



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA EJECUCIÓN DE LAS
ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COAC LA BENÉFICA LTDA DEL
CANTÓN EL CARMEN**

**AUTORES:
JAIR ALEXANDER PINTO SOLEDISPA
ERIKA TATIANA VITE MOREIRA**

**TUTOR:
M.Sc. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA**

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

JAIR ALEXANDER PINTO SOLEDISPA y ERIKA TATIANA VITE MOREIRA, declaran bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....
JAIR A. PINTO SOLEDISPA

.....
ERIKA T. VITE MOREIRA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

M.Sc. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS ZURITA, certifica haber tutelado el proyecto **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COAC LA BENÉFICA LTDA DEL CANTÓN EL CARMEN**, que ha sido desarrollada por **JAIR ALEXANDER PINTO SOLEDISPA** y **ERIKA TATIANA VITE MOREIRA**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
**M.Sc. WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS
ZURITA**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COAC LA BENÉFICA LTDA DEL CANTÓN EL CARMEN**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Jair Alexander Pinto Soledispa y Erika Tatiana Vite Moreira, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. SUSY TOALA MENDOZA
MIEMBRO

.....
ING. BENIGNO ALCÍVAR MARTÍNEZ
MIEMBRO

.....
DR. VÍCTOR PAZMIÑO MENA MG.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A Dios quién con su bendición llenó nuestras vidas de perseverancia para conseguir una de las metas que veíamos lejos de conseguir y la de nuestras familias que estuvieron firmes con nosotros en la ejecución de la investigación.

A nuestros padres por el apoyo económico, emocional y espiritual brindado durante estos cinco años de preparación y formación profesional inspirados en un ejemplo de sacrificio y esfuerzo.

A Yaritza Cecibel Pinto Soledispa por brindarnos su apoyo económico y emocional cuando sentíamos desmallar y dejar todo abandonado dándonos palabras de aliento ante las dificultades que se aparecían en el proceso.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas de la ESPAM MFL, por la paciencia, apoyo y dedicación al momento de impartir sus conocimientos logrando convertirnos en profesionales de éxitos.

Al tutelar de nuestra investigación Ing. Alexander Palacios que con sus conocimientos y experiencia laboral impartida fue un pilar importante en la elaboración y ejecución del proceso de investigación.

A demás familiares y amigos por brindarnos palabras de apoyo en esos momentos que nos sentíamos solos, convirtiéndose de esta manera en un soporte importante en el transcurso de la carrera.

Los autores

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedicamos a Dios por bendecirnos y habernos dado las fuerzas necesarias para no desmallar en el camino y alcanzar esta meta tan importante. Con todo el amor y cariño para nuestros padres que fueron la fuente de inspiración y dedicación en un camino que muchas veces se ponía pedregoso, pero con el apoyo y confianza brindada supieron decirnos las palabras correctas para seguir adelante. Al mismo tiempo a nuestro hijo que llegó en el mejor momento de nuestras vidas para convertirse en una fuente de inspiración y poder brindarle un ejemplo de perseverancia, dedicación y esfuerzo continuo.

Los autores

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3.3. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. GESTIÓN.....	7
2.1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	8
2.1.2. GESTIÓN SOCIAL	9
2.1.3. CICLO DE LA GESTIÓN	10

2.1.4.	ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS	13
2.1.5.	ENFOQUES DE SISTEMAS.....	14
2.2.	MODELO DE GESTIÓN.....	14
2.2.1.	MODELOS DE GESTIÓN SOCIAL.....	15
2.3.	ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	18
2.3.1.	ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARÍA.....	19
2.4.	RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA.....	25
2.5.	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA (PHVA).....	26
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		28
3.1.	UBICACIÓN	28
3.2.	DURACIÓN.....	28
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO	28
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	29
3.4.1.	POBLACIÓN.....	29
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.5.1.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	29
3.5.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	29
3.5.3.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	30
3.5.4.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	30
3.6.	MÉTODOS.....	30
3.6.1.	MÉTODO DEDUCTIVO	30
3.6.2.	MÉTODO INDUCTIVO	30
3.6.3.	MÉTODO ANALÍTICO	31
3.6.4.	MÉTODO ANÁLISIS COMPARATIVO.....	31
3.7.	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31

3.7.1. ENTREVISTA.....	31
3.7.2. CONSULTA A EXPERTO O MÉTODO DELPHI.....	32
3.8. HERRAMIENTAS.....	32
3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA	32
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1. CONCLUSIONES	109
5.2. RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	120

CONTENIDO DE CUADROS Y TABLAS

IMAGENES

Imagen 3. 1 Ubicación de la Cooperativa La Benéfica	28
Imagen 4. 1. Coaching	81

FIGURAS

Figura 4. 1. Estructura del Modelo de Gestión Social	51
Figura 4. 2. Componente de planificación	52
Figura 4. 3. Componente de organización.....	53
Figura 4. 4. Componente de dirección	54
Figura 4. 5. Componente de evaluación	55
Figura 4. 6. Distribución de las etapas del Modelo de Gestión Social de acuerdo al ciclo de mejora continua.....	57
Figura 4. 7. Organigrama estructural de la COAC	63
Figura 4. 8. Organigrama del departamento de gestión social de la COAC.....	64
Figura 4. 9. Estilos de Liderazgo	69
Figura 4. 10. Diagrama de Flujo de Comunicaciones	78
Figura 4. 11. Diagrama de flujo de Comunicaciones del departamento de gestión social de la COAC	80
Figura 4. 12. Diagrama de radar.....	86
Figura 4. 13. Formato del diagrama de Ishikawa	87
Figura 4. 14. Causas	88

