSCI)	Si	No	No	No	No	No	Balance Social Cooperativo 7 Principios 11 Dimensiones 19 variables 51 Indicadores	Gestión Social Administrativa	Cuantitativos Cualitativos	No	General
(Palacios, 2019)	Modelo de Evaluación del Desempeño Social	Si	Si	Si	No	Si	Si	Informe Social Interno 7 Principios 9 Dimensiones 19 Variables 19 Indicadores 9 Principios 28 Variables	Gestión Social	Cuantitativos Cualitativos	Si	General
(Bautista, s/f)		Si	No	No	Si	No	No	Balance Social Cooperativo 7 Principios	Gestión Social	Cuantitativos	NO	General

Balance Social
Cooperativo La
experiencia Paraguay

2 Dimensiones basados en
Estándares
Internacionales
76 indicadores

Cualitativos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.19, se realiza un análisis a los diferentes modelos para evaluar la gestión social, estos modelos se han encontrado en diversas fuentes bibliográficas, en la tabla se explica desde el nombre del modelo, las etapas, métodos, técnicas y el proceso a seguir para la aplicación.

Tabla 4.19. Estructura de modelos de evaluación social

Fuente	Denominación del modelo social	Etapas/Fases/Componentes	Ítems	Modelo	Procedimiento de aplicación	Método	Técnica	Herramienta
Almeida y Vélez (2019)	MODELO DE EVALUACIÓN SOCIAL POCE	Planificación	Planificación Social Estratégica	Modelo de planificación de Fred David	SI (Directrices del modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales de la Cooperativa)			
			Planificación Social Operativa	Modelo de planificación operativa integral				
			Planificación Social Financiera	Modelo Gesfincor				
		Organizar	Organización Social Estructural					
			Organización Social Funcional					
		Coordinar	Equipos					
			Flujos Direccionales de la comunicación					
	Modelo Eficacia Gerencial Reddin							
	Grid Gerencial Blake y Mouton							

		Evaluar	Seguimiento							
			Mejora					5w+h1	5w+h1	5w+h1
			Evaluación					Análisis de brecha		Diagrama de radar
									Diagrama de Ishikawa	
										Diagrama de Pareto
			Planificación							
Vera (2019)	MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL COOPERATIVO Y BUEN VIVIR	Selección y ponderación de indicadores	Seleccionar indicadores			SI (Procesamiento para la aplicación del modelo de evaluación)	Delphi Torguerson			
		Definición de los niveles aceptables de desempeño social a través de la semaforización de los indicadores.	Aplicar Modelo jerárquico	Modelo AHP			AHP			SuperDecisiones
			Elaborar semaforización rangos de desempeño	No tiene					Semaforización	Semaforización
			Elaborar semaforización de rangos de desempeño para la cooperativa						Semaforización	Semaforización
			Elaborar semaforización de rangos de desempeño para los socios							Excel
			Tabular y analizar información de los indicadores							
			Tabular y analizar encuesta						Encuesta	Cuestionario, Excel
			Obtener el nivel de cumplimiento acorde a la semaforización						Semaforización	Semaforización
		Identificación del nivel de cumplimiento para la propuesta de	Identificar indicadores con falencias							
			Multiplicar el nivel de cumplimiento con la puntuación del proceso analítico jerárquico							
			Identificar los indicadores que requieren de aplicación de mejoras							
								5w+h1	5w+h1	5w+h1

		acciones de mejora						
Pinto y Vite (2019)	MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES	Planificación	Planificación Social Estratégica	Modelo de planificación de Fred David	SI (Directrices para la aplicación del modelo de Gestión Social Cooperativo)			
			Planificación Social Operativa	Modelo de planificación operativa integral				
			Planificación Social Financiera	Modelo Gesfincor				
		Organizar	Organización Social Estructural					
			Organización Social Funcional					
			Dirigir	Grid Gerencial				
		Modelo de Eficacia Gerencial						
		Flujos Direccionales de la Comunicación						
		Equipo de trabajo						Equipos de trabajos
		Evaluar	Planificar			No tiene		
Evaluar					Análisis de brecha	Cuestionario a directivos y empleados		
Mejora						Diagrama de Radar		
Seguimiento						Diagrama de Ishikawa 5w+h1	Diagrama de Pareto	
Mondragón (2012)	MODELO DE GESTIÓN	Principios Básicos Cooperativos	Educación, soberanía del trabajo, organización democrática, libre adhesión, solidaridad retributiva, participación en la gestión	No tiene	SI (Directrices para la			

	CORPORATIVO	Personas en Cooperación	Sentimiento colectivo, copropietario comprometido, comportamientos cooperativos, lideres, desarrollo integral		aplicación del modelo de Gestión Corporativo)	Analítico			
		Proyecto Compartido	Misión, visión y valores, intercooperación, planteamiento estratégico, despliegue						
		Organización participativa	Desarrollo societario, autogestión, comunicación	No tiene				Trabajo en equipo y Comunicación	
		Empresa Excelente.	Orientación al cliente, procesos, innovación, alianzas, implicación en el entorno	No tiene				Innovación y mejora continua	Mapeo de procesos
		Resultados socioempresariales	Internacionalización, innovación, intercooperación, compromiso e identidad cooperativa.						
Gallardo y Castilla (2015)	MODELO DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS COOPERATIVAS	La RS y sus fundamentos	Acciones de RS en la Cooperativa, Conocimiento y Ley de RSE en Extremadura	Modelo de gestión medioambiental: políticas y planes responsables	NO (Descripción de contenido y los esquemas a considerar en el modelo de Gestión Social Cooperativo)	Observación	Ficha de observación		
		La RSCOOP y sus características	Funciones de los socios en la cooperativa, • Principales grupos de interés para la cooperativa • Diferencias entre los colectivos relevantes según su condición de socio • Los grupos de interés ¿condicionan y determinan la puesta en práctica de acciones de RS?				Encuesta	Cuestionario	
		La estrategia y RSCOOP	Beneficios de RSCOOP, Inconvenientes de RSCOOP				Mejora continua	Comunicación y trabajo en equipo	

		Revelación social en cooperativas	Objetivos, Puesta en práctica, Accesibilidad				Informe del balance social	
Páez (2017)	EL BALANCE SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL: DESARROLLO METODOLÓGICO PARA LA EPS DEL ECUADOR	Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales	Prelación del trabajo Prelación de los intereses colectivos sobre los individuales ocio liberador	SI (Descripción de contenido y los esquemas a considerar en el modelo de Gestión Social Cooperativo)	Escala de Likert	Encuesta	Cuestionario	
		Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural	accesibilidad asociativa y cooperativa Retiro de asociados Conocimiento cooperativo y del sistema económico social y solidario por parte de los miembros					Análisis de distribución de socios
		Autogestión y Autonomía	Acceso a cargos Institucionales Control democráticos por los socios Transparencia Informativa Acuerdos con otras organizaciones (no EPS) Relación con el estado Estructura del Patrimonio Equilibrio real de poder entre asociados				Encuesta	Cuestionario Ratios financieros
		Participación económica solidaria, y distribución equitativa de utilidades o excedentes.	Concentración de aportes sociales Utilización de Utilidades y excedentes Valor Agregado				Encuesta	Cuestionario
		Educación, Capacitación y Comunicación	Desarrollo de Capacitaciones de los actores relacionados a la organización Promoción de la EPS Investigación y Desarrollo					

		Cooperación e integración de Sector Económico Popular y Solidario	Intercooperación (solidaridad con otras entidades) Integración sectorial				Encuesta	Cuestionario
		Compromiso social, solidario, comunitario y ambiental.	Comercio Justo Comunidad				Encuesta	Cuestionario
Fernández et al., (2018)	BALANCE SOCIAL COOPERATIVO INTEGRAL (BSCI)	Balance social	Cuadros Información complementaria Fundamentos y pautas	No Tiene	NO (Descripción de contenido y los esquemas a considerar en el modelo de Gestión Social Cooperativo)	Análisis de indicadores cuantitativos		
		Balance social interno	Cuadros Información complementaria Fundamentos y pautas			Análisis de indicadores cualitativos	Encuesta asociados y trabajadores	Cuestionario asociados y trabajadores
Palacios (2019)	MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL	Planificación	Revisión de información Selección de indicadores para la medición del desempeño social Ponderación a las categorías e indicadores Elaboración del instrumento de evaluación	Modelo matemático Torgerson	SI (Descripción de contenido y los esquemas a considerar en el instrumento de Evaluación Social Cooperativo)	Delphi Torgerson Torgerson AHP		
		Evaluación	Conformación del equipo evaluador Recolección de información				Encuesta	Cuestionario

		Análisis de resultados				Análisis de brecha	Diagrama de radar
		Mejora	Identificación de deficiencias			5w+h1	5w+h1
			Propuesta de mejora				
		Seguimiento e información	Seguimiento al plan de mejoras				
			Información de la evaluación				
Bautista (s/f)	BALANCE SOCIAL COOPERATIVO. LA EXPERIENCIA PARAGUAY	Principios del cooperativismo	Membresía abierta y voluntaria	No tiene	SI (Directrices para la aplicación del modelo de Gestión Corporativo)	Método Comparativo	Semaforización Diagrama de radar
			Control democrático de los principios				
			Participación económica de los miembros				
			Autonomía e independencia				
			Educación, Formación e información				
			Cooperación entre Cooperativas				
			Compromiso con la comunidad				
		Global Reporting Initiative	Público interno				
			Gestión Institucional				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.19, se presentan varios modelos para la evaluación de desempeño social cooperativista planteados por diferentes autores, observando que los modelos de Almeida y Vélez (2019), Pinto y Vite (2019) y Palacios (2019) tienen similitud con las etapas o fases: Planificación, Organización, Coordinación y Evaluación, coincidiendo por igual en la columna de ítems, los tres dan las directrices para la ejecución de actividades sociales, pero el modelo de Palacios se diferencia de estos tres puesto que coincide únicamente en la fase de planificación y evaluación agregando dos etapas diferentes como es: la mejora y el seguimiento de información y sus ítems se enfocan en la revisión de información, selección de indicadores ponderación elabora un instrumentos, análisis de resultados, entre otros, entre los métodos, técnica y herramientas se destacan el análisis de brecha el diagrama de Ishikawa, las 5w+h1, diagrama de radar y de Pareto el modelo de palacios utiliza el método Delphi, torguerson y AHP, que también lo usa el modelo de Vera (2019), incluyendo este modelo también la semaforización aunque las fases y ítems estén planteados de forma diferente.

El modelo de Bautista (s/f), Páez (2017) y Mondragón (2012), en sus fases incluyen los principios del cooperativismo pero el de Mondragón agrega 5 puntos claves más como es; las personas en cooperación, proyecto compartido, organización participativa, empresa excelente y resultados socio empresariales, pero en los métodos técnicas y herramientas son totalmente diferentes, Páez plantea el uso de encuesta a través de la escala de Likert, análisis de ratios, Bautista (s/f) diagrama de radar, semaforización y el método comparativo, y Mondragón (2012) el método analítico innovación y mejora continua, trabajo en equipo y mapeo de procesos, el modelo planteado por Gallardo y Castilla (2015) y el de Fernández et al (2017) ambos no dan las directrices para la aplicación del modelo únicamente emiten una descripción del contenido y esquema a considerar en el modelo, las etapas se plantean de forma diferente pero el fin es el mismo puesto que Fernández et al, (2017) abarca balance social y balance social interno, por otro lado, Gallardo y Castilla (2015), se basa en la RS y sus fundamentos la RSCOOP y sus características entre otros, ambos modelos aplican la misma técnica de la encuesta, aunque también aplican otras como la

observación, el método de mejora continua. Todos los modelos aquí descritos están direccionados a orientar y dar contenido de cómo realizar una evaluación de desempeño social aplicables a las cooperativas.

El modelo de gestión Social POCE fue seleccionado para ésta investigación; el cual consta de 4 etapas: Planificación, organización, coordinación y evaluación. Además, tiene diferentes formatos que permiten desarrollar todo lo referente a la gestión social enfocada específicamente para las cooperativas, este modelo en particular fue diseñado específicamente para la cooperativa objeto de estudio de la presente investigación; a continuación, la matriz de adaptaciones:

Tabla 4.20. Matriz de adaptaciones

Fuente	Denominación del modelo social	Etapas/Fases/Componentes	Ítems	Modificación	Descripción
Almeida y Vélez (2019)	MODELO DE EVALUACIÓN SOCIAL POCE	Planificación	Planificación Social Estratégica	No	-
			Planificación Social Operativa	Sí	Se realizó la planificación con la técnica 5w1h.
			Planificación Social Financiera	Sí	Se modificó el formato, en la propuesta inicial no tenía el campo de costo total.
		Organizar	Organización Social Estructural	Sí	Se trabajó con el organigrama aprobado en la Cooperativa, se aumentó el departamento de gestión social; se ubicó en el organigrama el número de cargos existentes y requeridos; al organigrama del departamento de gestión social se le agregó el cargo de asistente.
			Organización Social Funcional	Sí	Se adaptaron los deberes y responsabilidades a la realidad de la cooperativa
		Coordinar	Equipos	No	No fue considerado en el trabajo de titulación debido a que los objetivos y metas a alcanzar se determinaron en el POA y aplica para personal, equipos y servicios relacionados al ámbito de gestión social.
			Flujos Direccionales de la comunicación	Sí	Se trabajó con el organigrama y cambió el flujo de acuerdo a las necesidades del que se propuso.
			Grid Gerencial Blake y Mouton	No	-
		Evaluar	Seguimiento	No	-
			Mejora	Sí	Se planteó con la metodología 5w1h
			Evaluación	Sí	Se realizó el cálculo de los indicadores y el análisis de la brecha de cada uno
			Planificación	No	-

Fuente: Elaboración propia

Del modelo guía realizado a la COAC (Tabla 4.20) en el año 2019, se le realizó algunas modificaciones en la planificación social operativa, financiera, estructural, funcional, en los flujos de dirección de la comunicación, en la mejora y en la evaluación, con el fin de adaptarlo a los cambios que se habían realizado en la cooperativa posterior a la propuesta de Almeida y Vélez; y, en algunos puntos como equipos no se consideraron debido a que los objetivos y metas a alcanzar se determinaron en el POA y aplica para personal, equipos y servicios relacionados al ámbito de gestión social.

4.1.2.2. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL POCE PARA LA GESTIÓN SOCIAL DE LA COOPERATIVA.

A continuación, se presenta el Modelo de Gestión Social POCE, propuesto por Almeida y Vélez (2019), el cual fue diseñado específicamente para la cooperativa investigada (Ver figura 4.1).

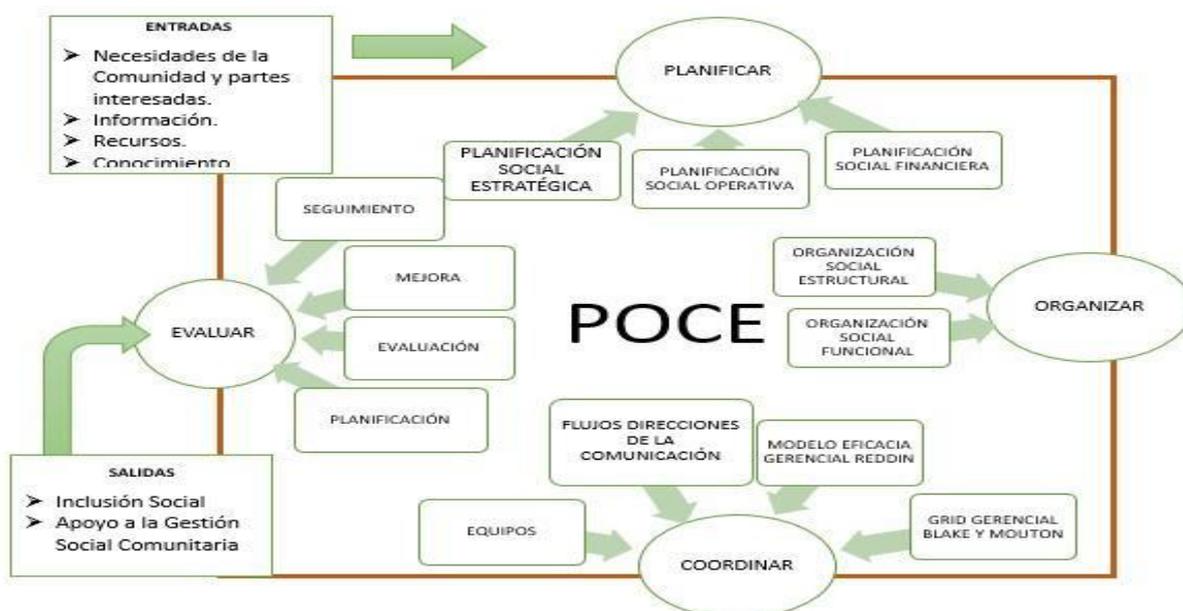


Figura 4.1. Modelo de Gestión Social POCE

Fuente: Almeida y Vélez (2019)

El modelo propuesto está conformado por cuatro etapas P: Planificar, O: Organizar, C: Coordinar y E: Evaluar, en la figura 4.2 se explica la fase planificar.



Figura 4.2. Etapa de Planificación del Modelo de Gestión Social POCE

Fuente: Almeida y Vélez (2019)

Según Almeida y Vélez (2019), “en la etapa de planificación se determina los procedimientos sociales que se van a aplicar, cuándo y cómo se ejecutarán. Esta se divide en: planificación social estratégica, planificación social operativa, y planificación social financiera” (p. 63).

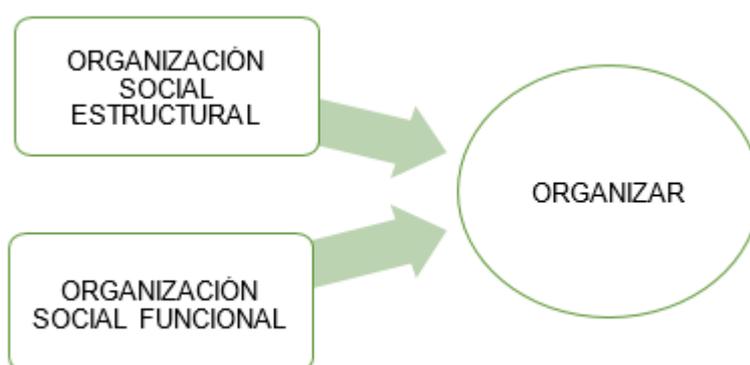


Figura 4.3. Etapa de Organización del Modelo de Gestión Social POCE

Fuente: Almeida y Vélez (2019)

De acuerdo con Almeida y Vélez (2019), en la etapa de organización “se crea una estructura la cual permita el buen manejo de las actividades y los recursos en general que aporten al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación. Esta se divide en: organización social estructural, y organización social funcional” (p. 63), como se observa en la figura 4.3.

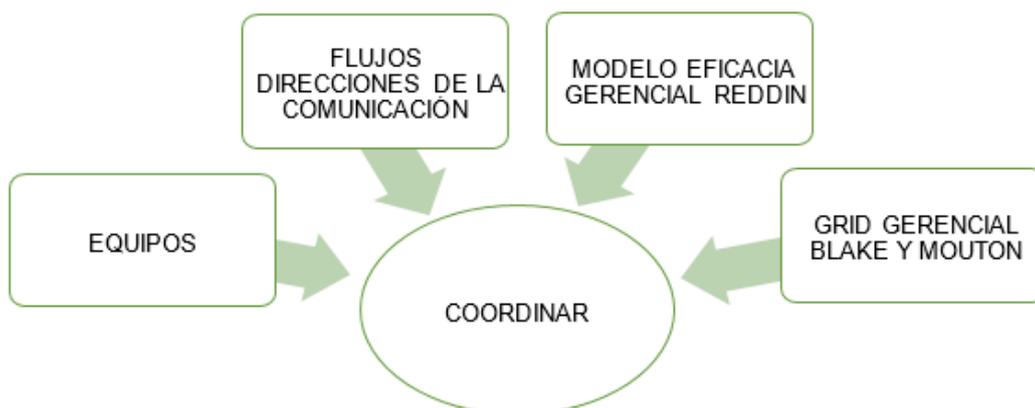


Figura 4.4. Etapa de Coordinación del Modelo de Gestión Social POCE

Fuente: Almeida y Vélez (2019)

Con respecto a la etapa de coordinación (Ver Figura 4.4), Almeida y Vélez (2019), manifiestan que se trabaja con “la comunicación entre el personal de la Cooperativa, la motivación, y la supervisión de la ejecución de las actividades. Esta etapa se fragmenta en: Grid Gerencial y Flujos Direccionales de la comunicación, y equipos”. (p.64)



Figura 4.5. Etapa de Evaluación del Modelo de Gestión Social POCE

Fuente: Almeida y Vélez (2019)

Para finalizar este modelo, se debe evaluar la ejecución, todo esto tiene como finalidad dar seguimiento con el objetivo de mejorar y posterior a la evaluación planificar los cambios que se van a realizar al modelo. Una característica de la evaluación es que debe ser planificada y periódica (Ver figura 4.5).