TABLAS

Tabla 4. 1. Análisis comparativo de los modelos de desempeño social cooperativo	41
Tabla 4. 2. análisis comparativo de los elementos que componen la concepción teórica de un modelo.	44
Tabla 4. 3. formato de misión y vision de la COAC	59
Tabla 4. 4. Formato para los objetivos sociales, estratégicos y valores de la COAC.....	59
Tabla 4. 5. Formato para el FODA de la COAC	60

Tabla 4. 6. Formato del plan operativo anual	61
Tabla 4. 7. Formato del plan anual de compra.....	62
Tabla 4. 8. Formato del diseño de puesto del departamento de gestión social de la COAC	66
Tabla 4. 9. Formato del manual de funciones del departamento de gestión social de la COAC	67
Tabla 4. 10. Cuestionario de Grid Gerencial	68
Tabla 4. 11. Estilos de Liderazgo	69
Tabla 4. 12. Estilos de Liderazgo	70
Tabla 4. 13. Test de Afirmaciones	72
Tabla 4. 14. Hoja de Respuesta	75
Tabla 4. 15. Formato del Plan de Acción.....	82
Tabla 4. 16. (instrumento) formato del plan de evaluación	83
Tabla 4. 17. Cuestionario	84
Tabla 4. 18. Formato de análisis de brecha	85
Tabla 4. 19. formato de diagrama de radar	85
Tabla 4. 20. Formato de las causas del diagrama de Pareto	87
Tabla 4. 21. formato de la matriz de ponderación.	88
Tabla 4. 22. Formato de plan de mejora matriz 5w+1h	89
Tabla 4. 23. Formato del plan de seguimiento	90
Tabla 4. 24. Formato de informe de desempeño	91
Tabla 4. 25. Formato de informe de seguimiento	93
Tabla 4. 26. Formato de la memoria de la COAC en sudesempeño social.....	95
Tabla 4. 27. Formato de presentación	96
Tabla 4. 28. Perfil de los expertos en el sector cooperativo	96
Tabla 4. 29. Coeficiente de conocimiento	98
Tabla 4. 30. Fuente de Argumentación	98
Tabla 4. 31. Tabulación de las fuentes de argumentación	99
Tabla 4. 32. Nivel de competencia de los expertos	100
Tabla 4. 33. Instrumento para validar el Modelo de Gestión Social	102
Tabla 4. 34. Tabla de Impacto.....	103
Tabla 4. 35. Tabulación de Impacto.....	103
Tabla 4. 36. Tabulación de Inversión	104

Tabla 4. 37. Tabulación de Inversión	104
Tabla 4. 38. Tabulación de Aplicabilidad	105
Tabla 4. 39. Tabulación de Aplicabilidad	105
Tabla 4. 40. Tabulación de Factibilidad	106
Tabla 4. 41. Tabulación de Factibilidad	106
Tabla 4. 42. Tabulación de Conceptualización	107
Tabla 4. 43. Tabulación de Conceptualización	107
Tabla 4. 44. Tabulación de Innovación	108
Tabla 4. 45. Tabulación de Conceptualización	108

RESUMEN

El objetivo de diseñar un Modelo de Gestión Social para la ejecución de las actividades sociales de la COAC La Benéfica del cantón El Carmen se realizó en tres fases metodológicas: definir la situación actual en el ámbito social, desarrollar los componentes de la propuesta y establecer las directrices para la aplicación del mismo. En la primera fase se empleó las entrevistas a los directivos de la cooperativa para conocer el conocimiento social de los administrativos en la COAC. En la segunda fase se desarrollaron los componentes del Modelo de Gestión Social mediante una selección adecuada de los mismos, con la realización de un análisis comparativo para la estructura del modelo. En la última fase se establecieron las directrices para la aplicación del modelo describiendo los entregables de cada una de las etapas del Modelo de Gestión Social con un enfoque por procesos y sistemático, finalizando con la aplicación del Método Delphi para la validación del Modelo de Gestión Social. Para la ejecución de la investigación se aplicaron investigación cualitativa, de campo, bibliográfica y descriptiva, así como los métodos deductivo, inductivo, analítico y análisis comparativo. Técnicas como la entrevista y consulta a experto. Concluyendo que la gestión social en las cooperativas de ahorro y créditos en la actualidad es un tema de requisito legal, pero de gran desconocimiento interno.

PALABRAS CLAVE

Modelo de Gestión Social, COAC, Economía Popular y Solidaria, Responsabilidad Social

ABSTRACT

The objective of designing a Social Management Model for the execution of the social activities of the COAC The Charity of the El Carmen canton, was carried out in three methodological phases: define the current situation in the social sphere, develop the components of the proposal and establish the guidelines for its application. In the first phase, interviews with the managers of the cooperative were used to know the social knowledge of the administrative staff in the COAC. In the second phase, the components of the Social Management Model were developed through an adequate selection of them, with a comparative analysis for the structure of the model. In the last phase, the guidelines for the application of the model were established describing the deliverables of each of the stages of the Social Management Model with a systematic and process approach, ending with the application of the Delphi Method for the validation of the Social Management Model. Qualitative, field, bibliographic and descriptive research, as well as deductive, inductive, analytical and comparative analysis methods were applied for the execution of the research. Techniques such as interviewing and consulting an expert or Delphi method. Concluding that social management in credit unions today is a matter of legal requirement, but of great internal ignorance.

KEY WORDS

Social Management Model, COAC, Popular Economy and Solidarity, Social Responsibility

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el Ecuador según la Constitución del año 2008 en el Art. 309, determina que el sistema financiero está compuesto por sectores de la banca pública, privada y de la Popular y Solidaria, tales como son las cooperativas de ahorro y crédito (COAC), mismas que son dirigidas, supervisadas y controladas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) orientadas a participar como intermediadores financieros y de gestión social para los grupos de interés como son organizaciones, asociaciones y cooperativas, ya sean éstas de producción, comercialización, entre otras.

Se define a la gestión social como la tarea que realizan las organizaciones con o sin fines de lucro dedicadas a implementar estrategias dirigidas a crear valor social, así lo menciona Beaumont (2016). En otras palabras, da respuesta a necesidades sociales, generando de esta manera una cultura de diálogo que involucre a los sectores implicados, teniendo en cuenta el grado de compromiso de la cooperativa o empresa con la comunidad partícipe, dicha gestión se convierte improbable sino se fomenta mediante la exploración o explotación del conocimiento de los grupos de interés.

En Manabí existe un total de 32 cooperativas de ahorro y crédito en los 5 segmentos establecidos por la SEPS, las cuales ejercen una función de intermediarios financieros y de gestión social. Argumentado de acuerdo a lo mencionado por García (2014) en donde indica que las COAC son entidades conformadas por personas naturales o jurídicas que se acoplan voluntariamente con el objetivo de efectuar actividades de intermediación financiera y sociales con sus socios y, previa autorización de las Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley del Cooperativismo.

El cooperativismo surgió como una necesidad para mejorar las condiciones de vida de la población, impulsando la ampliación de las necesidades básicas a otros aspectos más idóneos pero importantes en la vida de la ciudadanía como vivienda

digna, cuidado de la salud, atención, etc. De acuerdo a lo mencionado por Poveda, Erazo, Vera (2017) dice que el origen del cooperativismo se viene a dar como parte de la sociedad humana, ya que siempre ha existido el cooperativismo como una práctica en el desarrollo, de tal manera el cooperativismo contribuye al crecimiento de la economía nacional adoptando políticas sociales y solidarias con el fin de reducir los índices de pobreza, mejora en la estabilidad económica y lo más importante la calidad de vida de las personas.

A todo lo antes mencionado se suma la Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop) que es el compromiso que tiene la cooperativa con los socios, comunidad y demás participantes del sector común. En concordancia con lo mencionado, Tandazo (2017) dice que la RSCoop, es el compromiso consciente y adecuado de cumplir con la finalidad de la cooperativa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Un aspecto importante es que la cooperativa pasó a ser parte del segmento 2, mismo que está conformado por 5 COAC de la provincia, categoría en la que por requerimiento legal se exige que la cooperativa presente a partir del año 2019 a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) información que revele su desempeño social, esto en concordancia con lo estipulado en la disposición general segunda de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

En El Carmen se encuentra ubicada La cooperativa de ahorro y crédito (COAC) la Benéfica Ltda., la cual realiza actividades financieras y sociales, efectuando esta última de forma empírica, como consecuencia de no contar con un modelo de gestión social que les permita planificar, ejecutar y controlar dichas acciones, e informar a sus socios sobre los resultados alcanzados con su gestión social.

Por tales motivos se hace evidente la necesidad de dotar a la cooperativa de un modelo de gestión social que contribuya en la planificación, desarrollo y control de las actividades o programas sociales, aportando de esta manera al desarrollo de la

responsabilidad social cooperativa (RSCoop) y al cumplimiento de requisitos legales.

Después de lo mencionado anteriormente los autores se plantean la siguiente interrogante.

¿Cuál es la estructura adecuada para que un modelo de gestión social aporte en la ejecución de las actividades sociales de la COAC la Benéfica Ltda. del cantón El Carmen?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de que la cooperativa de ahorro y crédito la Benéfica cuente con un modelo de gestión social radica en su capacidad de fungir como gestor en la formulación de sus estrategias encaminadas a proveer bienestar social, económico y ambiental a sus socios y comunidad, producto de un diseño y ejecución de los programas sociales, la responsabilidad social debe ser parte de la visión, misión y valores de la misma.

En lo legal, al desarrollar este modelo se aportaría al cumplimiento de la disposición General Segunda de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario LOEPS, señala que “Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural”. Con el único fin de perseguir las metas planteadas a largo plazo que beneficien a los socios y a la sociedad, permitiendo de esta manera la autoevaluación de la cooperativa misma.