En el Modelo de Gestión Social POCE, “se aplica el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar, y actuar, PHVA el cual creará un periodo en el que reinicia una y otra vez los componentes del Modelo, creando así un proceso de mejora continua en la Cooperativa” (Almeida y Vélez, 2019, p. 65). La unión de POCE con PHVA, aportará efectividad en las actividades de gestión social de una organización, los autores citados han propuesto el siguiente modelo:

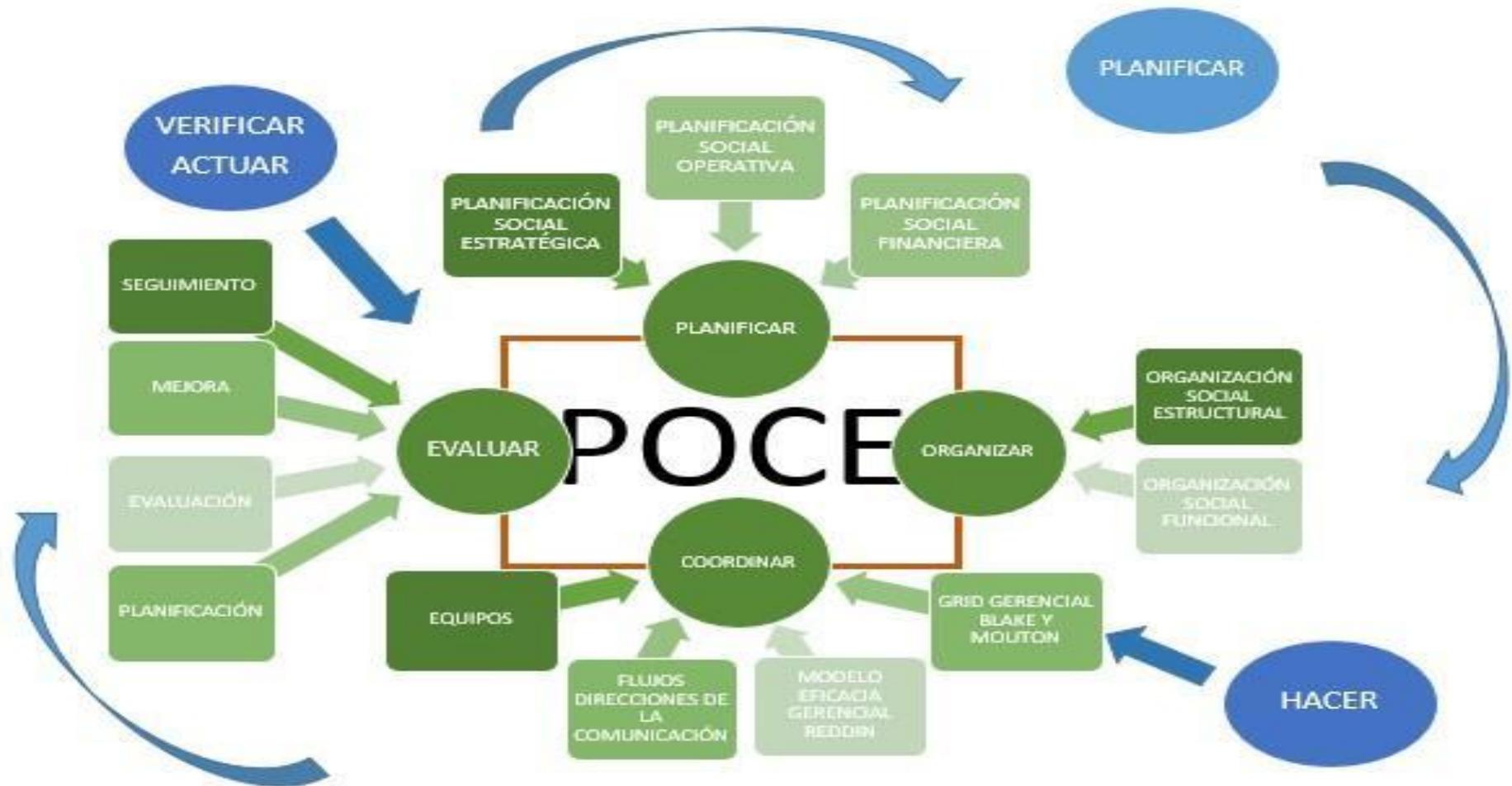


Figura 4.6. Distribución de las etapas para la aplicación del Modelo de Gestión Social en el ciclo de la mejora continua (P,H,V,A)

Fuente: Almeida y Vélez (2019)

4.1.2.2.1. PLANIFICAR

Dentro de la planificación social estratégica se encuentra el plan social estratégico, plan social operativo anual y el plan social financiero, cada uno de sus componentes serán descritos a continuación.

- **PLANIFICACIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA, PE (PLAN ESTRATÉGICO)**

MISIÓN Y VISIÓN

En la tabla 4.21 se expone la misión y visión social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, las cuales son una muestra de lo que la entidad es actualmente en el área social y de lo que quiere llegar a ser; porque no solo tiene interés de crecer financieramente, si no también socialmente, debido a que conocen que el entorno les da las pautas y el medio para continuar operando.

Tabla 4.21. Misión y Visión

	
Misión	Visión
Contribuir con el desarrollo socioeconómico de nuestros socios, priorizando a los más vulnerables a través de la gestión social de manera solidaria	Ser un referente provincial en gestión social Cooperativista, atendiendo las necesidades socioeconómicas de todas las partes interesadas de la economía popular y solidaria, bajo los más elementales principios cooperativistas.

Fuente: Elaboración Propia

- **VALORES**

Los valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. (2021) se encuentran declarados en su reglamento interno como aporte y para cumplir con el objetivo de esta investigación, las autoras agregaron el de responsabilidad social, los cuales se detallan a continuación:

SOLIDARIDAD: Base fundamental de la filosofía del sistema cooperativo, que mediante la ayuda mutua persigue el bien común.

JUSTICIA: Entendida como el reconocimiento de los derechos y obligaciones que tienen los socios para acceder a los servicios que brinda la cooperativa, en términos justos y sin distinción de raza, credo, nivel económico.

HONESTIDAD: Conceptuada como la realización de acciones transparentes, correctas, libres de abusos, con responsabilidad social y verdad.

ARMONIA: Juzgada como el respeto a todos los socios, y a brindar una atención que propicie la cortesía, humildad, puntualidad, el espíritu de servicio y colaboración recíproca siendo parte de comisiones, directorios, empleados etc.

VOCACIÓN DE SERVICIO: Su objetivo es servir a las personas y prestar la mejor atención a través de la actitud positiva, calidez, comunicación y respeto.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Se refiere a que las acciones de la Cooperativa contribuyen en la calidad de vida de los socios, empleados y comunidad.

- **OBJETIVOS**

Los objetivos estratégicos de índole social fueron establecidos tomando como referencia los 7 principios del cooperativismos entre los que se destacan: Membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, la participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, entrenamiento y educación, cooperación entre cooperativas y compromiso de la comunidad; además, es necesario que los principios antes señalados concuerden con las 7 dimensiones de gestión social las cuales son

la siguientes: valores, público interno, medio ambiente, proveedores, usuarios/socios, comunidad y gobierno y sociedad. En la tabla 4.22 se muestran los objetivos de la cooperativa.

Tabla 4.22. Objetivo General, Social y estratégicos

		
Objetivo General	Objetivo Social	Objetivos Estratégicos
Desarrollar acciones de emprendimiento, utilizando el talento humano, los recursos materiales, tecnológicos y económicos, para en un lapso de cinco años, afianzar el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda."; administrativo, financiero y en el ámbito socioeconómico de forma conjunta con los grupos de interés.	Prestar servicios sociales a los grupos de interés/partes interesadas, contribuyendo así a la mejora de las condiciones de vida, a través de programas creados para este fin, logrando un posicionamiento de la Institución como referente en gestión social Cooperativa.	Aplicar un modelo de gestión con dimensiones de gestión social para mejorar en un 10 % los servicios sociales prestados a los grupos de interés, durante el segundo semestre del año 2022.

Fuente: Elaboración propia

- **FODA**

Tomando en consideración la situación actual de la cooperativa, se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionados a la gestión social con la finalidad de definir las mejores estrategias para mitigar los riesgos, fortalecer debilidades, mantener fortalezas y aprovechar las oportunidades en el área analizada. En la tabla 4.23 se muestra el análisis FODA.

Tabla 4.23. Análisis FODA social

	
Análisis Interno	Análisis Externo

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Predisposición de los directivos de desarrollar e invertir en proyectos sociales que beneficien a sus socios. ● Disponibilidad de recurso económicos para el financiamiento de la gestión social. ● Administración de la COAC con base en los principios universales del cooperativismo. ● Talento humano conformado por profesionales de alto desempeño comprometidos con el logro de resultados. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidad de colocar créditos en sector asociativo de producción (Manabí Produce) ● Convenio inter-institucionales para acciones de gestión social ● Mejorar la imagen corporativa ● Creciente protagonismo de las TICS como medio de difusión de la gestión social ● Progresiva importancia de la responsabilidad social
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No cuenta con personal encargado de la gestión social de la Cooperativa. ● La gestión social se limita al desarrollo esporádico de actividades solidarias. ● No se realiza una planificación estratégica de la gestión social. ● La mayor parte de los excedentes por disposición del organismo de control se destina a la provisión de la cartera de crédito limitando su asignación a otras necesidades de la cooperativa. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de normativa social por parte de la SEPS ● Cambios en las regulaciones gubernamentales ● Falta de coordinación con otras cooperativas para desarrollar acciones de gestión social conjuntas ● Inestabilidad gubernamental

Fuente: Elaboración propia

- **PLANIFICACIÓN SOCIAL OPERATIVA, POA (PLAN OPERATIVO ANUAL)**

El Plan Operativo Anual, conjuga las actividades que deberá realizar la cooperativa en el área de gestión social, en este sentido, engloba también la operativización de actividades recurrentes y la articulación entre la planificación social estratégica y la planificación social operativa que definirá la gestión social en el año 2022 y dará pie a la nueva forma de trabajar de la cooperativa con proyección social, la cual velará por los intereses de todas las dimensiones a las que pertenece. En la Tabla 4.24 se expone el POA propuesto..

- **PLANIFICACIÓN SOCIAL OPERATIVA, POA (PLAN OPERATIVO ANUAL)**

Tabla 4.24. POA de Gestión Social de la Cooperativa



POA COAC CÁMARA DE COMERCIO CANTÓN BOLÍVAR

Objetivo Social estratégico: Aplicar un modelo de gestión con dimensiones de gestión social para mejorar en un 10 % los servicios sociales prestados a los grupos de interés, durante el segundo semestre del año 2021.

Qué (Objetivos Operativos)	Cómo (Actividad)	Quién (Responsable)	Cuándo		Por qué	Cuánto	Resultado	Frecuencia	Meta	Indicadores
			Inicio	Fin						
Establecer dos políticas que le permita a la cooperativa ser socialmente responsable	Revisar y analizar las políticas internas de la cooperativa	Jefe de departamento de Gestión Social	3/2/2021	31/5/2021	Para conocer las políticas vigentes dentro de la cooperativa	4	Revisión de políticas internas	Anual	100%	Tasa de políticas revisadas = (número de políticas revisadas/total de políticas)
	Elaborar las políticas de responsabilidad social empresarial	Jefe de departamento de Gestión Social y encargado de SSO	01/07/2021	31/12/2021	Para tener políticas pertenecientes al área de gestión	2	Elaboración de las políticas	Anual	100%	Tasa de políticas de RSE= (Número de políticas elaboradas/Total de políticas planificadas)
Difundir el accionar social que realiza la	Realizar campañas		1/3/2021	31/3/2021	Para incrementar el número de	4	Campaña ejecutada	Trimestral	100%	Tasa de campañas ejecutadas =

cooperativa para mejorar la comunicación con los socios durante el año 2021	publicitarias promocionales en el área de gestión social		17/5/2021	21/5/2021	socios en la cooperativa y sepan de los servicios que ofrece la misma					(número de campañas ejecutadas en el año / total de campañas planificadas)
			18/8/2021	22/8/2021						
			18/11/2021	22/11/2021						
	Instalar calificador de servicios en todas las áreas de atención al público		1/7/2021	31/7/2021	Para conocer el nivel de satisfacción de los socios de la cooperativa	5	Instalación de calificador realizada	Anual	100%	Tasa de calificadores instalados = (Número de calificadores instalados/número de áreas de atención al público)
	Revisar resultados de calificador de servicio		1/12/2021	31/12/2021	Para conocer y mejorar en los servicios ofrecidos	1	Revisión realizada	Anual	100%	- Nivel de satisfacción de los socios
								Anual		-Tasa de revisiones del calificador=(cantidad de informes de resultados/cantidad de revisiones planificadas)
Promover el uso adecuado de los datos de los usuarios/socios a todo el personal interno, durante el año 2021	Revisar y actualizar el código de ética de la cooperativa	Gerente y Jefe de departamento de Gestión Social	1/8/2021	31/8/2021	Para que guíe el accionar general de la cooperativa con dosis de responsabilidad social	1	Actualización realizada	Anual	100%	Evidencia del código de ética actualizado

	Capacitación a los empleados en el correcto uso de la información empresarial	Comisión de educación	1/4/2021	30/4/2021	Socializar el código de ética con la finalidad de que sea cumplido y mantener integra la información de los socios	1	Estudiantes capacitados	Anual	100%	Tasa de empleados capacitados = (Número de participantes / total de empleados)
	Difusión y aceptación de política de tratamiento de datos (PTD)		1/7/2021	31/7/2021	Para cuidar la integridad y mantener la confiabilidad de los datos de los socios	1	Aceptación de PTD por parte de todos los empleados	Anual	100%	Tasa de aceptación de PTD=(Número de empleados que aceptaron/total de empleados)
Apoyar al desarrollo de los proveedores durante todo el año	Incluir dentro de sus proveedores individuos o grupo de la comunidad tales como pequeños productores (PPP)	Gerente y Jefe de departamento de Gestión Social	1/1/2021	31/12/2021	Para promover EPS dentro del cantón y ayudar a los pequeños productores a crecer económicamente	5	Proveedores de grupos de interés	Anual	100%	Tasa de proveedores PPP=(número de proveedores PPP/total de proveedores)
	Establecer un contrato con formas que maneje políticas socialmente responsables entre los proveedores y la cooperativa		1/1/2021	31/12/2021	Para cumplir y hacer cumplir las bases de la gestión social	15	Contrato de proveedores	Anual	100%	Tasa de contratos con RSS = (Número de contratos con RSS/Total de contratos)

Fortalecer el compromiso con el entorno	Establecer un convenio con un laboratorio para obtener beneficios para los socios	Jefe de departamento de Gestión Social	04/04/2021	30/04/2021	Para otorgar beneficios a los socios	1	Convenio realizado	Anual	100 %	Tasa de convenios=(Numero de convenios realizados/número de convenios planificados)
	Realizar una jornada deportiva para los socios	Jefe de departamento de Gestión Social	01/09/2021	30/09/2021	Para afianzar lazos con los socios	1	Jornada deportiva realizada	Anual	100%	Tasa de jornadas deportivas=(Numero de jornadas realizadas/número de jornadas planificadas)
	Brindar el servicio de seguro de vida para los socios	Jefe de departamento de Gestión Social	01/01/2021	31/12/2021	Para otorgar beneficios a los socios	4160	Contratos de seguros de vida	Anual	100%	Tasa de socios con seguro de vida=(número de socios con seguro de vida/Total de socios)

Fuente: Elaboración propia

Las actividades establecidas en el POA 2021 de gestión social basada en la Matriz 5W + 1H, responden a los objetivos estratégicos de la cooperativa y a las necesidades de marcar el inicio de una gestión en el área social que sea planificada y medible, es por ello, que una de las primeras actividades fueron la revisión y análisis de políticas internas de la cooperativa para ajustarlas a los nuevos requerimientos y elaborar políticas de responsabilidad social empresarial; otro factor importante, es que el primer año además de revisar normativa se realizaron campañas para visibilizar los cambios que se están implementando y que estos sean conocidos por los socios. El primer año también fue el año de la capacitación, en donde el personal que labora conoció la importancia de la

protección de datos y se implementaron sistemas como son los calificadores de atención al cliente con la finalidad de identificar falencias en el servicio, además de otras actividades que permitieron fortalecer a la cooperativa en esta área sinérgica.

- **PLANIFICACIÓN SOCIAL FINANCIERA, PAC (PLAN ANUAL DE COMPRAS)**

El plan anual de compras en el área social, especifica los bienes o servicios necesarios para cumplir con el objetivo social estratégico, en la tabla 4.25 se puede observar el detalle por cuatrimestre.

Tabla 4.25. PAC de la Cooperativa

Objetivos Operativos	Actividad	Tipo compra (Bien, obra, servicio o consultoría)	Cantidad anual	Unidad (metros, litros, etc)	Costo unitario	Costo total	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Establecer dos políticas que le permita a la cooperativa ser socialmente responsable	Revisar y analizar las políticas internas de la cooperativa	Refrigerio	7	unidad	1,50	10,50	X	X		
		Hojas	100	unidad	0,05	5,00	X	X		
		Lapiceros	7	unidad	0,25	1,75	X	X		
		Marcadores	2	unidad	0,50	1,00	X	X		
	Elaborar las políticas de responsabilidad social empresarial	Refrigerio	7	unidad	1,50	10,50			X	X
		Hojas	100	unidad	0,05	5,00				
		Lapiceros	7	unidad	0,25	1,75				
		Marcadores	2	unidad	0,50	1,00				
Difundir el accionar social que realiza la cooperativa para mejorar la comunicación con	Realizar campañas publicitarias promocionales	Publicidad para el diseño de tríptico	4	unidad	100	400,00	X	X	X	X
		Impresión del tríptico	1000	unidad	0,25	250,00				

los socios durante el año 2021	en el área de gestión social	Elaboración de banner publicitario	4	unidad	40	160,00				
		Impresión del banner publicitario	4	unidad	30	120,00				
	Instalar calificador de servicios en todas las áreas de atención al público	Unidad de almacenamiento de datos	1	unidad	500,00	500,00				
		Calificador de servicio	4	unidad	150,00	600,00				X
Capacitación a los empleados en el correcto uso de la información empresarial	Capacitador	1	persona	250,00	250,00			X		
	Insumos	10	persona	5,00	50,00					
	Difusión y aceptación de política de tratamiento de datos (PTD)	Conjunto de materiales de oficina	100	unidad	1,50	150,00				X
Apoyar al desarrollo de los proveedores durante todo el año	Incluir dentro de sus proveedores individuos o grupo de la comunidad tales como pequeños productores (PPP)	Materiales de oficina	50	unidad	1,50	75,00	X	X	X	X

	Establecer un contrato con formas que maneje políticas socialmente responsables entre los proveedores y la cooperativa	Materiales de oficina	100	unidad	1,50	150,00	X	X	X	X
Fortalecer el compromiso con el entorno	Realizar una jornada deportiva para los socios	Logística por persona	200	persona	6,00	1.200,00			X	
	Brindar el servicio de seguro de vida para los socios	Papelería	4160	persona	0	1.040,00	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

En el PAC se establecen los objetivos operativos que se realizan con el fin de cumplir el objetivo social estratégico, detallando cada una de las actividades junto con su tipo de compra, cantidad, costo unitario, costo total y marcando en cuál periodo se le dará cumplimiento a dicho objetivo. El objetivo de esta planificación es que los encargados de tomar decisiones conozcan el presupuesto que se va a ejecutar en esta área el siguiente años y sea asignado para desarrollar las actividades sin complicaciones.