La COAC la Benéfica Ltda. aportará al desarrollo social de sus socios y de la comunidad donde desarrolla sus operaciones, rigiéndose a los principios establecidos en la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, diseñando un modelo de gestión social que ayudará a que los directivos y empleados de la cooperativa planifiquen y desarrollen para los

socios actividades de carácter social contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los mismos, de esta manera la cooperativa logrará un desempeño social que contemple la preservación de su identidad, desarrollo social y comunitario, educativo, cultural y económico.

En lo económico se podrán distribuir de forma organizada los recursos económicos y financieros que se invertirán en el desarrollo de actividades propias de la responsabilidad social cooperativa maximizando de esta manera los recursos de la organización y generando beneficios de carácter social para sus socios de forma sostenible y responsable.

El diseño de un modelo de gestión social cooperativo para la COAC la Benéfica tiene una justificación práctica, pues logra constituirse en un elemento práctico para la administración que ellos ejecutan, contribuyendo a la mejora en la atención de las necesidades socioeconómicas de los empleados y socios, así mismo este modelo ayudará a que la administración realice una mejor toma de decisiones, que conlleven al cumplimiento de los objetivos sociales y principios de su organización, al aportar a la gestión del accionar social de la cooperativa se contribuirá al logro de resultados que aporten al desarrollo social de los socios, permitiendo a la gerencia medirlos mediante los componentes implantados en el modelo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Gestión Social para la ejecución de las actividades sociales de la COAC la Benéfica Ltda. Del cantón El Carmen.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

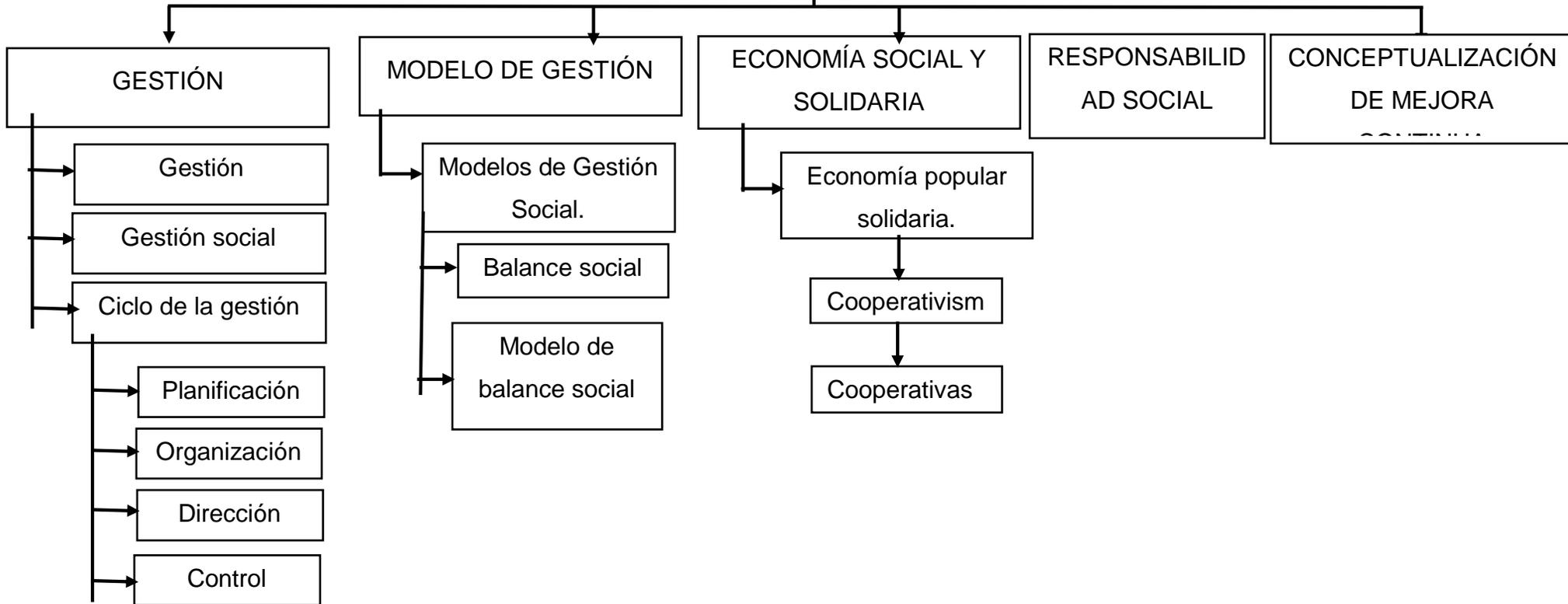
- Definir la situación actual en el ámbito social de la COAC la Benéfica Ltda., para el establecimiento de la línea base sobre la que se apoyará el modelo.
- Desarrollar los componentes del Modelo de Gestión Social que permita a la COAC la ejecución de actividades sociales.
- Establecer las directrices para la aplicación del Modelo de Gestión Social.

1.3.3. IDEA A DEFENDER

El diseño de un Modelo de Gestión Social contribuirá a la ejecución de las actividades sociales de la cooperativa de ahorro y crédito la Benéfica Ltda. Del cantón El Carmen.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

MODELO DE GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVO PARA LA
EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COAC LA
BENÉFICA LTDA DEL CANTON EL CARMEN.



2.1. GESTIÓN

De acuerdo a Fossi, Bastidas y Durán (2013) gestión es el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando solo, no podría alcanzar. El estudio y la práctica de la gestión ha avanzado más allá de la simple presentación de los principios de planificación, organización, control y dirección de la empresa (p. 58).

Según Mora, Durán y Zambrano (2016) la palabra gestión proviene del latín *gestio*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación, otra referencia; es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Las tres funciones principales de la gestión son:

- Crear un ambiente para el éxito.
- Eliminar los problemas el momento de que florezcan o, mejor, antes.
- Aprovecha las grandes oportunidades (p.87).

De acuerdo a lo antes expuesto por los autores la gestión no es más que el proceso de gestionar actividades que un grupo de personas o la administración que una empresa realiza, con el fin de obtener resultados positivos utilizando la mínima cantidad de recursos y tiempo, de esta manera se creará un ambiente laboral acogedor aprovechando las oportunidades de la organización.

2.1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Camacho (2014) la gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de manejar un programa académico debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicha empresa.

Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos (p.23).

Según Cárdenas, Farías y Méndez (2017) la gestión administrativa es una función de apoyo a la investigación en las instituciones de Educación Superior, no tiene sentido por sí misma, la función administrativa existe para que funcione bien la investigación y los demás servicios académicos de la institución. Si la gestión es deficiente entorpece la labor académica, si la gestión es excelente se desarrollan de manera eficaz los programas y actividades académicas de la institución, si, además, la gestión es estratégica, se fortalece la capacidad de la institución y sus miembros para responder de manera innovadora a las necesidades de su entorno (p. 22).

De acuerdo a Guzmán (2014) la Gestión administrativa consiste en brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros (p. 78).

En la actualidad en las empresas la aplicación de una gestión administrativa es uno de los factores más importantes, debido a que son las acciones que los directivos realizan para conseguir los objetivos deseados a través de la aplicación de sus funciones principales y específicas: planeación, organización, dirección y control, una vez efectuadas dichas funciones hay que tener en cuenta que el éxito de la empresa dependerá de la buena aplicación de las mismas, de esta manera la organización podrá obtener ventajas competitivas.

2.1.2. GESTIÓN SOCIAL

Para Ramírez (2016) el concepto de gestión social es relacional con el trabajo social en la medida en que la disciplina propende por el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, el fortalecimiento, la liberación, la justicia social, los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad. Situaciones que exigen de la gestión social, ya que esta conjugación integral de campos y disciplinas le permiten al trabajo social definir elementos teórico-prácticos para abordar la realidad de toda empresa (p. 241).

Según Girón (2014) la gestión social es un proceso complejo que implica un conjunto de funciones administrativas que orientan, configuran y potencian acciones concretas que pretenden la dignificación de la vida, el uso racional de los recursos, la satisfacción de las necesidades materiales e inmateriales, preservando el medio ambiente y el respeto a los derechos humanos (p.59).

Según García *et al.*, (2017) 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 dentro de lo cual una Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC), 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 (p. 50).

De acuerdo a Monje (2013) la vinculación conceptual de la gestión social con el cooperativismo, está en que ambas son formas de producción social y se sustentan en la participación de los actores sociales en las decisiones sobre qué y cómo hacer. La forma de gestión de una organización cooperativa tiene su referente en la gestión social, siempre y cuando sea democrática y deliberativa, como lo plantea la gestión social en su matriz de principios (p. 707).

Luego de lo mencionado los autores de la investigación concuerdan en que la gestión social es un proceso que involucra un conjunto de actividades con fines sociales que las cooperativas realizan, con el propósito de satisfacer las necesidades sociales de sus socios y entorno, de esta manera se contribuye al desarrollo socioeconómico de los mismos ofreciendo sostenibilidad y equilibrio en su gestión social y económica cumpliendo así con los principios del cooperativismo.

2.1.3. CICLO DE LA GESTIÓN

2.1.3.1. PLANIFICACIÓN

Según David (2013) la planificación o administración se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la planificación se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (p. 34).

De acuerdo a Thompson y Gamble (2008) la planificación es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización (p. 55).

Para Torres (2014) en la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término, este es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como: Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno), Visión, misión, Objetivos, Estrategias, Presupuesto, Evaluación de resultados y Realimentación estos términos son la base del proceso de planeación (p.76).

En las empresas en la actualidad la planeación o administración es un instrumento estratégico que sirve para definir los objetivos que se desea alcanzar como organización, permitiéndolas prepararse a enfrentar posibles situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia las metas planteadas.

2.1.3.2. ORGANIZACIÓN

Para Fossi *et al.*,(2013) señala que la organización se propone y construye con planificación, se elabora para conseguir determinados objetivos, así mismo, se reconstruye, es decir, se reestructura y replantea a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios (p. 56).

Ríos y Mustafá (2014) definen a la organización como la elección dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de todas clases (p. 24).

La organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Está sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión, funcionando mediante normas que han son establecidas para el cumplimiento de los propósitos o metas.

2.1.3.3. DIRECCIÓN

Según Fossi *et al.*, (2013) permite a la organización su debido funcionamiento y sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que lo planificado, programado, organizado, se ponga en marcha; esto es, el eje central de la función de dirección, la cual se operativiza a través de la ejecución y coordinación (p. 57).