4.1.2.2.2. ORGANIZAR

Inicialmente se muestra la estructura organizacional general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, la cual tiene una estructura vertical, la cual hace énfasis en el departamento de gestión social y explica cada una de sus funciones, responsabilidades, atribuciones, este análisis es importante para definir los roles de cada puesto, de esta manera el gerente de la cooperativa conocerá el detalle de cada puesto para contratar a las personas que tengan el perfil idóneo.

- **ORGANIZACIÓN SOCIAL ESTRUCTURAL**

A continuación, se presenta el Organigrama General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., en donde se propone el departamento de gestión social, con el cual no contaba la cooperativa y que a criterio de las autoras aporta al desempeño social de la COAC, este organigrama es de carácter vertical por su presentación o disposición gráfica y consta de puestos, plazas y unidades jerárquicamente distribuidas. El tipo de organigrama presentado detalla el número de cargos existentes y da a conocer cuántos se requieren realmente para la correcta ejecución de las actividades.

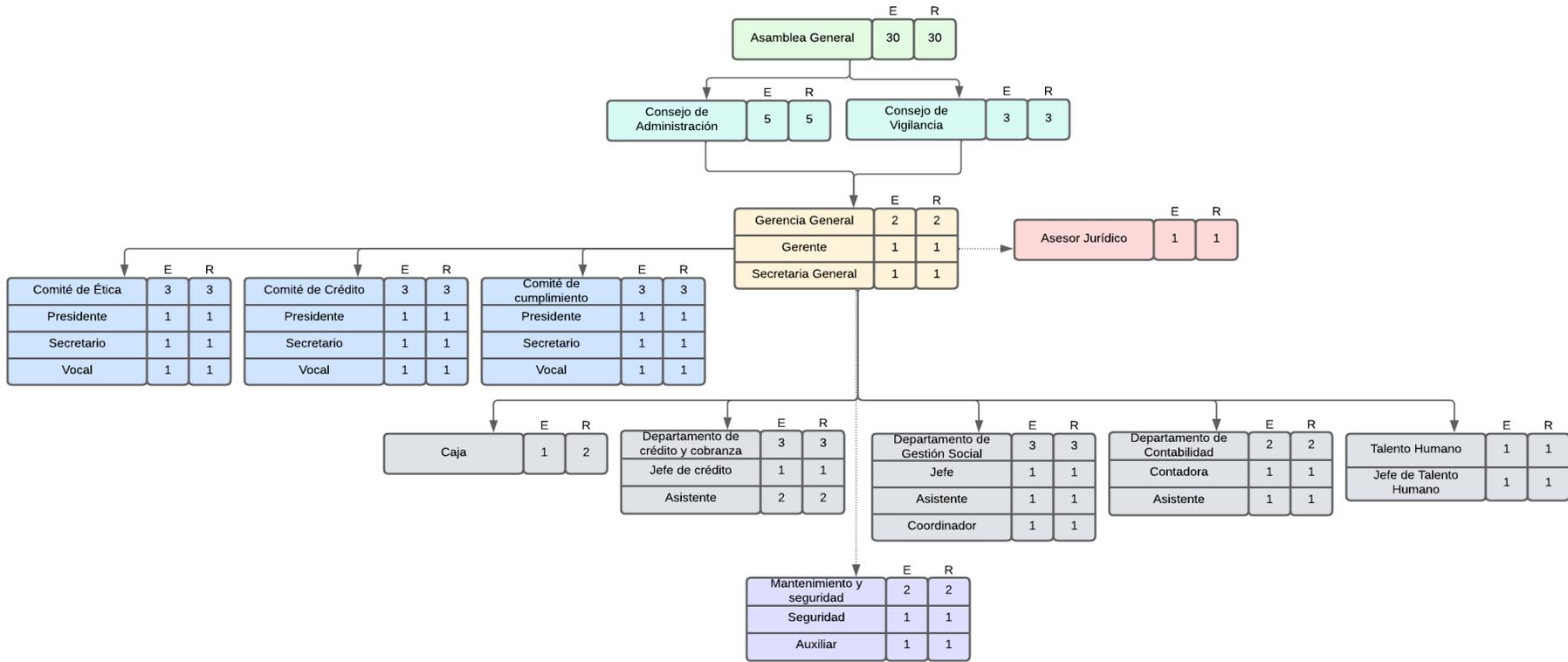


Figura 4.7. Organigrama Social Estructural

Fuente: Coac.ccb Ltda. (2022).

- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ÁREA GESTIÓN SOCIAL)**

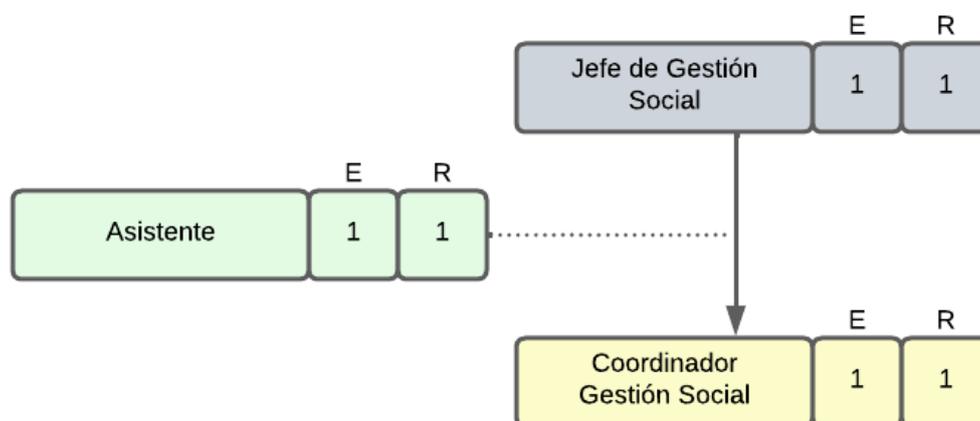


Figura 4.8. Organigrama Departamento de Gestión Social

Fuente: Almeida y Vélez (2019); Elaboración propia

El organigrama del Área de Gestión Social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., consta del Jefe de Gestión Social quien es el superior del área, un asistente y el coordinador que es el encargado de establecer el equipo de trabajo para lograr resultados, el departamento de Gestión Social guiará las actividades relacionadas con necesidades sociales, apoyo a derechos humanos, etnias, grupo sociales, pequeños productores, género, entre otros, de esta manera, se otorgarán vínculos con la sociedad creando valor en el aumento de bienestar social.

- **ORGANIZACIÓN SOCIAL FUNCIONAL**

- **DISEÑO DE PUESTO**

El diseño de puesto se realizó a los 3 cargos del departamento social: jefe del departamento de gestión social, asistente administrativo/a y coordinador.

Tabla 4.26. Diseño de puesto jefe de departamento de gestión social

DISEÑO DE PUESTO
<p>NOMBRE CARGO: Jefe Departamento de gestión social</p>
<p>OBJETIVO Coordinar la planificación, ejecución y control de actividades sociales con énfasis en las necesidades de los grupos de interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.</p>
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado universitario en administración de empresa o carreras afines. • Experiencia mínima de dos años en labores similares.
<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de solucionar problemas sociales. • Tener iniciativa, habilidad de trabajo en equipo y gestión con • Capacidad de planificación y programación de actividades sociales.
<p>RELACIÓN Informar a la gerencia sobre la implementación y control de las actividades sociales ejecutadas.</p>
<p>Deberes y Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento de las actividades sociales planificadas en el POA y que este responda al objetivo social de la cooperativa. 2. Presentar ante la administración superior informes sobre las labores de gestión social de manera periódica o cuando sea necesario. 3. Solicitar presupuesto con relación al PAC. 4. Garantizar el cumplimiento a las disposiciones legales relacionadas con la gestión social de la cooperativa. 5. Realizar la planificación y ejecución de la evaluación al POA. 6. Diseñar las estrategias de mejora para la gestión social, con base en los resultados de la evaluación

Fuente: Vélez y Almeida (2019), Elaboración propia

Tabla 4.27. Diseño de puesto asistente administrativo/a

DISEÑO DE PUESTO
<p>NOMBRE CARGO: Asistente administrativo/a departamento de gestión social</p>
<p>OBJETIVO Brindar apoyo administrativo asistencial mediante la atención, seguimiento, registro y control de trámites, actividades, documentación y requerimientos del departamento de gestión social, acorde con las normas y procedimientos internos, asegurando que la gestión integral de las acciones se realice de forma eficiente y efectiva.</p>
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado universitario en administración de empresa o carreras afines. • Experiencia mínima de dos años en labores similares.
<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener empatía, motivación, asertividad y facilidad de comunicación con los directivos, empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. • Capacidad de solucionar problemas sociales. • Tener iniciativa. • Capacidad de planificación. • Manejo de gestión documental. • Atención al cliente-

RELACIÓN

Informar al jefe del departamento de gestión social, acerca de las actividades realizadas.

Deberes y Responsabilidades

1. Brindar apoyo administrativo al equipo
2. Colaborar en la preparación de materiales y en la organización y ejecución de actividades que se conduzcan en su área.
3. Apoyar en la logística de las actividades, reuniones o seminarios que se organicen anticipando las necesidades o requerimientos de agendas, programas, invitaciones, convocatorias, equipo, materiales, etc.
4. Realizar trámites de viaje y contrataciones tales como: autorizaciones de viaje, contacto con hoteles, reservaciones, itinerarios, viáticos, seguros, relaciones de gastos, informes, trámite de facturas y otros.
5. Conocer y manejar formularios y sistemas institucionales requeridos para trámites diversos tales como: solicitudes de materiales y útiles de oficina, contrataciones de personal, solicitudes de compras, solicitud de salas y vehículos, traducción, sistema financiero, sistema de gestión, etc.
6. Redactar, revisar y corregir documentos tales como memorandos, cartas, informes administrativos y técnicos, actas, cuadros, gráficos, presentaciones, entre otros.
7. Alimentar y manejar bases de datos o páginas web requeridas, con el fin de facilitar información precisa y oportuna, cuando así se le solicite.
8. Manejar correspondencia y otros documentos del área en todas sus etapas: gestión, administración, control, clasificación, archivo físico y digital.
9. Atender oportunamente las llamadas telefónicas, recibir y canalizar los mensajes.
10. Ejecutar otras tareas propias del puesto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. 28. Diseño de puesto coordinador del departamento de gestión social

DISEÑO DE PUESTO
<p>NOMBRE CARGO: Coordinador de las actividades de gestión social</p>
<p>OBJETIVO Coordinar el desarrollo de las actividades sociales orientadas por valores de convivencia social, de equidad de género y de igualdad de oportunidades que permitan el desarrollo sustentable de la colectividad y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.</p>
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado universitario en administración de empresa o carreras afines. • Experiencia en Trabajo Social.
<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de verificar algún problema durante el desarrollo de las actividades sociales. • Tener iniciativa. • Capacidad de controlar las actividades sociales.
<p>RELACIÓN Informar al Jefe del departamento social sobre el control de las actividades sociales ejecutadas.</p> <p>Deberes y Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar al desarrollo de la acción social, responsabilizándose de su ejecución, control y seguimiento, en concordancia con las disposiciones establecidas por el jefe del departamento y el POA 2. Dirigir en conjunto con el jefe del departamento las actividades de acción social declaradas en el POA social institucional. 3. Ayudar en la evaluación de las actividades propuestas en el POA 4. Proponer acciones de mejoras en el área de gestión social, con base en la evaluación. 5. Elaborar informe de gestión, en atención a las solicitudes del jefe del departamento. 6. Analizar nuevos proyectos que se pueden ejecutar en la parte de gestión social.

Fuente: Vélez y Almeida (2019), Elaboración propia

4.1.2.2.3. COORDINAR

En la acción de coordinar, se encontrará el Grid Gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y el flujo de comunicación, cada uno se detalla a continuación.

- **GRID GERENCIAL**

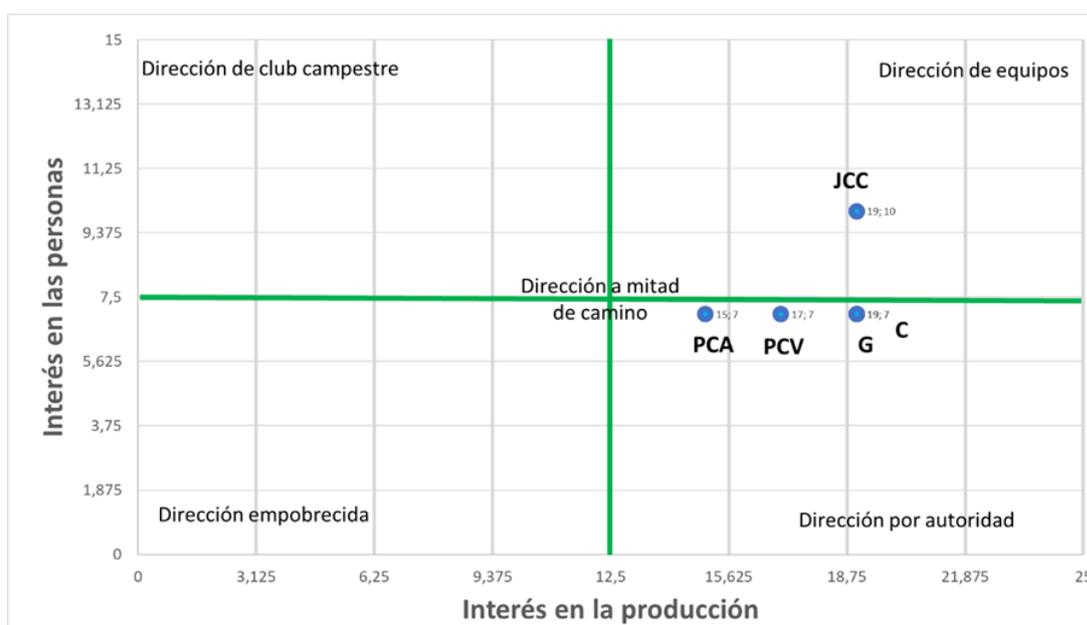


Figura 4.9. Organigrama Departamento de Gestión Social

Fuente: Elaboración propia

Los resultados análisis, demuestran que los cargos de jefatura estudiados tienen relación con tres estilos de liderazgo propuesto por Blake y Mouton en el GRID Gerencial, como se detalla a continuación:

- Dirección de medio camino: Presidente del Consejo de Vigilancia y el Presidente del Consejo Administrativo, este tipo de dirección mantiene un equilibrio entre el logro de resultados para la organización y la satisfacción laboral de los colaboradores, este tipo de dirección tiene mucha preocupación por la fuerza laboral y en el mismo sentido quiere alcanzar los objetivos.
- Dirección por autoridad: Gerente y Contador, este perfil se caracteriza por centrar su gestión en la realización de las tareas antes que en las

personas. Este tipo de liderazgo se relaciona más con la subordinación y su organigrama en vertical fomenta el mandato descendente.

- Borja (2014) revela que este tipo de liderazgo conlleva a una situación de obediencia por parte de los subordinados que a su vez son tratados como los instrumentos a través de los cuales se concretan los fines organizacionales en un marco estructural rígido.
- Dirección de Equipos: Jefe de crédito y cobranzas, en donde los resultados muestran un elevado interés tanto en la producción como en las personas, destacándose como característica principal es el rol de mentor o coach, combinando las necesidades empresariales con la de la persona.

No existe un tipo de liderazgo definido dentro de la cooperativa, el liderazgo depende de las personas que lo está ejerciendo, y se toma como base las características de una cooperativa, en la que se mezclan asuntos sociales con económicos, el perfil idóneo es el de Director de equipo, para lo cual se deben tomar acciones para lograrlo y lograr una cohesión y un accionar conjunto entre los líderes de la cooperativa.

- **FLUJOS DIRECCIONALES DE LA COMUNICACIÓN**

El diagrama de flujo de la comunicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., permite fortalecer la comunicación entre las áreas de trabajo, y los grupos de interés. Para esto se aplican estrategias de comunicación lo cual permite un desarrollo de códigos, mensajes y así el receptor capte la información y se mantenga una comunicación fluida. En el organigrama creado para la Cooperativa se propone la comunicación horizontal entre áreas del mismo nivel, y la comunicación ascendente y descendente para los diálogos entre áreas y departamentos superiores e inferiores.

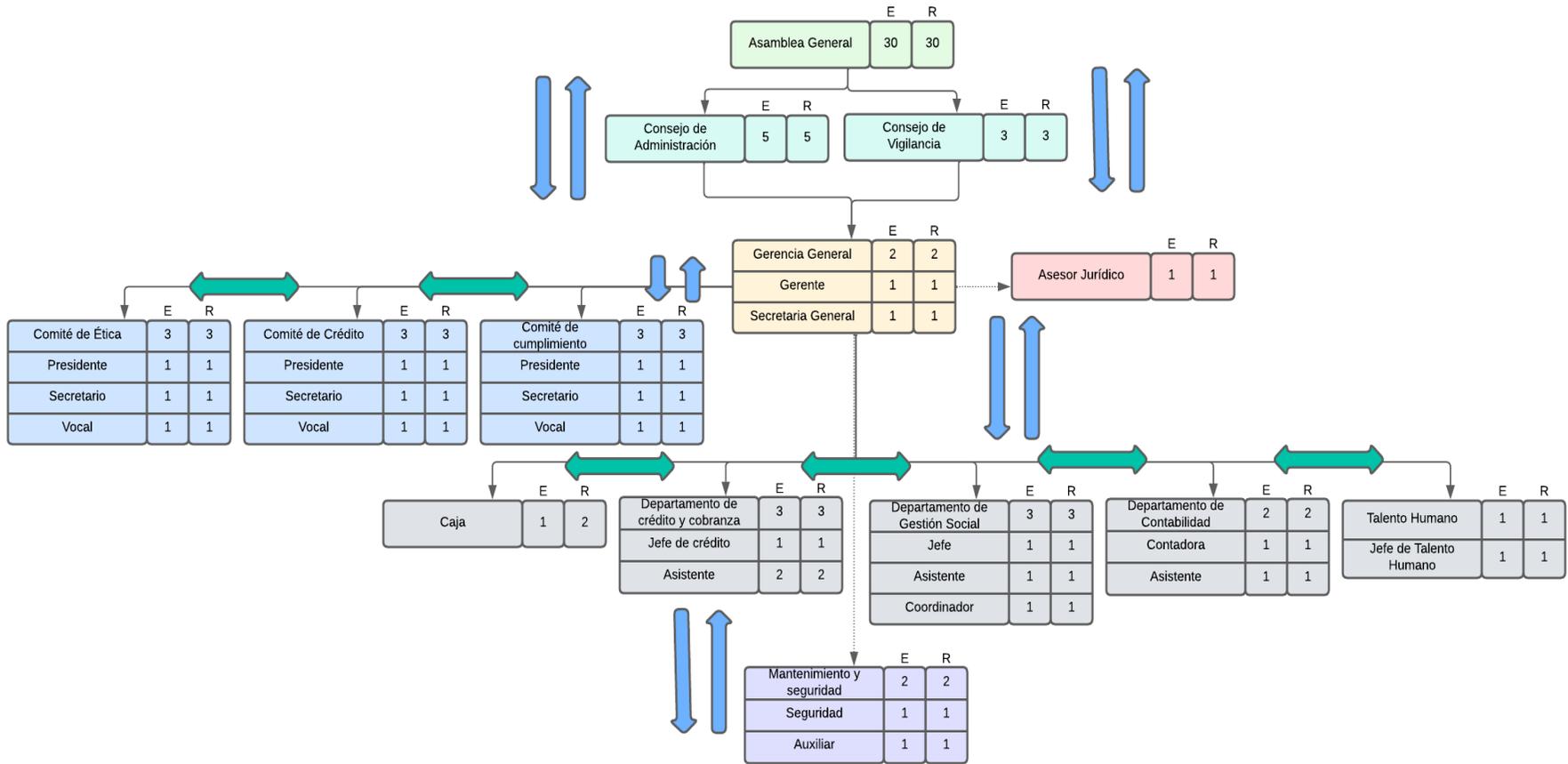


Figura 4.10. Organigrama estructural del flujo de comunicación de la Cooperativa
Fuente: Elaboración propia

En el organigrama de flujo de comunicación del área de gestión social de la Cooperativa se propone una comunicación ascendente y descendente entre los niveles de trabajo de esa área. La comunicación descendente se da en la comunicación desde el directivo general hacia los grupos de trabajo inferiores para el cumplimiento de los objetivos del área social, y la comunicación ascendente se determina en la comunicación que se lleve desde abajo hacia los directivos.

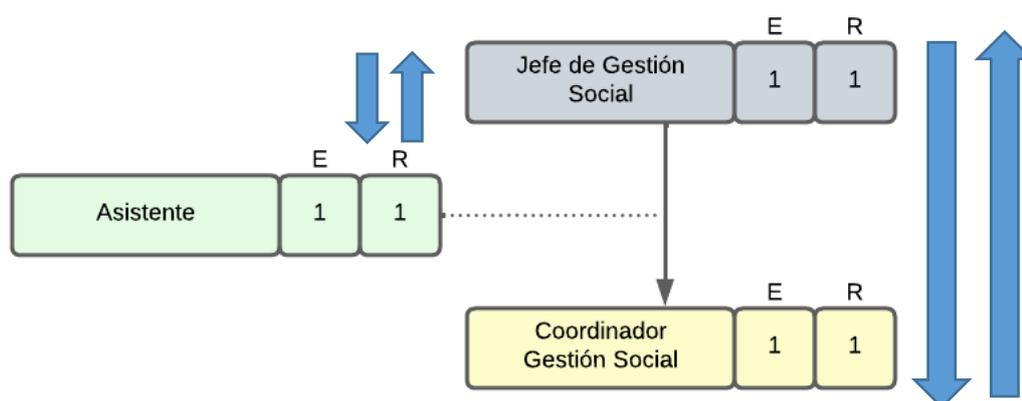


Figura 4.11. Organigrama de flujo de comunicación del área de gestión social de la Cooperativa

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. FASE III: ESTIMACIÓN DEL IMPACTO QUE GENERA LA APLICACIÓN DEL MODELO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA., PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEJORA LOGRADA EN LA GESTIÓN SOCIAL

En esta actividad se realiza un diagnóstico de las actividades establecidas en el POA social 2021, en este sentido se planificó una evaluación para determinar la situación actual y realizar una comparación con lo deseado, para de esta manera determinar las causas que provocan la situación actual y poder proponer estrategias para mejorar.

4.1.3.1. IMPLEMENTACIÓN DE LAS TÉCNICAS, MODELOS Y HERRAMIENTAS SELECCIONADAS PARA MEDIR EL IMPACTO GENERADO CON LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL POC

En la tabla 4.29 se presenta el cronograma de evaluación, el cual tuvo una duración de un mes y medio, el cual fue desarrollado por las autoras y permitió diagnosticar la situación de la cooperativa una vez ejecutado el POA en el 2021.

Tabla 4.29. Instrumento de Evaluación de la Cooperativa



Proceso evaluar:	Gestión Social	Área:	Departamento de Gestión Social	Líder del proceso:	Jefe del departamento de gestión social	Equipo evaluador:	Gabriela Macías, Ana Zambrano
Objetivo de la Evaluación:	Determinar el cumplimiento de las actividades planificadas en el año 2021	Alcance de la Evaluación:	Identificar actividades que se desarrollaron en la gestión social en el año 2021.	Criterio de la Evaluación:	POA de Gestión Social		
N°	Actividades	Fecha	Hora inicio	Hora final	Lugar	Equipo evaluador	Recursos
1	Socialización del cronograma de evaluación	01/03/2022	09h00	11h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Proyector Computadora Materiales para socialización
2	Entrevista con jefe del departamento	07/03/2022	09h00	10h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Hojas Lapiceros Computadora
3	Revisión de evidencias de actividades planificadas en el POA 2021	08/03/2022 al 11/03/2022	09h00	12h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Hojas Lapiceros Computadora POA 2021
4	Cálculo de indicadores	14/03/2022 al 16/03/2022	09h00	12h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Hojas Lapiceros Computadora POA 2021
5	Aplicación del cuestionario de principios	17/03/2022	09h00	12h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Hojas Lapiceros

							Computadora Cuestionario
6	Determinación de brechas	18/03/2022 al 22/03/2022	09h00	12h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Computadora
7	Análisis de causas y efecto	23/03/2022 al 25/03/2022	09h00	12h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Computadora
8	Elaboración de resultados de evaluación	28/03/2022 al 08/04/2022	09h00	12h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Computadora
9	Informe de los resultados	15/04/2022	09h00	12h00	Cooperativa	Gabriela Macías, Ana Zambrano	Computadora
Firma de Evaluador líder:			Firma de Evaluado			Fecha:	01/03/2022

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.29, se realiza una planificación de actividades para evaluar la gestión social instaurada mediante el POA 2021, para lo cual se establecieron las diferentes actividades, las fecha y horarios a ejecutarse, los responsables y los recursos, esta planificación tuvo sus bases en las recomendaciones establecidas en el modelo POCE, en el cual se indicaban los elementos que se debían considerar para realizar la evaluación al POA.

4.1.3.2. TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se realizó la revisión de las actividades planificadas en el POA 2021 y se solicitaron las evidencias que permitieran validar lo ejecutado, se fue revisando cada actividad y de acuerdo a los hallazgos y lo planificado se hizo el cálculo de los indicadores para establecer el nivel de cumplimiento, en la tabla 4.30 se observa el resultado de este proceso.

Tabla 4.30. Evidencia de evaluación

Objetivo Estratégico	Objetivo operativo	Actividad	Realizado	Resultado	% de Cumplimiento	Meta
Aplicar un modelo de gestión con dimensiones de gestión social para mejorar en un 10 % los servicios sociales prestados a los grupos de interés, durante el segundo semestre del año 2021	Establecer dos políticas que le permita a la cooperativa ser socialmente responsable	Revisar y analizar las políticas internas de la cooperativa	4	Revisión de políticas internas	100%	100%
		Elaborar las políticas de responsabilidad social empresarial	1	Elaboración de las políticas	50%	100%
	Difundir el accionar social que realiza la cooperativa para mejorar la comunicación con los socios durante el año 2021	Diseñar una campaña publicitarias promocionales en el área de gestión social	3	Campaña ejecutada	75%	100%
		Instalar calificador de servicios en todas las áreas de atención al público	5	Instalación de calificador realizada	80%	100%
		Revisar resultados de calificador de servicio	1	Nivel de satisfacción determinado	72%	100%
			1	Revisión realizada	100%	100%
	Promover el uso adecuado de los datos de los usuarios/socios a todo el personal interno, durante el año 2021	Revisar y actualizar el código de ética de la cooperativa	1	Actualización realizada	100%	100%
		Capacitación a los empleados en el correcto uso de la información empresarial	1	Estudiantes capacitados	100%	100%
		Difusión y aceptación de política de tratamiento de datos (PTD)	1	Aceptación de PTD por parte de todos los empleados	100%	100%

Apoyar al desarrollo de los proveedores durante todo el año	Incluir dentro de sus proveedores individuos o grupo de la comunidad tales como pequeños productores (PPP)	2	Proveedores de grupos de interés	40 %	100%
	Establecer un contrato con formas que maneje políticas socialmente responsables entre los proveedores y la cooperativa	15	Contrato de proveedores	100 %	100 %
Fortalecer el compromiso con el entorno	Establecer un convenio con un laboratorio para obtener beneficios para los socios	1	Convenio realizado	100 %	100 %
	Realizar una jornada deportiva para los socios	1	Jornada deportiva realizada	100 %	100 %
	Brindar el servicio de seguro de vida para los socios	4160	Contratos de seguros de vida	88 %	100 %

Fuente: Elaboración propia

La evidencia de la evaluación presenta que solo se elaboró una de las políticas de las dos que se habían planteado debido al atraso en las actividades. De las campañas ejecutadas se realizaron tres de las cuatro planificadas debido a un descuadre de actividades. La instalación de servicios se cumplió solo en un 80% porque solo se logró instalar 8 calificadores en las diferentes áreas. En los proveedores de grupos de interés se obtuvo el 40% siendo el más bajo debido a que no se logró incluir tanto a los proveedores de las comunidades, afectación que se evidencia por la no realización de una campaña publicitaria.

A continuación, se presenta la figura 4.12, la cual expone de manera clara y realiza una comparación del cumplimiento entre indicadores, el promedio de cumplimiento de los indicadores se ubica en un 85 %, ocho actividades fueron cumplidas al 100 %; cinco actividades se cumplieron entre el 70 % y el 90 % y dos de las actividades planificadas estuvieron por debajo del 70 %. Se recomienda que dichas actividades deben ser planificadas para el POA del siguiente año para alcanzar un cumplimiento satisfactorio.

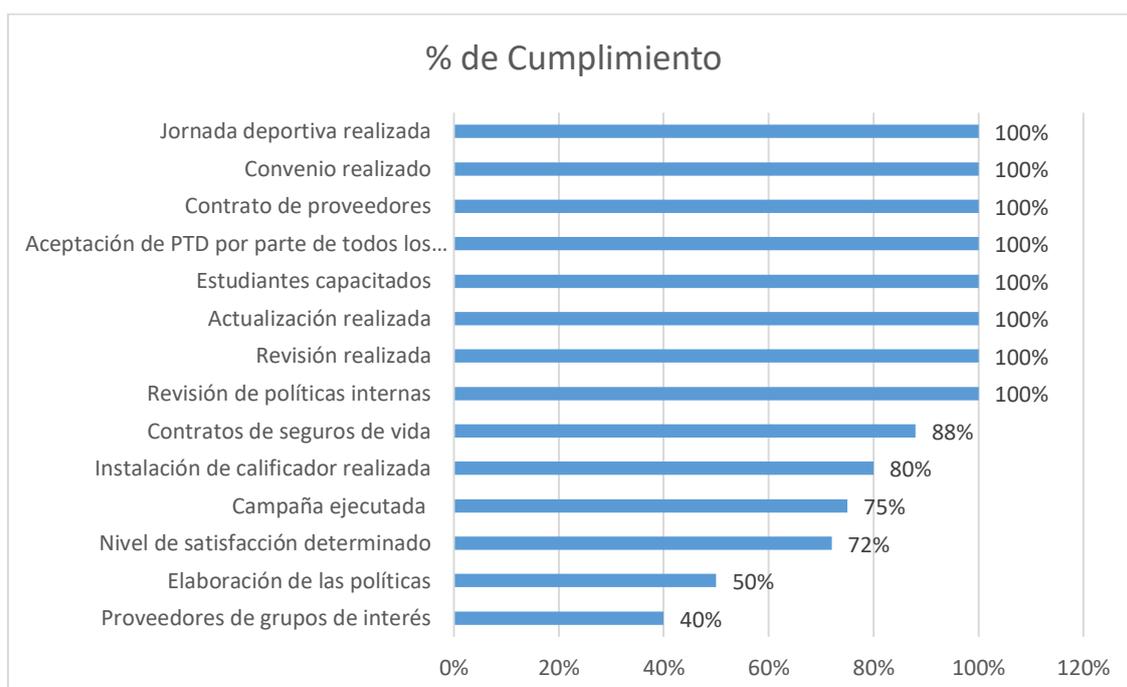


Figura 4.12. Porcentaje de cumplimiento del POA 2021

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se presenta una lista de verificación entre los elementos de la Gestión Social y las Acciones de la COAC en el 2020 al año 2022 posterior a la implementación del modelo POCE.

Tabla 4.31. Lista de verificación entre los elementos modelo POCE y las acciones realizadas entre los años 2020 y 2022.

Elementos de la Gestión Social (POCE)	2020	2022
Acciones (kit)	Si/No	Si/No
Elementos del Modelo POCE		
Balance social	No	Sí
Plan estratégico	No	Sí
Plan operativo anual	No	Sí
Presupuesto	Sí	Sí
Organización funcional y estructural de gestión social	No	Sí
Contabilidad	Sí	Sí
Capacitación	No	Si
Acciones		
Kits alimenticios	Sí	No
Programas de incentivos	Sí	Sí
Empleado del año	Sí	No
Políticas con responsabilidad social	No	Sí
Campañas de difusión para gestión social	No	Sí
Protección de datos	No	Sí
Apoyar al desarrollo de los proveedores durante todo el año	No	Si
Fortalecer el compromiso con el entorno	Si	Sí

Fuente: Elaboración propia

De 15 elementos evaluados entre los elementos del Modelo POCE y las acciones en el 2020, se cumplió una totalidad de 6 equivalente al 42.86 %; mientras que en el año 2022 se cumplieron un total de 12 equivalentes al 85.71 %. Obteniendo un impacto positivo de un 42.85 % lo q representa el doble de elementos y acciones sociales que normalmente se ejecutaban en la COAC como parte de su gestión social en el año 2021.

Seguidamente, fue aplicado el cuestionario para evaluar los principios cooperativos relacionados con gestión social, en la tabulación se evalúa el cumplimiento de dichos principios, relacionando las actividades sociales que se cumplen en la Cooperativa, considerando 1 como la calificación más baja y 5 como la más alta, en el anexo # 2 se observan los datos obtenido de la aplicación del cuestionario a la muestra establecida en la investigación, conformada por 47 personas entre directivos, trabajadores y representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar.

Se continúa con la representación gráfica de los principios cooperativos, relacionando las actividades sociales que se cumplen en la Cooperativa de acuerdo a los resultados obtenidos.

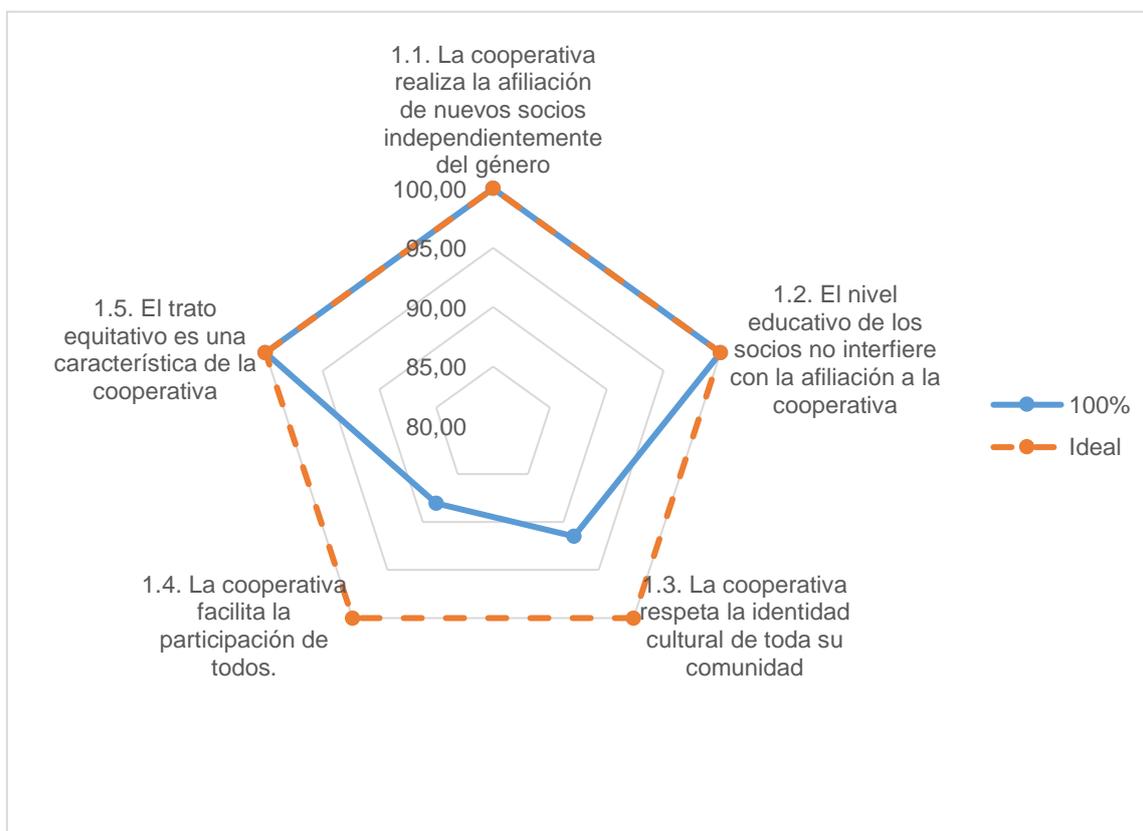


Figura 4.13. Principio 1. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural la cooperativa tiene una calificación promedio muy buena; en los ítems sobre la afiliación de los de nuevos socios independientemente del género, el nivel educativo de los socios no interfiere con la afiliación a la cooperativa y el trato equitativo es una característica de la cooperativa se obtuvo una calificación de 100 en cada uno; mientras que el ítem de si la cooperativa respeta la identidad cultural de toda su comunidad de 91.49 y 88.09 para el ítem de si la cooperativa facilita la participación de todos.

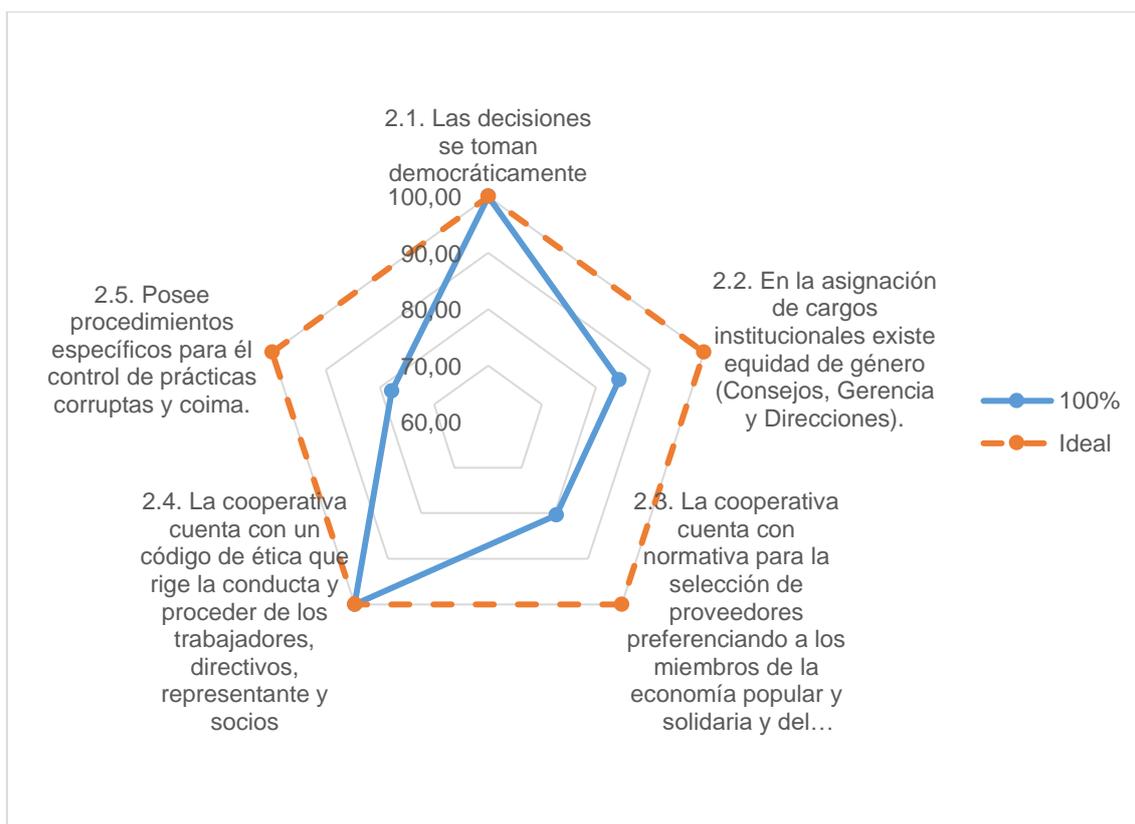


Figura 4.14. Principio 2. Control democrático y participación de los miembros en la gestión

Fuente: Elaboración propia

En el control democrático y participación de los miembros de gestión, las decisiones se toman democráticamente y si la cooperativa cuenta con un código de ética que rige la conducta y proceder de los trabajadores, directivos, representante y socios fueron los ítems con la calificación de 100, mientras que en la asignación de cargos institucionales existe equidad de género fue de 84.26; La cooperativa cuenta con normativa para la selección de proveedores prefiriendo a los miembros de la economía popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidario obtuvo la calificación de 80.43 y 77.87 para el ítem de si posee procedimientos específicos para el control de prácticas corruptas y coima..