De acuerdo a Ruiz (2012) la dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad (p.54).

Para Ríos y Mustafá (2014) llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea (p. 28).

La función de la dirección consiste en que los integrantes de la organización realicen actividades que contribuyan al logro de los objetivos plasmados, mismas que ayudan a que el administrador establezca el carácter y tono de la empresa. Volviéndose eficiente cuando se encamina hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, y estos sólo se podrán alcanzar si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales son satisfechos al conseguir las metas de la organización.

2.1.3.4. CONTROL

De acuerdo a García (2010) se entiende por control el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, presentados por su consejo de administración, (beneficios, expansión y seguridad) y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil fiscal, laboral, etc...., ya que la empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales (p. 23).

Según Mora (2014) afirma que el control es un proceso utilizado por los directivos subjetivamente, para influir en las actuaciones del resto de los individuos de la organización para poner en práctica la estrategia con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente, o incluso superarlos. El proceso precisa de unas normas supervisando el comportamiento de sus trabajadores, mide

la cantidad de output en donde también evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización, por lo tanto, el control va ligado a un proceso de planificación y a un proceso de supervisión que permite obtener un feedback acerca de los resultados y así, tomar decisiones oportunas (p. 6).

De acuerdo a Fossi *et al.*, (2013) constituye una actividad continua y presente en todas las otras funciones administrativas, consiste en los diferentes medios que permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de conseguir las desviaciones o vencer los obstáculos presentados en la realización de los programas (p 58).

Luego de lo mencionado anteriormente los autores de la investigación definen que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos planteados, todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social.

2.1.4. ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

Según Negrín (s/f) citado por Ruiz y Torres (2014) define la gestión por proceso como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (p. 20).

De acuerdo a Iraheta (2016) la gestión por procesos es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado. La Gestión por Procesos implica un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo (p.97).

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, persiguiendo el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

2.1.5. ENFOQUES DE SISTEMAS

Para Tamayo (2017) el Enfoque de Sistemas es un método de investigación, una forma de pensar, que enfatiza el sistema total en vez de subsistemas componentes, se esfuerza por optimizar la eficacia del sistema total en lugar de mejorar la eficacia de sistemas cerrados. Es el medio para solucionar problemas de cualquier tipo (p. 87).

2.2. MODELO DE GESTIÓN

De acuerdo a Ibarra (2016) el modelo gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a la vez permite en forma oportuna efectuar el proceso de inscripción, comunicación, seguimiento y facilitar el acceso a la información, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma (p. 39).

De acuerdo a Morantes y Acuña (2013) un modelo de gestión es la forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización. Estos elementos se enmarcan a través de la normatividad, los objetivos misionales, los procesos básicos de operación, la estructura y organización, la cultura organizacional, las políticas y competencias del talento humano y la planeación estratégica formal de la organización (p.87).

De acuerdo a lo mencionado por los autores un modelo de gestión permite organizar y combinar los recursos que den cumplimiento a los objetivos ofreciendo pautas, estrategias y conocimientos que ayuden a la optimización de los mismos, a través del desarrollo de competencias de inteligencia emocional que generen un entorno favorable en la motivación del personal, logrando una mejora en el desempeño de su gestión.

2.2.1. MODELOS DE GESTIÓN SOCIAL

Según García, Sánchez y Elizalde (2017) el Modelo de Gestión Social (MGS), aporta orientaciones a las Cooperativas acerca del modo de desarrollar su gestión social cotidiana de un modo eficaz y coherente con la cultura cooperativa, dicho modelo puede ser aplicable a diferentes niveles organizativos y fórmulas jurídicas: División, Grupo de Interés Mutuo, Cooperativa, Unidad de Negocio, Plantas, Participadas, etc. Es posible su particularización, adaptación o concreción al contexto específico de cada entorno donde se vaya a aplicar. El Modelo va dirigido a todas las personas de las Cooperativas. Los líderes deben propiciar su implantación tras la particularización que proceda en su entorno. El Consejo Rector hace suyos los contenidos, aprueba su adaptación a la Cooperativa si se produce, y garantiza su puesta en práctica. El Modelo tras su adecuación, debe contar con la asunción e implicación de las personas de la Cooperativa (p.98).

De acuerdo a Barba y Gavilanez (2016) el modelo de gestión social sirve para insertar a las cooperativas de ahorro y crédito en los trabajos integrales de las instituciones micro financieras, mismas que deben de canalizar los flujos financieros entre prestamistas y prestatarios, buscando un equilibrio entre su gestión social y su gestión económica, respondiendo a los principios cooperativos (p. 76).

Un modelo de gestión social dentro de las cooperativas de ahorro y crédito es de suma importancia debido a que estos aportan orientaciones a los directivos sobre su gestionar en el ámbito social de la COAC, buscando un equilibrio entre la gestión social y económica, dicho modelo además de ir dirigido a la administración de la

cooperativa también va dirigida a los socios ayudando a conocer si estos conocen o no sobre su accionar o aporte social a la COAC.