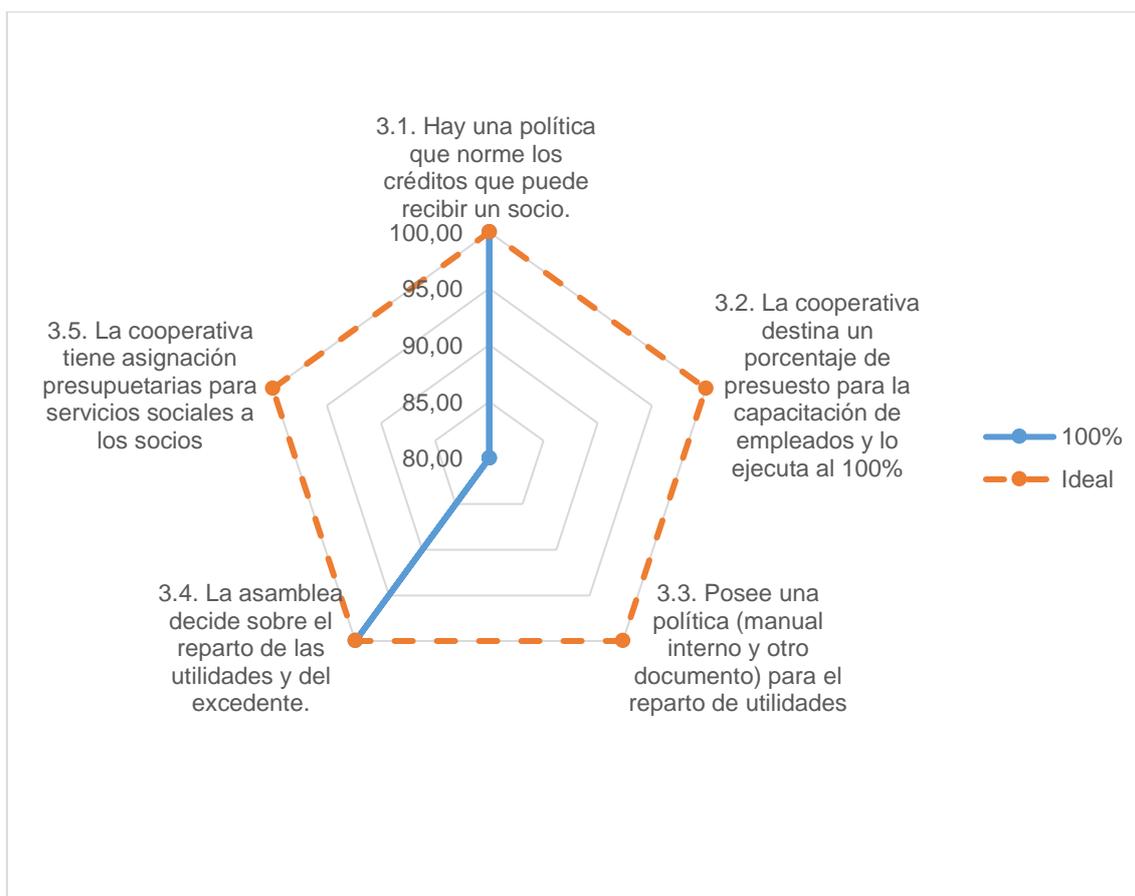


Figura 4.15. Principio 3. Participación económica, solidaria y distribución equitativa

Fuente: Elaboración propia

En la participación económica, solidaria y distribución equitativa la calificación de los ítems fue de si posee procedimientos específicos para el control de prácticas corruptas y coima y si la asamblea decide sobre el reparto de las utilidades y del excedente tuvieron calificación de 100; mientras que, los ítems de si la cooperativa destina un porcentaje de presupuesto para la capacitación de empleados y lo ejecuta al 100%, posee una política (manual interno y otro documento) para el reparto de utilidades y, la cooperativa tiene asignación presupuetarias para servicios sociales a los socios la calificación fue de 80 en cada uno.

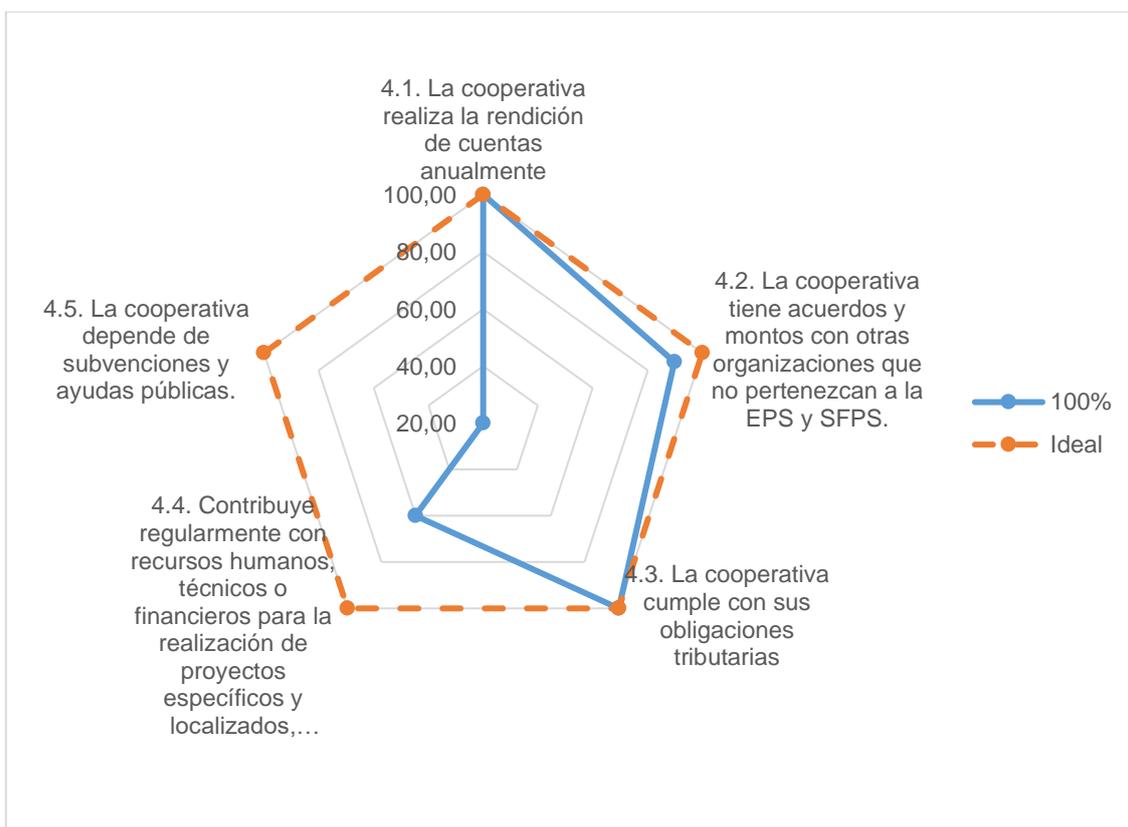


Figura 4.16. Principio 4. Autonomía e independencia

Fuente: Elaboración propia

La cooperativa realiza la rendición de cuentas anualmente y si la cooperativa cumple con sus obligaciones tributarias obtuvieron la calificación de 100; 89.79 en el ítem de si la cooperativa tiene acuerdos y montos con otras organizaciones que no pertenezcan a la EPS y SFPS; 60 en el ítem de si contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades públicas y, en el ítem de la cooperativa depende de subvenciones y ayudas públicas obtuvo una calificación de 20.

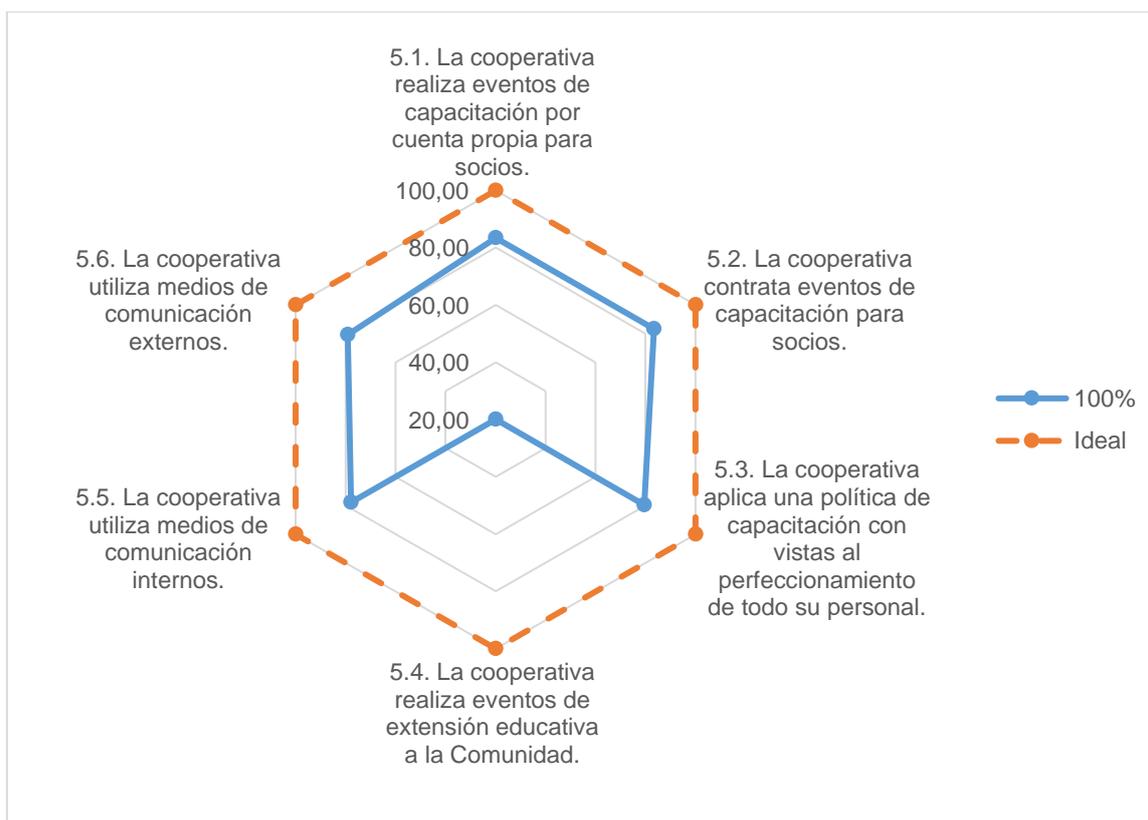


Figura 4.17. Principio 5. Educación, capacitación e información

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de educación capacitación e información, el ítem sobre si la cooperativa realiza eventos de capacitación por cuenta propia para socios y si la cooperativa contrata eventos de capacitación para socios obtuvieron la calificación de 83.40 respectivamente. 79.57 en el ítem de si la cooperativa aplica una política de capacitación con vistas al perfeccionamiento de todo su personal y 79.15 para el ítem de la cooperativa utiliza medios de comunicación externos; mientras que, el ítem de si la cooperativa utiliza medios de comunicación internos tuvo la calificación de 77.87 y 20 para el ítem de si la cooperativa realiza eventos de extensión educativa a la Comunidad.

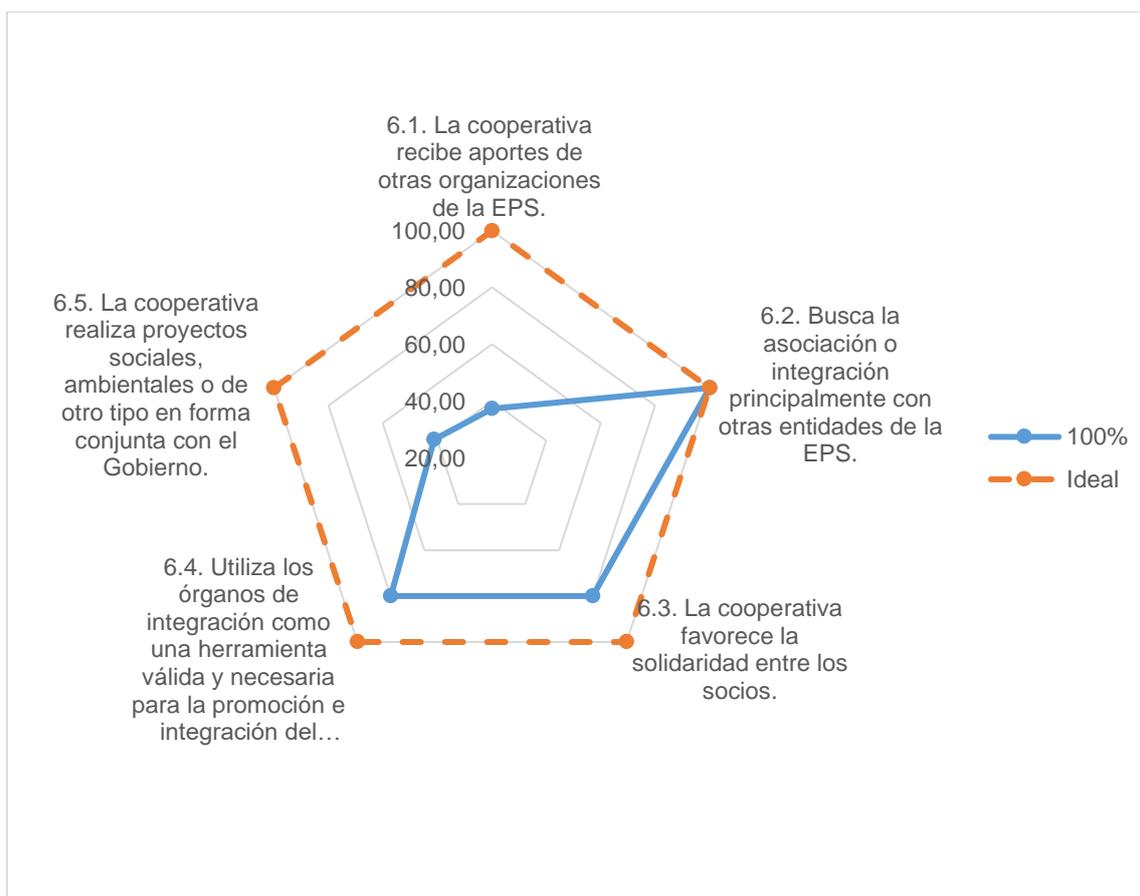


Figura 4.18. Principio 6. Cooperación e integración del sector EPS

Fuente: Elaboración propia

En la cooperación e integración del sector EPS, el ítem de si busca la asociación o integración principalmente con otras entidades de la EPS obtuvo la calificación de 100; los ítems de si la cooperativa favorece la solidaridad entre los socios y, Utiliza los órganos de integración como una herramienta válida y necesaria para la promoción e integración del sector de la EPS tienen la calificación de 80; 41.28 para el ítem de si la cooperativa realiza proyectos sociales, ambientales o de otro tipo en forma conjunta con el Gobierno. Y, el ítem de si la cooperativa recibe aportes de otras organizaciones de la EPS es de 37.45.

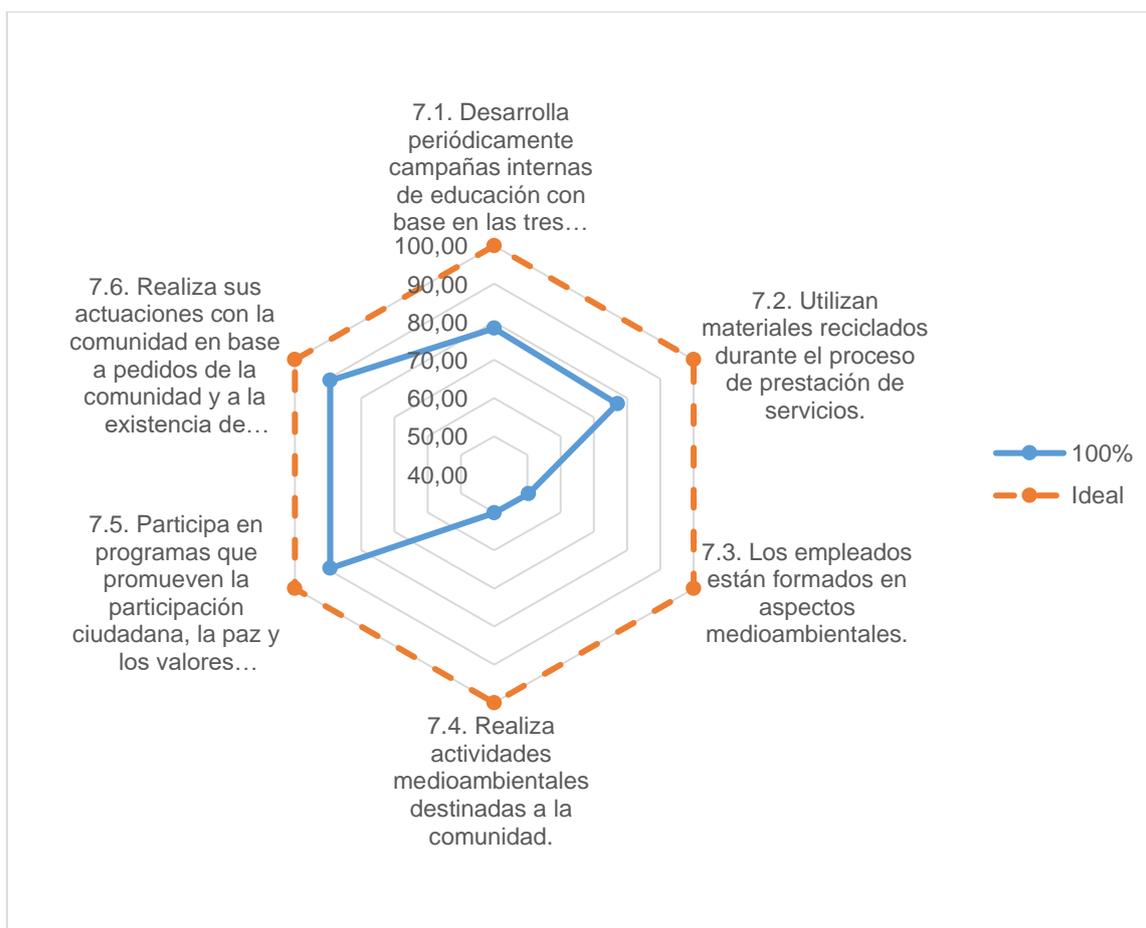


Figura 4.19. Principio 7. Compromiso con el entorno

Fuente: Elaboración propia

En el compromiso con el entorno, la cooperativa en los ítems sobre si participa en programas que promueven la participación ciudadana, la paz y los valores democrático y realiza sus actuaciones con la comunidad en base a pedidos de la comunidad y a la existencia de presupuesto la calificación fue de 89,36 en ambos; en los ítems de si desarrolla periódicamente campañas internas de educación con base en las tres R's la calificación fue de 78.30; de 77.02 para el ítem de si utilizan materiales reciclados durante el proceso de prestación de servicios. Y, para los ítems de los empleados están formados en aspectos medioambientales y si realiza actividades medioambientales destinadas a la comunidad la calificación fue de 50.21.

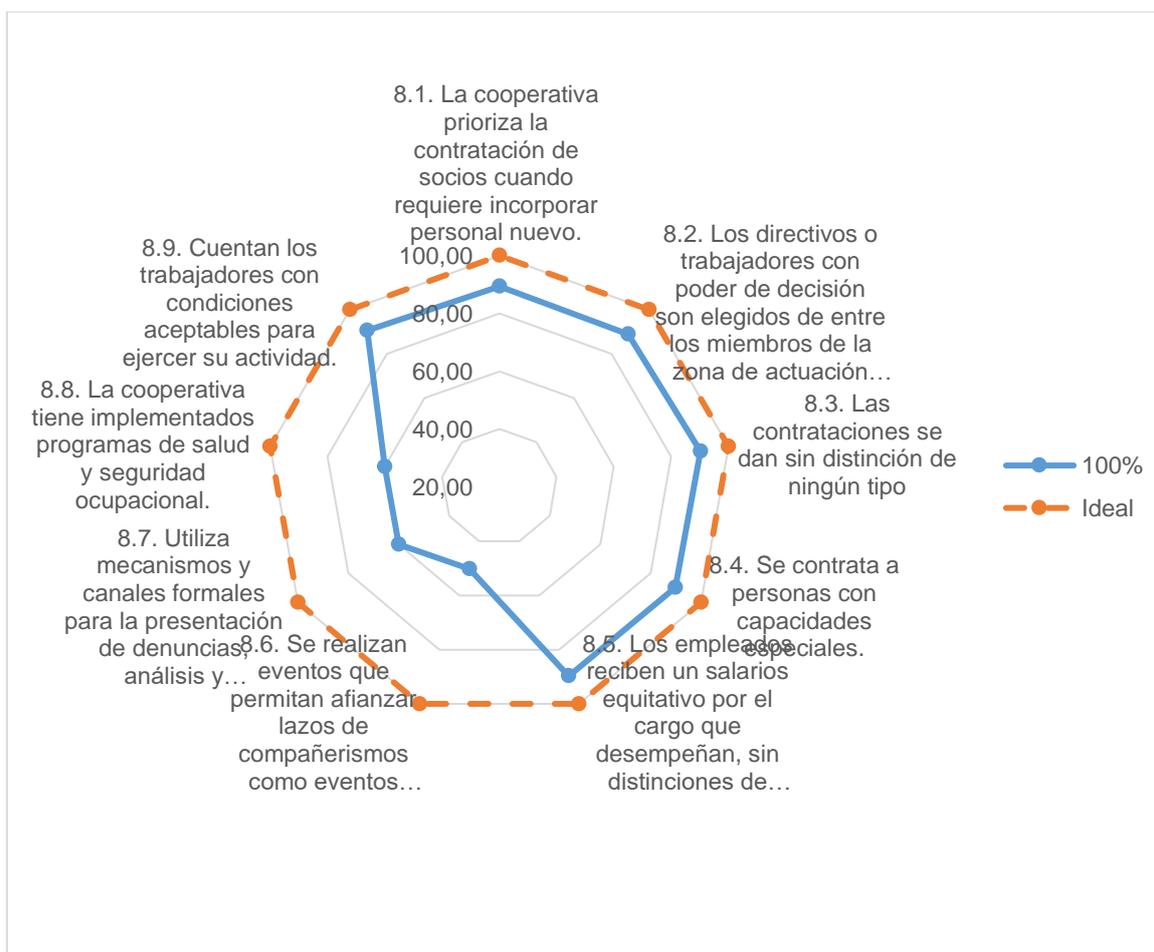


Figura 4.20. Principio 8. Dignificación del trabajo y disfrute de la vida

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto de la dignificación del trabajo y disfrute de la vida, el ítem de si cuentan los trabajadores con condiciones aceptables para ejercer su actividad tuvo una calificación de 90.74; si las contrataciones se dan sin distinción de ningún tipo la calificación fue de 90.21; en los ítems de si se contrata a personas con capacidades especiales y los empleados reciben un salario equitativo por el cargo que desempeñan, sin distinciones de ningún tipo la calificación fue de 89.79; 89.36 en el ítem de la cooperativa prioriza la contratación de socios cuando requiere incorporar personal nuevo; 88.94 en el ítem de si los directivos o trabajadores con poder de decisión son elegidos de entre los miembros de la zona de actuación y operaciones de la entidad; 60 en los ítems de si utiliza mecanismos y canales formales para la presentación de denuncias, análisis y esclarecimiento de hechos que involucren posibles casos de discriminación y la

cooperativa tiene implementados programas de salud y seguridad ocupacional. Y, 50.21 para el ítem de si se realizan eventos que permitan afianzar lazos de compañerismos como eventos deportivos o de esparcimiento.

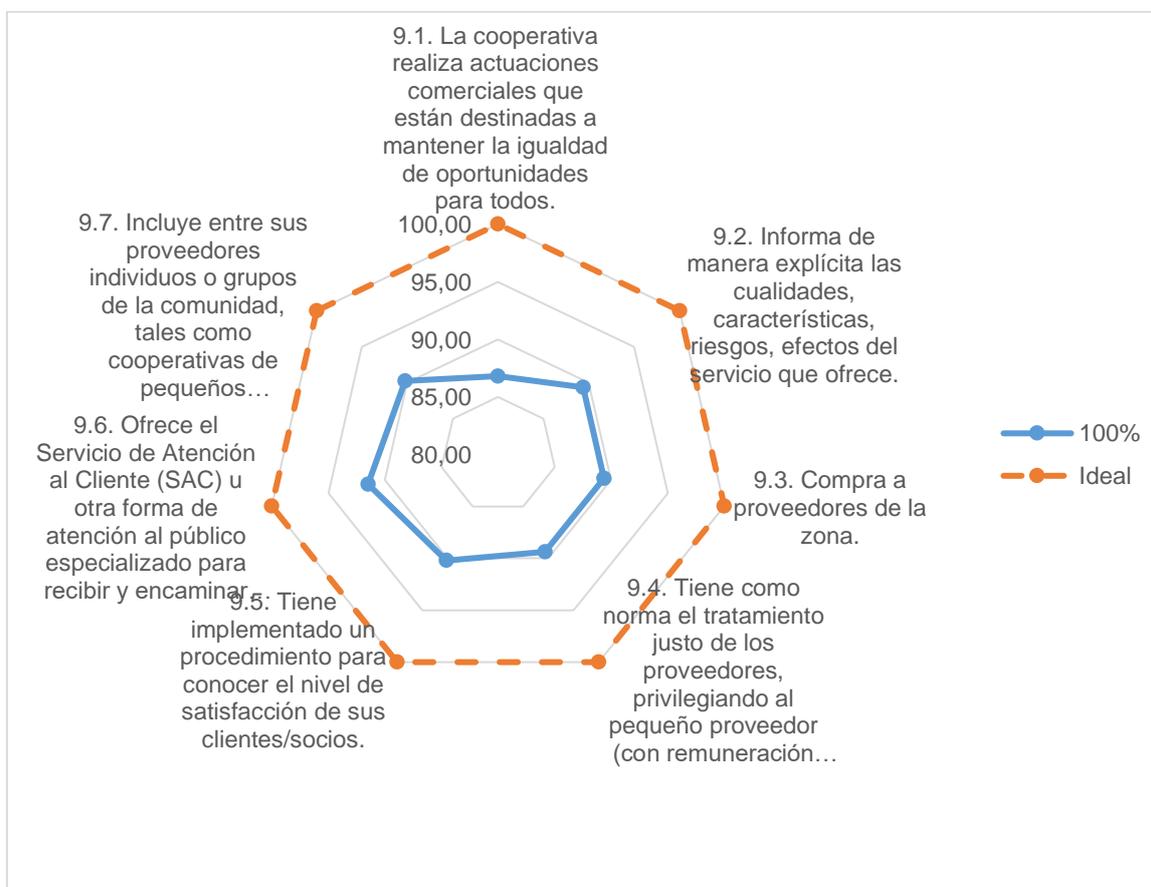


Figura 4.21. Principio 9. Comercio justo, ético y responsable

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de comercio justo, ético y responsable, el ítem sobre si ofrece el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus servicios tuvo la calificación de 90.49; 90.21 para los ítems de si tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes/socios y, si Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio, etc.; los ítems de si informa de manera explícita las cualidades, características, riesgos, efectos del servicio que ofrece, compra a proveedores de la zona y, tiene como norma el tratamiento justo de los

proveedores, privilegiando al pequeño proveedor tuvieron la calificación de 89.36 y el ítem de si la cooperativa realiza actuaciones comerciales que están destinadas a mantener la igualdad de oportunidades para todos tuvo la calificación de 86.31.

4.1.3.3. ANÁLISIS DE BRECHA DE LOS DATOS EXTRAÍDOS

Este análisis se considera fundamental para definir la situación actual y conocer donde se encuentra la empresa y cuanto camino falta por recorrer para alcanzar el nivel deseado, finalmente se enumeran las actividades o acciones que se requieren para la mejora de las brechas existentes. En primer lugar, se analiza la brecha existente en el análisis de los indicadores en la evaluación del cumplimiento de las actividades planificadas en el POA social 2021 y posteriormente se realizó el análisis del cumplimiento de los principios relacionados a gestión social, se detallan a continuación.

Tabla 4.32. Brecha de la evaluación del POA 2021

EVALUACIÓN AL POA					
Responsable General: Jefe del departamento de Gestión Social					
Objetivo Estratégico	Objetivo operativo	Actividad	% de Cumplimiento	Meta	Brecha
Aplicar un modelo de gestión con dimensiones de gestión social para mejorar en un 10 % los servicios sociales prestados a los grupos de interés, durante el segundo semestre del año 2021	Establecer dos políticas que le permita a la cooperativa ser socialmente responsable	Revisar y analizar las políticas internas de las cooperativa	100 %	100%	100%
		Elaborar las políticas de responsabilidad social empresarial	50%	100%	50%
	Difundir el accionar social que realiza la cooperativa para mejorar la comunicación con los socios durante el año 2021	Diseñar una campaña publicitarias promocionales en el área de gestión social	75%	100%	25%
		Instalar calificador de servicios en todas las áreas de atención al público	80%	100%	20%
	Promover el uso adecuado de los datos de los usuarios/socios a todo el personal interno, durante el año 2021	Revisar resultados de calificador de servicio	72%	100%	28%
		Revisar y actualizar el código de ética de la cooperativa	100%	100%	0%
		Capacitación a los empleados en el correcto uso de la información empresarial	100%	100%	0%
		Difusión y aceptación de política de tratamiento de datos (PTD)	100%	100%	0%
		Apoyar al desarrollo de los proveedores durante todo el año	Incluir dentro de sus proveedores individuos o grupo de la comunidad tales como pequeños productores (PPP)	40 %	100%

	Establecer un contrato con formas que maneje políticas socialmente responsables entre los proveedores y la cooperativa	100%	100%	0%
Fortalecer el compromiso con el entorno	Establecer un convenio con un laboratorio para obtener beneficios para los socios	100%	100%	0%
	Realizar una jornada deportiva para los socios	100%	100%	0%
	Brindar el servicio de seguro de vida para los socios	88 %	100%	12 %

Fuente: Elaboración propia

En las actividades que no se cumplieron o que se cumplieron de manera parcial durante el año 2021 se encuentra la elaboración del código de ética, en donde faltó la política de responsabilidad social, la cual no se realizó debido a que se tuvo una auditoría de la SEPS en el segundo semestre del 2021 y modificó la planificación existente. La última campaña se planificó en diciembre y se trastocó la planificación con las actividades navideñas. En cuanto a los calificadores, se instalaron 4 de 5 calificadores planificados, el quinto no fue instalado por falta de presupuesto. El 72 % fue el promedio de calificación en atención al cliente, este valor fue dado por la COAC. Algunos de los insumos utilizados por la COAC no lo ofertan proveedores con las características detalladas en el indicador, es por ello que no alcanza el 100 % en dicha actividad y por último en la COAC es necesario que el socio firme la autorización para el débito del seguro de vida y no todos los socios quieren asegurarse o firmar.

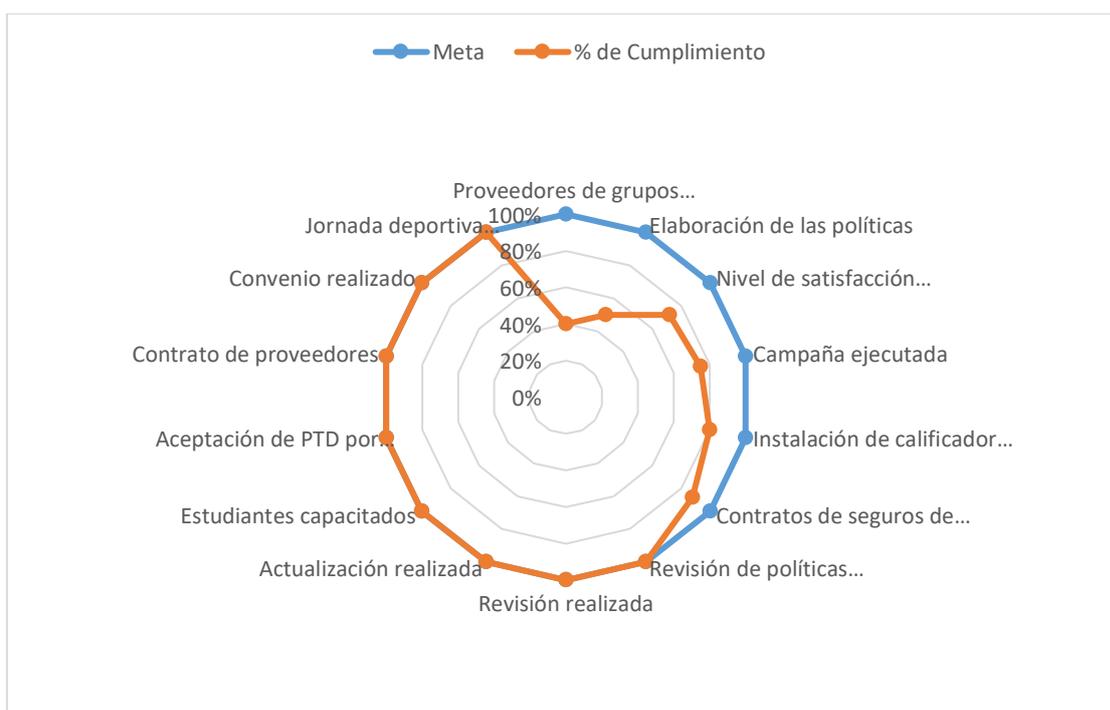


Figura 4.22. Gráfico de radar de brecha en la evaluación del POA 2021

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4.22 se observa la comparación entre los resultados obtenidos y lo esperado, en el análisis de las evidencias, siete actividades no fueron cumplidas y ocho fueron cumplidas al 100 %, la dinámica entre el cumplimiento y lo esperado se representa en la figura. Se continúa con el análisis de brechas de los resultados de la evaluación de los principios cooperativos y se puede observar en la tabla 4.33.

Tabla 4.33. Análisis de Brecha de evaluación de principios cooperativos

Ítems	100%	Ideal	Brecha
1. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural.	95,91	100,00	4,09
1.1. La cooperativa realiza la afiliación de nuevos socios independientemente del género	100,00	100,00	0,00
1.2. El nivel educativo de los socios no interfiere con la afiliación a la cooperativa	100,00	100,00	0,00
1.3. La cooperativa respeta la identidad cultural de toda su comunidad	91,49	100,00	8,51
1.4. La cooperativa facilita la participación de todos.	88,09	100,00	11,91
1.5. El trato equitativo es una característica de la cooperativa	100,00	100,00	0,00
2. Control democrático y participación en la gestión de los miembros.	88,51	100,00	11,49

2.1. Las decisiones se toman democráticamente	100,00	100,00	0,00
2.2. En la asignación de cargos institucionales existe equidad de género (Consejos, Gerencia y Direcciones).	84,26	100,00	15,74
2.3. La cooperativa cuenta con normativa para la selección de proveedores prefiriendo a los miembros de la economía popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidario (EPS y SFPS).	80,43	100,00	19,57
2.4. La cooperativa cuenta con un código de ética que rige la conducta y proceder de los trabajadores, directivos, representante y socios	100,00	100,00	0,00
2.5. Posee procedimientos específicos para el control de prácticas corruptas y coima.	77,87	100,00	22,13
3. Participación económica, solidaria y distribución equitativa.	88,00	100,00	12,00
3.1. Hay una política que norme los créditos que puede recibir un socio.	100,00	100,00	0,00
3.2. La cooperativa destina un porcentaje de presupuesto para la capacitación de empleados y lo ejecuta al 100%	80,00	100,00	20,00
3.3. Posee una política (manual interno y otro documento) para el reparto de utilidades	80,00	100,00	20,00
3.4. La asamblea decide sobre el reparto de las utilidades y del excedente.	100,00	100,00	0,00
3.5. La cooperativa tiene asignación presupuestarias para servicios sociales a los socios	80,00	100,00	20,00
4. Autonomía e independencia.	73,96	100,00	26,04
4.1. La cooperativa realiza la rendición de cuentas anualmente	100,00	100,00	0,00
4.2. La cooperativa tiene acuerdos y montos con otras organizaciones que no pertenezcan a la EPS y SFPS.	89,79	100,00	10,21
4.3. La cooperativa cumple con sus obligaciones tributarias	100,00	100,00	0,00
4.4. Contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades públicas.	60,00	100,00	40,00
4.5. La cooperativa depende de subvenciones y ayudas públicas.	20,00	100,00	80,00
5. Educación, capacitación e información.	70,57	100,00	29,43
5.1. La cooperativa realiza eventos de capacitación por cuenta propia para socios.	83,40	100,00	16,60
5.2. La cooperativa contrata eventos de capacitación para socios.	83,40	100,00	16,60
5.3. La cooperativa aplica una política de capacitación con vistas al perfeccionamiento de todo su personal.	79,57	100,00	20,43
5.4. La cooperativa realiza eventos de extensión educativa a la Comunidad.	20,00	100,00	80,00
5.5. La cooperativa utiliza medios de comunicación internos.	77,87	100,00	22,13
5.6. La cooperativa utiliza medios de comunicación externos.	79,15	100,00	20,85
6. Cooperación e integración del sector EPS.	67,74	100,00	32,26
6.1. La cooperativa recibe aportes de otras organizaciones de la EPS.	37,45	100,00	62,55
6.2. Busca la asociación o integración principalmente con otras entidades de la EPS.	100,00	100,00	0,00
6.3. La cooperativa favorece la solidaridad entre los socios.	80,00	100,00	20,00

6.4. Utiliza los órganos de integración como una herramienta válida y necesaria para la promoción e integración del sector de la EPS.	80,00	100,00	20,00
6.5. La cooperativa realiza proyectos sociales, ambientales o de otro tipo en forma conjunta con el Gobierno.	41,28	100,00	58,72
7. Compromiso con el entorno.	72,41	100,00	27,59
7.1. Desarrolla periódicamente campañas internas de educación con base en las tres R's: Reducción, Reutilización y Reciclaje.	78,30	100,00	21,70
7.2. Utilizan materiales reciclados durante el proceso de prestación de servicios.	77,02	100,00	22,98
7.3. Los empleados están formados en aspectos medioambientales.	50,21	100,00	49,79
7.4. Realiza actividades medioambientales destinadas a la comunidad.	50,21	100,00	49,79
7.5. Participa en programas que promueven la participación ciudadana, la paz y los valores democráticos.	89,36	100,00	10,64
7.6. Realiza sus actuaciones con la comunidad en base a pedidos de la comunidad y a la existencia de presupuesto.	89,36	100,00	10,64
8. Dignificación del trabajo y disfrute de la vida.	78,77	100,00	21,23
8.1. La cooperativa prioriza la contratación de socios cuando requiere incorporar personal nuevo.	89,36	100,00	10,64
8.2. Los directivos o trabajadores con poder de decisión son elegidos de entre los miembros de la zona de actuación y operaciones de la entidad.	88,94	100,00	11,06
8.3. Las contrataciones se dan sin distinción de ningún tipo	90,21	100,00	9,79
8.4. Se contrata a personas con capacidades especiales.	89,79	100,00	10,21
8.5. Los empleados reciben un salario equitativo por el cargo que desempeñan, sin distinciones de ningún tipo	89,79	100,00	10,21
8.6. Se realizan eventos que permitan afianzar lazos de compañerismos como eventos deportivos o de esparcimiento.	50,21	100,00	49,79
8.7. Utiliza mecanismos y canales formales para la presentación de denuncias, análisis y esclarecimiento de hechos que involucren posibles casos de discriminación.	60,00	100,00	40,00
8.8. La cooperativa tiene implementados programas de salud y seguridad ocupacional.	60,00	100,00	40,00
8.9. Cuentan los trabajadores con condiciones aceptables para ejercer su actividad.	90,64	100,00	9,36
9. Comercio justo, ético y responsable.	89,54	100,00	10,46
9.1. La cooperativa realiza actuaciones comerciales que están destinadas a mantener la igualdad de oportunidades para todos.	86,81	100,00	13,19
9.2. Informa de manera explícita las cualidades, características, riesgos, efectos del servicio que ofrece.	89,36	100,00	10,64
9.3. Compra a proveedores de la zona.	89,36	100,00	10,64
9.4. Tiene como norma el tratamiento justo de los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de calificación, etc.).	89,36	100,00	10,64
9.5. Tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes/socios.	90,21	100,00	9,79
9.6. Ofrece el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus servicios.	91,49	100,00	8,51

9.7. Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio, etc.	90,21	100,00	9,79
---	-------	--------	------

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue completado por los representantes, directivos y trabajadores de la COAC, fueron evaluados nueve principios y se escogieron los indicadores que guardaban relación con gestión social, se necesitaba corroborar si se estaban ejecutando y en qué medida los representantes tenían conocimiento de eso.