2.2.1.1. BALANCE SOCIAL

Para Espín *et al.*, (2017) el balance social representa un sistema de diagnóstico que abarca una serie de estudios analíticos que determinan la situación social, laboral y económica de la empresa. Se toma en cuenta la diferencia entre Responsabilidad Social Empresarial y el Balance Social; la primera demuestra la gestión de la empresa en la maximización de los resultados económicos teniendo ética en el negocio y dando cumplimiento a la voluntad del empresario frente a actores internos y externos, sociales y/o comunidad, mientras tanto, el balance social se convierte en un instrumento de gestión que permite planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar de manera cuantitativa y cualitativa, ya que al igual del Balance Financiero, éste debe ser evaluado y presentado de acuerdo a un período determinado y frente a metas preestablecidas (p. 140).

De acuerdo a Rendueles (2013) el Balance Social aparece en el escenario como la herramienta de medición de la gestión social de las organizaciones pues ya los balances financieros generados como parte de un proceso contable destinado a informar los resultados económicos de un período y como respuesta a las disposiciones legales gubernamentales e impositivas que rigen la operatividad de cada empresa; no representan el patrón de medida exacto para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de una organización con sentido de responsabilidad social (p.38).

Según Gallardo (2015) el Balance Social visto como un instrumento de información empresarial, es información que pasa a los diferentes actores sociales con los cuales la empresa se interrelaciona. Tiene el atributo de reunir la información que normalmente es facilitada en forma fragmentaria y entrega en un documento único. Este es un excelente instrumento empresarial de participación y negociación con todos los actores sociales con los cuales la empresa se interrelaciona (p.45).

El balance social es un instrumento de gestión que toda organización debe tener entre ellas las COAC, para comunicar a sus grupos de interés sobre las actividades de índole social que estas realizan con sus socios y entorno, contribuyendo de esta manera al desarrollo social y comunitario mediante actividades sociales que mejoren la calidad de vida de sus miembros, socios y entorno.

2.2.1.2. MODELO DE BALANCE SOCIAL EN LAS COOPERATIVAS

De acuerdo a Hernández, Pérez y Alfonso (2017) es un aspecto importante que debe considerarse sin lugar a dudas, en el análisis integral de los resultados de la gestión en nuestras organizaciones cooperativas, lo constituye su acción o impacto social, en correspondencia con la esencia que define y desarrolla al movimiento cooperativo desde sus inicios hasta la actualidad, lo cual requiere de una conciencia y un compromiso de todos sus niveles de dirección y sus asociados (p.56).

De acuerdo a Meza y Pazmiño (2018) existen varios modelos para la elaboración del Balance Social estos son: Modelo de la Universidad de la Plata (Argentina), Modelo de Antioquia (Colombia), Modelo para el país vasco, Modelo de la OIT, Modelo ACI, modelo para la empresa peruana, Modelo para la empresa venezolana, Modelo SISCO y el Modelo DGRV. Los modelos que se desarrollen deben de tener una estructura adaptable para la Economía Popular y Solidaria de las que dependen las cooperativas en el Ecuador (p.18).

Según Guapulema y Moyano (2012) opinan que para llevar a cabo el Balance Social Cooperativo se deben analizar los siete Principios Universales del cooperativismo enfocándose en tres aspectos:

- **Dimensiones:** Son partes en las que se han dividido los principios para enfocar la medición en esa área determinada.
- **Variables:** Son parámetros concretos de medición provenientes del sistema de información de la cooperativa que cuantifican un comportamiento.
- **Indicadores:** Son interrelaciones de variables que miden en forma puntual una parte determinada de una dimensión (p.35).

El Balance Social en la Cooperativas es una metodología desarrollada por la Alianza Cooperativa Internacional, cuyo objetivo es convertirlo en una herramienta de gestión socioeconómica que facilite a las cooperativas medir y rendir cuentas a los asociados, en su calidad de dueños, gestores, usuarios y a todos los demás grupos de interés que son impactados por su accionar en relación con el cumplimiento de su propia esencia o identidad, es decir, desde los valores y los principios cooperativos.

2.3. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Según Frías (2013) la economía social es una concepción teórica de la sociedad, la cual se presenta como una alternativa a la economía capitalista, el cual es un sistema productivo fundado en la explotación y apropiación del trabajo ajeno por unos cuantos individuos, la economía social considera que la producción de todos los satisfactores humanos, bienes y servicios, está bajo la responsabilidad de diversas empresas sociales (súper, cooperativas u otras de nueva creación como figura jurídica), las cuales producen, en primer lugar satisfactores sociales, valores de uso (Marx) para garantizar la reproducción social y material de la vida humana, son las personas involucradas en ella, quienes se apropian de su producto social y de su excedente económico (p. 108).

De acuerdo a García (2013) menciona que el término economía social y solidaria tiene una connotación diferente en el contexto europeo; allí designa a un conjunto de iniciativas económicas con finalidad social, que se involucra en la construcción de una nueva forma de vivir y de pensar la economía a través de decenas de miles de proyectos tanto en los países del Norte como en los del Sur. Esta economía sitúa al individuo en el centro del desarrollo económico y social. La economía solidaria se basa en un proyecto que es al mismo tiempo económico, político y social, lo que da lugar a una nueva forma de hacer política y de establecer relaciones humanas sobre la base del consenso y la acción ciudadana (p. 224).