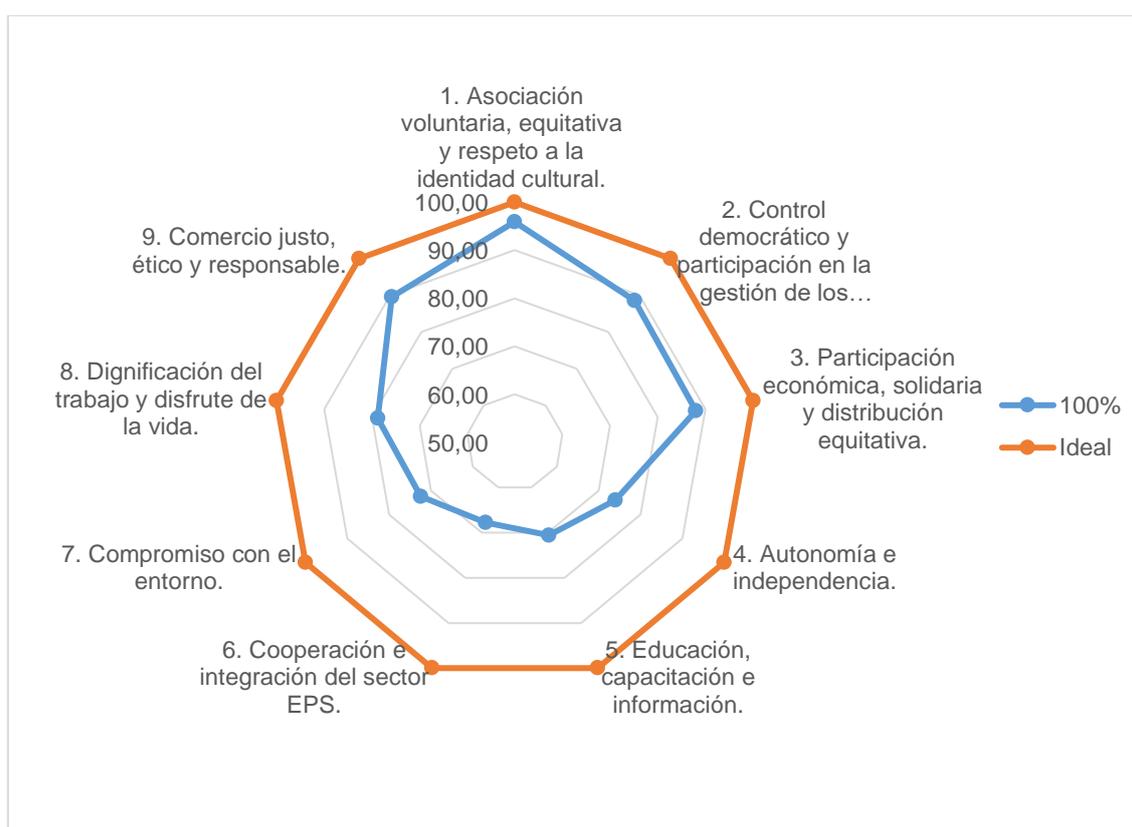


Figura 4.23. Análisis de los principios

Fuente: Elaboración propia

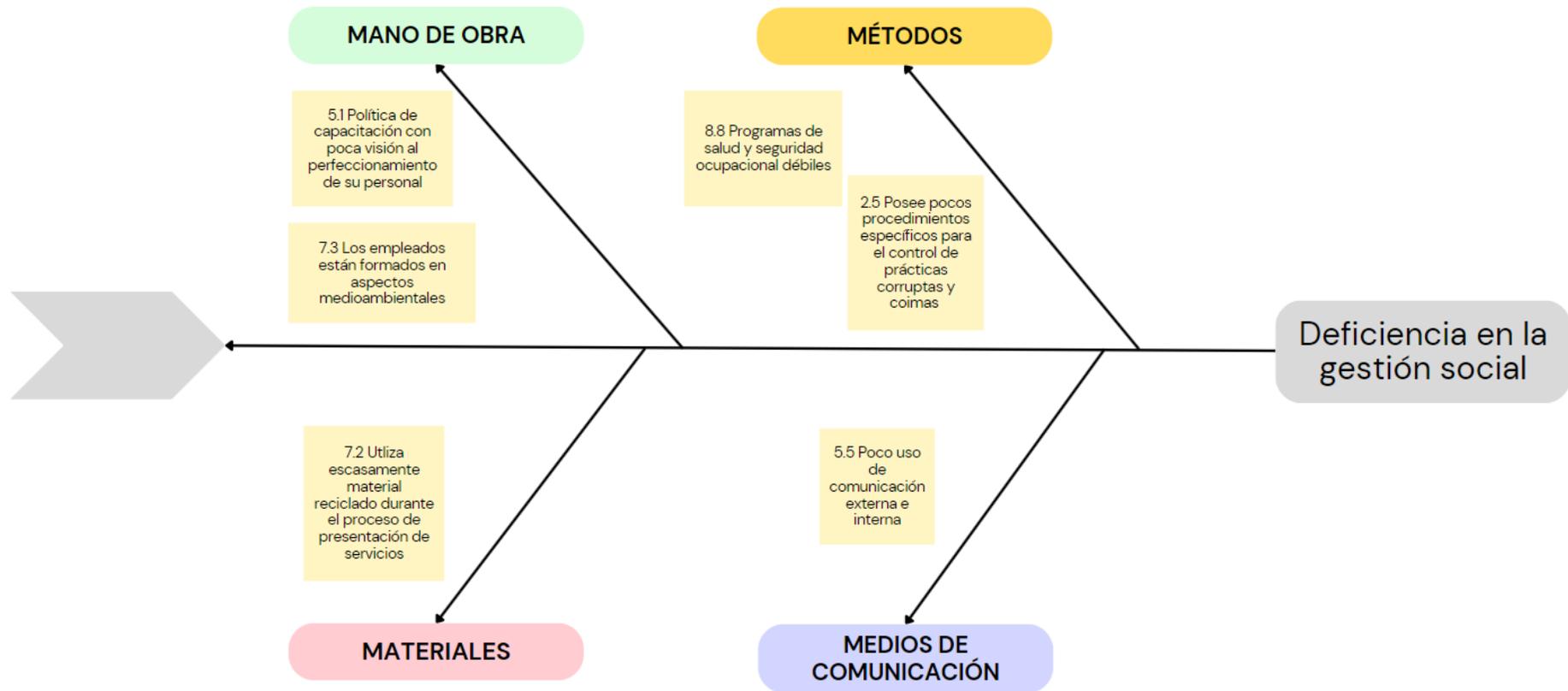
En el análisis de radar de los principios cooperativos, la Cooperativa en el principio uno alcanzó el 95.91 % de la calificación siendo el mejor calificado; el principio nueve la calificación de 89.54; mientras que los ítems dos y tres obtuvieron la calificación de 88.51 y 88 respectivamente; 78.77 en el principio ocho; 73.96 en el principio cuatro; 72.41 en el principio siete; y, 70.54 en el

principio cinco; y, por último, el principio seis que obtuvo la calificación de 67.74, siendo el más bajos calificado del grupo.

4.1.3.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA MEDIANTE EL DIAGRAMA CAUSA EFECTO

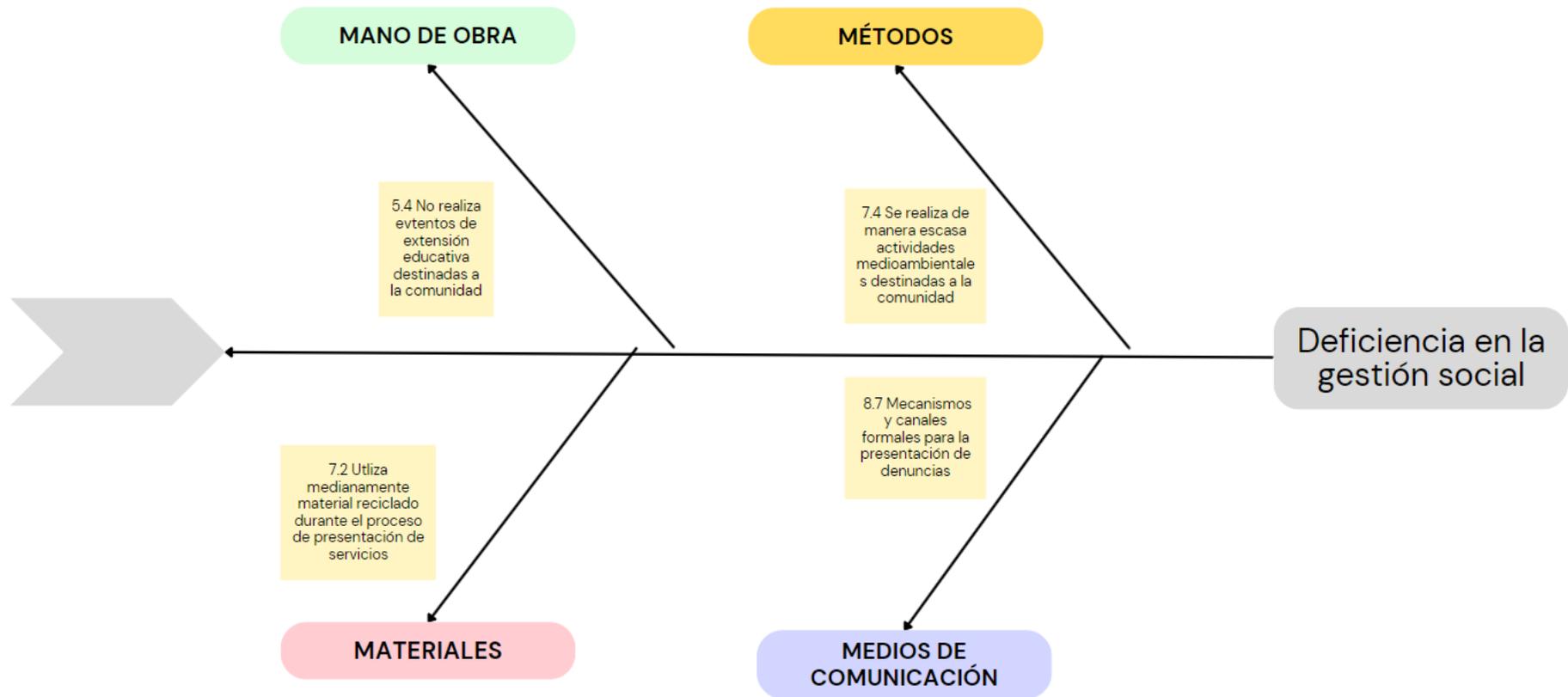
Con el diagrama causa efecto o también conocido como diagrama de Ishikawa, fue planteado el principal problema detectado, relacionado con gestión social y se analizaron las posibles causas, para de esta manera proponer acciones que permitan mitigarlas o eliminarlas, con el fin de robustecer el área social de la cooperativa. En la figura 4.24 se muestra el diagrama causa efecto.

Figura 4.24. Diagrama de Ishikawa gestión social de los empleados de la COAC



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.25. Diagrama de Ishikawa gestión social de los socios de la COAC



Fuente: Elaboración propia

Los diagramas de Ishikawa presentados con anterioridad tienen sus bases en la evaluación, en donde se utilizaron las 4M's para analizar cada parte de la gestión social, se hicieron dos diagramas: el primero relacionada a la cooperativa y sus empleados y la segunda a los socios, mediante el diagrama se intenta identificar las causas que generan problemáticas a cada área, para de esta manera plantear la propuesta de acción.

4.1.3.5. PROPUESTA DE ACCIÓN Y SUS ALTERNATIVAS DE MEJORA

Se elaboró un plan de mejoras, orientado a la implementación de correctivos una vez que se diagnosticó y se identificaron las variables deficientes, luego de la implementación del POA 2021 y la posterior evaluación a los representantes de la Asamblea General. A continuación, se presenta:

Tabla 4.34. Propuesta de acción

		
PLAN DE ACCIÓN		
Objetivo	Actividad	Meta
Establecer políticas que le permita a la cooperativa ser socialmente responsable	Elaborar una política de responsabilidad social empresarial	Política de responsabilidad social aprobada
	Diseñar una campaña publicitarias promocionales en el área de gestión social	Realizar 4 campañas al año
Fortalecer la difusión del accionar social que realiza la cooperativa para mejorar la comunicación con los socios durante el año 2022	Capacitar a los empleados en técnicas de atención al cliente	Llegar al 95 % en el nivel de satisfacción al cliente
	Motivar a los socios a calificar a los empleados encargados de la atención al cliente	Sistema de recompensas por calificar a empleados ejecutado
	Capacitar de manera continua a los empleados en temas medioambientales	2 Capacitaciones al año
Apoyar al desarrollo de los proveedores durante todo el año	Incluir dentro de sus proveedores individuos o grupo de la comunidad tales como pequeños productores (PPP)	El 25 % de los proveedores de la cooperativa sean individuos o grupos de la comunidad tales

		como pequeños productores (PPP)
Fortalecer el compromiso con el entorno a través de programas que beneficien a la comunidad	Crear un programa de voluntariado	Identificar una necesidad latente y realizar acciones para mitigarla a través del voluntariado
	Crear programas destinados al beneficio de la comunidad	Visitar dos lugares rurales donde la cooperativa tenga influencia y capacitar en técnicas y beneficios de ahorro programado
	Crear programas relacionados al área medioambiental.	Ejecutar un programa en el año 2022
Fomentar la educación y capacitación en EPS y gestión social	Realizar eventos EPS para socios	Al menos dos eventos al año
	Realizar eventos de extensión educativa destinados a la comunidad	Dos eventos por año
Motivar a los socios para lograr presencia y participación dentro de la cooperativa	Realizar actividades de integración a los representantes de la cooperativa	Una actividad al año

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.6. **SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS A LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

Una vez que se analizaron cada una de las partes, se realizó la socialización a los directivos y representantes de la cooperativa, donde fueron expuestas las deficiencias y fortalezas relacionadas a la gestión social de la cooperativa y se presentó la propuesta de acción y alternativas de mejoras, la cual debe ser incluida en el POA 2022 para su ejecución. En el Anexo 3 se observan las fotos de la socialización.

4.2. **DISCUSIÓN**

Antes de utilizar el modelo POCE se analizaron varios modelos que guían la gestión social en las instituciones y otros modelos que combinan el área social con lo administrativo. En este estudio fue necesario analizar trabajos que además de la gestión social tomen en consideración los principios del cooperativismo y los principios de la Economía Popular y Solidaria.

En concordancia con lo anterior, Pinto y Vite (2019) proponen el “Modelo de Gestión Social para la ejecución de las actividades sociales”, esta propuesta tiene similitud con POCE, debido a que manejan fases similares y herramientas para alcanzar los objetivos sociales, una de ellas es la Planificación Social Estratégica, la Planificación Social Operativa y Planificación Social Financiera; adicionalmente usa el Grid Gerencial que también fue utilizado en el modelo POCE, así como herramientas como el Diagrama de Ishikawa y la matriz 5wh1

De acuerdo con Pinto y Vite (2019), cada uno de los componentes que conforman el modelo, siguen la lógica del proceso administrativo y aplican la espiral de mejora continua. Todo este proceso permite detectar falencias y proponer alternativas para mejorar de forma continua su desempeño social, de acuerdo a los autores:

La inclusión de los enfoques sistémico y de procesos tiene por objetivo lograr una adecuada planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades sociales de la COAC, que se refleje en una planeada prestación de beneficios sociales al entorno interno y externo. (p. 109)

En el ámbito de la evaluación del modelo de Gestión Social, se destacan las palabras de Montes (2012), manifiestan que, aunque existen muchos tipos de evaluación, todo están ligados al concepto de responsabilidad social y eso es lo que los hace importantes, reconociendo que tienen responsabilidades que van más allá de cumplir con las obligaciones exigidas por las disposiciones legales o maximizar el beneficio hacia los accionistas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., mediante la aplicación de encuestas a los directivos, empleados y representantes de los socios ante la Asamblea General, reveló que la COAC realizaba actividades de gestión social sin apoyo en herramientas de gestión como lo es el plan estratégico, lo cual derivaba en la ejecución de acciones esporádicas sin estar alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer los elementos del modelo mediante la identificación y adaptación de los elementos determinantes del sector cooperativo para aplicar en la COAC, todo esto permitió elegir el modelo POCE debido a que sus fases de planificación, organización, coordinación y evaluación están diseñadas para enfocarse específicamente para desarrollar todo lo referente a la gestión social en las cooperativas.
- La estimación del impacto generado durante la aplicación del modelo POCE en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., en el cumplimiento entre indicadores, el promedio se ubica en un 85 %, en lo que respecta a la gestión social al comparar entre el resultado de la evaluación de la situación inicial, luego de proponer estrategias de mejora, en los resultados alcanzados en el año 2021.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que, se debe realizar una evaluación periódica de la gestión social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., mediante la aplicación de encuestas a los directivos y trabajadores, para conocer las actividades que se ejecutan dentro del POA y verificar que estén alineados y que se estén logrando los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- Que, después de dos años de aplicación se valore si el modelo POCE sigue siendo el idóneo para la gestión de la cooperativa y que de ser el caso se analicen e incorporen nuevas opciones que fortalezcan y permitan la mejora continua de la gestión social.
- Que, se debe verificar anualmente, el desempeño social del año fiscal anterior, a fin de demostrar los avances en materia de gestión social logrados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

- Agar Tirado, R. (2011). *El modelo de gestión social*. [Sevilla], <http://www.hipotesis.eu/fscommand/H/05.pdf>
- Aguilar Alcivar, K., Pluas Rogel, P., y Ramos Martillo, N. (2013). “*Análisis de la productividad del cliente interno basado en un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial a la empresa kmotor s.a.*”. [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10541>
- Alfonso Alemán, J., Rivera Rodríguez, C., y Labrador Machín, O. (2008). Responsabilidad y balance social en las empresas cooperativas. *Maracaibo, Venezuela: Revista de Ciencias Sociales*. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100002
- Almeida Pérez, M., y Vélez Pazmiño, P. (2019). *Modelo de gestión social para la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA*. [Tesis: ESPAM MFL]. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1171>
- Andrade Rosero, G. (2016). *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018*. [Tesis Comercial. UIDE]. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/997>
- Arce Burgoa, L. (2010). *Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales*. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Arturo, K. (2020). *¿Qué es la visión de una empresa?* <https://www.crecenegocios.com/vision-de-una-empresa/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. <https://vlex.ec/vid/ley-organica-economia-popular-643461245>

- Asencio Cristóbal, L. R., Burgos Valero, R. M., y Campello Sosa, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Revista Espacios*, 40(1), 1–7.
- Astudillo, G. (2018). *Análisis sobre el sector de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*. Cooperativas de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional
<https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/informe-sobre-cooperativas-de-ahorro-y-crdito-07.05.2018.pdf>
- Avilés, L. (2014). *¿Qué es planificación social?* [Universidad de Puerto Rico - Recinto de Mayagüez]. <https://academic.uprm.edu/laviles/id191.htm>
- Barba Bayas, D., y Gavilánez Vega, M. (2016). *Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana*. *Revista Ciencia* UNEMI:
<http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/321/277>
- Barrera Duque, E. (2007). *La empresa social y su responsabilidad social*. Innovar. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803006>
- Castilla Polo, F., Gallardo Vázquez, D., y María, S. H. (2015). *La revelación social a partir de la guía GRI de la economía social: una herramienta para mejorar las relaciones socio-cooperativa*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*,
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17440036007>
- Castillo, L. P., Cobo Cuña, R., Zenea, M., Guerra, O. L., Molina González, S., y Isabel O'farril Rodríguez, I. (2019). Indicadores económicos productivos en el análisis de la Responsabilidad Social en Cooperativas de créditos y servicios. *Cofin Habana*, 13(2), 1–10.
- Castillo, L. P., Cobo Cuña, R., Zenea, M., Guerra, O. L., Molina González, S., y Isabel O'farril Rodríguez, I. (2019). Indicadores económicos productivos

en el análisis de la Responsabilidad Social en Cooperativas de créditos y servicios. *Cofin Habana*, 13(2), 1–10.

Castro Medina, A. (2018). *Economía popular y solidaria ¿realidad o utopía? Caracterización de las entidades de fomento*. Universitaria Abya-Yala. Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17065/1/Economia%20popular%20y%20solidaria.pdf>

Cevallos, G. (2009). *Comunicación y Responsabilidad social cooperativa: la gestión de la responsabilidad*. <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wilson.pdf>

Chuquiguanga Condo, N. (2015). *Estructuración del organigrama elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca*. Tesis Licenciatura en Psicología del Trabajo. Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>

Cisneros Benavides, D. G., Chingo Rodríguez, L. N., Estrella Baño, L. E., Cuenca Caraguay, V. E., y Chicaiza Sánchez, O. L. (2018). Las cooperativas financieras desde una perspectiva social. Un estudio en Pichincha, Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 6(1), 53–60.

Cisneros Benavides, D. G., Chingo Rodríguez, L. N., Estrella Baño, L. E., Cuenca Caraguay, V. E., y Chicaiza Sánchez, O. L. (2018). Las cooperativas financieras desde una perspectiva social. Un estudio en Pichincha, Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 6(1), 53–60.

Cornejo Salazar, G., y Soraya, E. G. (2013). *“Propuesta de planificación estratégica para taller hermanos Salazar”*. Tesis Comercial. UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8467/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-404.pdf>

- Davidson, K. (2009). Ethical concerns at the base of the pyramid: Where CSR Meets Bop. *Revista Internacional de Negocios*, 2(1), 462 – 474.
- De Lisio, C. (2009). *Las cooperativas como parte de la economía social, ¿una alternativa para salir de la crisis?:* aciamericas. Cumbre Cooperativa de las Américas. https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Claudia_Delisio-Cumbre_Mxico_eje3.pdf
- Delgado Amaya, L., y Herreño Vargas, M. (2018). *Revisión Documental: El estado actual de las investigaciones desarrolladas sobre discriminación hacia personas con discapacidad auditiva en países Latinoamericanos de habla hispana entre los años 2009 al primer trimestre de 2018.* Tesis Psicología. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/6807>
- Espinosa, R. (2012). *Cómo definir visión, misión y valores en la empresa.* <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Espinosa, R. (Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA).* 07. <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, L., Geba, N., Montes, V., y Schaposnik, R. (2018). Modelo de Balance Social Cooperativo Integral. *La Plata Universidad Nacional de la Plata*, 17-18.
- García Reyes, K., Prado Vite, E., Salazar Cantuñí, R., y Mendoza Rodríguez, J. (2018). *Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016).* *Revista Espacios.* <https://www.revistaespacios.com/a18v39n28/18392832.html>
- García Rodríguez, G., Sánchez Yanza, V., Elizalde Pito, D., y Fernández Lorenzo, A. (2017). *La gestión social de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador. Cooperativismo y Desarrollo.* <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/152>

- García Tenorio, M., Peñafiel Sierra, J., Troya Trávez, Y., y García Aguilar, J. (2017). *La actividad social en cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha, Ecuador*. Cooperativismo y Desarrollo. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/155>
- Goiria, J. G., y Satrustegui, K. U. (2011). *Las microfinanzas en el marco de la financiación del desarrollo: compatibilidad y/o conflicto entre objetivos sociales y financieros tesis doctoral*. Universidad del País Vasco.
- Goiria, J. G., y Satrustegui, K. U. (2011). *Las microfinanzas en el marco de la financiación del desarrollo: compatibilidad y/o conflicto entre objetivos sociales y financieros tesis doctoral*. Universidad del País Vasco.
- Gómez Báez, J., y Gómez Hernández, J. (2013). *Fundamentos para la evaluación de la gestión en empresas cooperativas*. Cooperativismo y Desarrollo. University of Pinar del Río. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233973>
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Estado de México, México: RED TERCER MILENIO S.C. http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/735/1/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Gómez Luna, E., Fernando Navas, D., Aponte Mayor, G., y Betancourt Buitrago, L. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. Dyna. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>
- González-Bustos, J. P., Narváez-Zurita, C. I., y Erazo-Álvarez, J. C. (2020). La gestión de responsabilidad social de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Azuay y su retorno financiero. *Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 4–33. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1135>

- González-Bustos, J. P., Narváez-Zurita, C. I., y Erazo-Álvarez, J. C. (2020). La gestión de responsabilidad social de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia del Azuay y su retorno financiero. *Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 4–33. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1135>
- Grueso Hinestroza, M. (2018). *Desempeño social corporativo, emociones RSE y su efecto sobre la confianza y el compromiso con la organización en medianas organizaciones del sector turístico en Guadalajara (México) y Bogotá (Colombia)*. Universidad del Rosario. <https://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Documentos/investigacion/proyectos/Desempeno-social-corporativo-2c-emociones-RSE-Merl.pdf>
- Guerrero Bejarano, M. (2016). *La investigación cualitativa*. INNOVA Research Journal. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3645>
- Heredia Llatas, F., y Alama Briones, K. (2018). *Plan de responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva de una Polleria–mochumi. Tzhoecoen*. Revista Científica Editorial Tzhoecoen. Universidad Señor de Sipán: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/862>
- Internacional, A. C. (2014). *Qué es una cooperativa*. Obtenido de Alianza Cooperativa Internacional: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Jácome Zambrano, M. (2017). *Análisis de cumplimiento del balance social empresarial en las pymes del ecuador. Tesis Ingeniero en Comercio Exterior*. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16880>
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. (2013). <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>

- Llanes Guerra, O., Martínez Massip, A., García Pedraza, L., Zenea Montejo, M., y López Verdecia, Y. (2019). *Evaluación de responsabilidad social en cooperativas agropecuarias*. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000300009
- López Roldán, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/129382>
- Lucena, H., Hernández Arias, A., y Zapata Rotundo, G. (2008). *Organización y relaciones de trabajo en Cooperativas*. Cayapa. Revista Venezolana de Economía. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62214568004>
- Marcuello Servós, C., y Nachar Calderón, P. (2013). *La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social*. revesco. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4190483>
- Martínez Charterina, A. (2015). *Las cooperativas y su acción sobre la sociedad*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/48144>
- Mendoza Doria, J. (2019). *Modelos de desarrollo empresarial para impulsar la productividad de las MIPYMES*. Ciencias Administrativas Teoría y Praxis. <https://cienciasadmvasyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/175>
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Álava, C. M., Morán-Chilán, J. H., y Muñiz-Salazar, G. E. (2018). *Las Finanzas Públicas en el Ecuador y su incidencia en la economía del país*. 4, 284–307. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.284-307>

- Mendoza-Zamora, W. M., García-Álava, C. M., Morán-Chilán, J. H., y Muñiz-Salazar, G. E. (2018). *Las Finanzas Públicas en el Ecuador y su incidencia en la economía del país*. 4, 284–307. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.284-307>
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Obtenido de Femrecerca: <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/>
- Merino Utreras, J. (1974). *La investigación científica de la comunicación en América Latina*. Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5792080>
- Mirabal González, Y., Alfonso Alemán, J., Ojeda Mesa, L., y Barrios Hernandez, Y. (2016). *Instrumentos para la Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa*. Pinar del Rio, Cuba: Cooperativismo y Desarrollo. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/122>
- Mondragón. (2012). *Modelo de Gestión Corporativo*. <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2017/Modelo-de-gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>
- Montes, V. L. (2012). Modelos de evaluación del desempeño social y construcción de indicadores de Balance Social. In *I Jornadas de Economía Popular y Solidaria (Ecuador, 22 y 23 de noviembre de 2012)*.
- Mugarra, A. (2001). Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. *Revista de economía pública, social y cooperativa* (39), 25-50. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17403903.pdf>
- Páez, J. (2017). *El Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la ES*. <file:///F:/Fuentes/El%20balance%20socil%20como%20herramienta%20de%20gestion%20integral%20para%20las%20organizaciones%20de%20la%20Economia%20Social.pdf>

- Palacios, W., y Bravo, C. (2019). *El buen vivir en las cooperativas ecuatorianas*. VII Jornada Científica ESPAM MFL (pág. 11). Calceta: ESPAM MFL.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., y Jhoan, M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*. Espacios Públicos. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>
- Paris Roche, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo. https://www.libreriadeportiva.com/libro/la-planificacion-estrategica-en-las-organizaciones-deportivas_7508
- Pazmiño Vélez, G., y Sánchez Loor, L. (2019). *Implementación de un esquema de seguridad en base a las normas de calidad iso 27001 para una empresa de servicio de mensajes simples (sms), Tesis Magíster en Seguridad Informática Aplicada*. ESPOL. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/47014>
- Peiro Ucha, P. (2016). *Visión de una empresa*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- Pérez Sisa, R. (2015). *Aplicación de buen gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del sector económico popular y solidario*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/4792>
- Petriella, A. (2013). *Lo cooperativo como herramienta de transformación social*. Revista Idelcoop. <https://www.idelcoop.org.ar/revista/211/lo-cooperativo-herramienta-transformacion-social>
- Piedra Méndez, A., Hinojosa Cruz, A., Guevara Segarra, M., y Erazo Garzón, J. (2019). *Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador: una medición desde la web*. TELOS. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99360575016/html/index.html>

- Pinto Soledispa, J., y Vite Moreira, E. (2019). *Modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales de la COAC la benéfica LTDA del cantón el Carmen*. Tesis Comercial; ESPAM MFL
<http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1234>
- Portal de Educación Financiera. (2015). *¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?* Educa Portal de Educación Financiera.
<https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27163.html>
- Ramírez Rojas, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. México: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana:
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Reinosa Ibarra, W. (2018). *Propuesta de reducción de mermas en las líneas mezcladoras en la Empresa Brenntag Ecuador S.A. Tesis Ingeniería Industrial*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/36708>
- Rivera Solorzano, M., y Vargas Vivanco, J. (2020). *Levantamiento y diseño de procesos claves de gestión académica, administración de laboratorios y graduación, alineados al caces. Tesis Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/48738>
- Rojas Alvis, J. (2015). *Objetivos Sociales de La Empresa*.
<https://es.scribd.com/document/73484142/Objetivos-Sociales-de-La-Empresa>
- Román, A. (2011). *La organización social: función y características*. Revista Biomédica Revisada Por Pares.
<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5267>

- Salazar Cusme, C. L. (2018). *Aplicación de un modelo de evaluación de la gestión social en la “Cooperativa Cámara del Comercio del Cantón Bolívar”*. [ESPAM]. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/933>
- Salazar Cusme, C. L. (2018). *Aplicación de un modelo de evaluación de la gestión social en la “Cooperativa Cámara del Comercio del Cantón Bolívar”*. [ESPAM]. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/933>
- SEPS. (2019). *RENDICION DE CUENTAS*. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/920315/Rendici%C3%B3n+de+Cuentas+2019.pdf/871a6012-6949-4a12-a904-95e52fa08569?version=1.0>
- Server Izquierdo, R., y Villalonga Grañana, I. (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405311>
- Smith, A. (2006). *Planificación social y cambio en políticas*. Caja de Herramientas Comunitarias. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/promocion-estrategias/planificacion-sociopolitica-y-economica/principal/>
- Tacillo Yauli, E. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Institucional - UJBM. <http://repositorio.bausate.edu.pe/handle/bausate/36>
- Trenza, A. (2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>
- Vargas Henao, M. d., Hincapié Ramírez, D., y Gutiérrez Restrepo, C. (2018). *Sistema Institucional de Extensión Proyección Social*. Universidad Católica de Manizales. https://www.ucm.edu.co/wp-content/uploads/docs/normativas/normativas/Sistema_Extensi%C3%B3n_Proyeccion_Social.pdf

- Vargas Leyva, M., Carey Raygoza, C., y Ríos, J. (2017). *Educación dual. mentoring y desarrollo del liderazgo*. Anfei Digital. <https://anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/384>
- Vera Rivas, M. (2019). *Modelo de evaluación del desempeño social cooperativo y buen vivir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta LTDA*. ESPAM MFL (Ecuador). <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1360/1/TTAE18D.pdf>
- Zabala, H. (2008). Construcción de un Modelo de Balance Social para el cooperativismo de una región Latinoamericana: El caso de Antioquía (Colombia). Obtenido de <file:///F:/Fuentes/Construccion%20de%20un%20modelo%20de%20balance%20social%20para%20el%20cooperativismo.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Pregunta 1: ¿Realizan gestión social en la cooperativa?

Sí

No

Pregunta 2: ¿Realizan una planificación estratégica de la gestión social a implementar en la cooperativa?

Sí

No

Pregunta 3: ¿Los objetivos sociales están formalizados, documentados y comunicados?

Sí

No

Pregunta 4: ¿Las políticas sociales están formalizadas, documentadas y comunicadas?

Sí

No

Pregunta 5: ¿En el presupuesto se asignan recursos para la implementación de la gestión social de la cooperativa?

Sí

No

Pregunta 6: ¿La Cooperativa tiene definido un organigrama estructural para la gestión social?

Sí

No

Pregunta 7: ¿En el manual de funciones están claramente definidas las tareas y responsabilidades propias de la gestión social que ha de desempeñar el personal de la cooperativa?

Sí

No

Pregunta 8: ¿Cuenta con procesos específicos para la gestión social en el manual de procesos de la cooperativa?

Sí

No

Pregunta 9: ¿La cooperativa ha designado un responsable de la gestión social?

Sí

No

Pregunta 10: ¿La cooperativa tiene algún modelo que guíe la Gestión social?

Sí

No

Pregunta 11: ¿El estilo de liderazgo imperante en los directivos posibilita la gestión social en la cooperativa?

Sí

No

Pregunta 12: ¿La Cooperativa realiza su gestión orientada al cumplimiento de los principios universales del cooperativismo?

Sí

No

Pregunta 13: ¿Quién supervisa el desempeño social de la cooperativa?

Consejo de Administración

Consejo de Vigilancia

Gerencia

No hay responsable de la supervisión

Pregunta 14: ¿Como se evalúa el desempeño social de la cooperativa?

- Cuadro de Mando Integral
- Balance Social
- No se evalúa el desempeño social

Pregunta 15: ¿La cooperativa cuenta con un informe de desempeño de la gestión social?

- Sí
- No

Pregunta 16: ¿La cooperativa cuenta con un plan de mejoras para la gestión social?

- Sí
- No

ANEXO 2 PROMEDIO DE DATOS DE CUESTIONARIO DE PRINCIPIOS COOPERATIVOS

N°	Item	Promedio
1	1. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural.	
1.1	La cooperativa realiza la afiliación de nuevos socios independientemente del género	5,00
1.2	El nivel educativo de los socios no interfiere con la afiliación a la cooperativa	5,00
1.3	La cooperativa respeta la identidad cultural de toda su comunidad	4,57
1.4	La cooperativa facilita la participación de todos.	4,40
1.5	El trato equitativo es una característica de la cooperativa	5,00
2	2. Control democrático y participación en la gestión de los miembros.	
2.1	Las decisiones se toman democráticamente	5,00
2.2	En la asignación de cargos institucionales existe equidad de género (Consejos, Gerencia y Direcciones).	4,21
2.3	La cooperativa cuenta con normativa para la selección de proveedores prefiriendo a los miembros de la economía popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidario (EPS y SFPS).	4,02
2.4	La cooperativa cuenta con un código de ética que rige la conducta y proceder de los trabajadores, directivos, representante y socios	5,00
2.5	Posee procedimientos específicos para el control de prácticas corruptas y coima.	3,89
3	3. Participación económica, solidaria y distribución equitativa.	
3.2	Hay una política que norme los créditos que puede recibir un socio.	5,00
3.3	La cooperativa destina un porcentaje de presupuesto para la capacitación de empleados y lo ejecuta al 100%	4,00
3.4	Posee una política (manual interno y otro documento) para el reparto de utilidades	4,00
3.5	La asamblea decide sobre el reparto de las utilidades y del excedente.	5,00
3.6	La cooperativa tiene asignación presupuestarias para servicios sociales a los socios	4,00
4	4. Autonomía e independencia.	
4.1	La cooperativa realiza la rendición de cuentas anualmente	5,00
4.2	La cooperativa tiene acuerdos y montos con otras organizaciones que no pertenezcan a la EPS y SFPS.	4,49
4.3	La cooperativa cumple con sus obligaciones tributarias	5,00
4.4	Contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades públicas.	3,00
4.5	La cooperativa depende de subvenciones y ayudas públicas.	1,00
5	5. Educación, capacitación e información.	

5.1	La cooperativa realiza eventos de capacitación por cuenta propia para socios.	4,17
5.2	La cooperativa contrata eventos de capacitación para socios.	4,17
5.3	La cooperativa aplica una política de capacitación con vistas al perfeccionamiento de todo su personal.	3,98
5.4	La cooperativa realiza eventos de extensión educativa a la Comunidad.	1,00
5.5	La cooperativa utiliza medios de comunicación internos.	3,89
5.6	La cooperativa utiliza medios de comunicación externos.	3,96
6	6. Cooperación e integración del sector EPS.	
6.1	La cooperativa recibe aportes de otras organizaciones de la EPS.	1,87
6.2	Busca la asociación o integración principalmente con otras entidades de la EPS.	5,00
6.3	La cooperativa favorece la solidaridad entre los socios.	4,00
6.4	Utiliza los órganos de integración como una herramienta válida y necesaria para la promoción e integración del sector de la EPS.	4,00
6.5	La cooperativa realiza proyectos sociales, ambientales o de otro tipo en forma conjunta con el Gobierno.	2,06
7	7. Compromiso con el entorno.	
7.1	Desarrolla periódicamente campañas internas de educación con base en las tres R's: Reducción, Reutilización y Reciclaje.	3,91
7.2	Utilizan materiales reciclados durante el proceso de prestación de servicios.	3,85
7.3	Los empleados están formados en aspectos medioambientales.	2,51
7.4	Realiza actividades medioambientales destinadas a la comunidad.	2,51
7.5	Participa en programas que promueven la participación ciudadana, la paz y los valores democráticos.	4,47
7.6	Realiza sus actuaciones con la comunidad en base a pedidos de la comunidad y a la existencia de presupuesto.	4,47
8	8. Dignificación del trabajo y disfrute de la vida.	
8.1	La cooperativa prioriza la contratación de socios cuando requiere incorporar personal nuevo.	4,47
8.2	Los directivos o trabajadores con poder de decisión son elegidos de entre los miembros de la zona de actuación y operaciones de la entidad.	4,45
8.3	Las contrataciones se dan sin distinción de ningún tipo	4,51
8.4	Se contrata a personas con capacidades especiales.	4,49
8.5	Los empleados reciben un salario equitativo por el cargo que desempeñan, sin distinciones de ningún tipo	4,49
8.6	Se realizan eventos que permitan afianzar lazos de compañerismos como eventos deportivos o de esparcimiento.	2,51
8.7	Utiliza mecanismos y canales formales para la presentación de denuncias, análisis y esclarecimiento de hechos que involucren posibles casos de discriminación.	3,00
8.8	La cooperativa tiene implementados programas de salud y seguridad ocupacional.	3,00
8.9	Cuentan los trabajadores con condiciones aceptables para ejercer su actividad.	4,53
9	9. Comercio justo, ético y responsable.	
9.1	La cooperativa realiza actuaciones comerciales que están destinadas a mantener la igualdad de oportunidades para todos.	4,34

9.2	Informa de manera explícita las cualidades, características, riesgos, efectos del servicio que ofrece.	4,47
9.3	Compra a proveedores de la zona.	4,47
9.4	Tiene como norma el tratamiento justo de los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración justa y al día, calidad en la relación, programas de calificación, etc.).	4,47
9.5	Tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes/socios.	4,51
9.6	Ofrece el Servicio de Atención al Cliente (SAC) u otra forma de atención al público especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus servicios.	4,57
9.7	Incluye entre sus proveedores individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio, etc.	4,51

Fuente: Palacios (2019); elaboración propia.

ANEXO 3 FOTOS DE SOCIALIZACIÓN



Foto de socialización del Modelo POCE



Foto de socialización del Modelo POCE