Para los autores Briones, López y Cardoso (2013, pág. 40) afirman que la Economía Social y Solidaria es un conjunto de empresas públicas y privadas, fundadas para

satisfacer las necesidades de sus socios y clientes a través del mercado, produciendo bienes y servicio. Agregando lo mencionado por Chaves, Monzón & Pérez (2013, pág. 130) con la finalidad de que sus productos sean distribuidos en diferentes partes del país, esto ayuda con la toma de decisiones de los socios en las entidades.

La economía social y solidaria es un sector de la economía que estaría a medio camino entre el sector privado y el sector público, conocido también como tercer sector, incluye a cooperativas, empresas de trabajo asociado, Sociedades Laborales, organizaciones no lucrativas, asociaciones caritativas, mutuas o mutualidad y micro emprendimientos asociativos, teniendo como propósito satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida de sus socios y entorno basándose en la cooperación y solidaridad.

2.3.1. ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARÍA

Reyes (2015) indica que la Economía Popular se define como el conjunto de actividades económicas y sociales que se están desarrollando a partir de los sectores más populares con la finalidad de garantizar el uso de la mano de obra y los recursos disponibles, para satisfacer las necesidades básicas siendo estos materiales como inmateriales (p.65).

En este sentido Culqui (2013) determina que es la representación de una organización económica, donde sus miembros individuales o colectivamente, establecen y ejecutan procesos de producción, intercambio, mercadeo, financiamiento y consumo de bienes y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades y generar ingresos, apoyadas por las relaciones de la solidaridad, cooperación y reciprocidad, dándole privilegio al trabajo y a las personas por sus aportaciones de lucro y acumulación de capital (p.34).

La economía popular y solidaria es una forma que tienen sus integrantes ya sean estos individuales o colectivos de organizar económicamente sus ingresos y desarrollar sus procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios con el fin satisfacer las necesidades

que estos tengan, basándose en las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

2.3.1.1. COOPERATIVISMO

Para Rivera y Labrador (2013) el cooperativismo abarca más de 1000 millones de asociados, la mitad de la Población mundial se vincula de una manera u otras formas asociativas, en particular a cooperativas, en las que la cooperación se erige como la base de este proceso. El valor fundamental del cooperativismo lo encontramos precisamente en la Cooperación en sentido estricto, en ella fundamenta sus fines solidarios, de equidad y justicia social. Sin embargo, hoy día la cooperación dentro de nuestras cooperativas se ve muy comprometida, afectando así el sentido de pertenencia en las mismas, su naturaleza y esencia, cuestión que abordaremos más adelante (p.45).

Según Martínez (2015) el cooperativismo nació a partir de una preocupación fundamental por la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores, la Alianza Cooperativa Internacional ha hecho suya desde su origen esa preocupación y ha impulsado el cuidado de dichas condiciones de vida ampliando las necesidades básicas a otros aspectos más cualificados pero importantes en la vida de las personas como la vivienda digna, el cuidado de la salud, el consumismo o atención y formación en materia de consumo, el turismo social, y, en estos tiempos más recientes, conscientes de su importancia, la atención y cuidado del medio ambiente (p. 37).

El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve una organización o personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades haciendo pie en todos los sectores sociales. Tiene sus propios valores y principios, pero adapta su práctica a las diversas franjas productivas y laborales de las cuales se nutre. Es una organización que integra en un solo ente la dimensión asociativa y la dimensión empresaria interactuando a fin de integrar armónicamente el interés económico y social.

2.3.1.2. LOS 7 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

De acuerdo a Martínez (2015) las cooperativas, que pretenden acomodar su actividad a unos valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y ética, a través de la honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social de sus socios, se conduce mediante el cumplimiento de los conocidos principios cooperativos que a continuación se mencionan:

- Adhesión voluntaria y abierta,
- Gestión democrática,
- Participación económica de los socios,
- Autonomía e independencia,
- Educación, formación e información,
- Cooperación entre cooperativas, e
- Interés por la comunidad (p. 37).

Según Ruiz y Quesada (2014) las cooperativas deben cumplir con los principios cooperativos promoviendo el compromiso ético con la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por su entorno interno y externo.

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad (p. 10).

Los principios cooperativistas son las orientaciones a través de las cuales las cooperativas llevan a la práctica sus valores. En su simbología la mayoría de los autores los asocian a los colores del arco iris, que vino a ser adoptado, originariamente, como una especie de emblema universal del cooperativismo. dándose cuenta de que la acción cooperativa, en cualquier parte del mundo, debe orientarse por las directrices fundamentales que se mencionan anteriormente.

2.3.1.3. COOPERATIVAS

De acuerdo a Loor y Solórzano (2017) las cooperativas son organizaciones de autoayuda promovidas por ciudadanos (son de carácter privado y no forman parte del sector público), organizadas formalmente, con autonomía de decisión, y que para satisfacer las necesidades de sus miembros o el desarrollo de sus actividades actúan en el mercado, del que obtienen su principal fuente de financiación. Están organizadas democráticamente y sus beneficios no se distribuyen en proporción al capital aportado por los socios (p. 60).

De acuerdo a Meza y Pazmiño (2018) son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad (p.23).

De acuerdo a Domínguez y Bravo (2016) cooperativa es un grupo o asociación de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y/o culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada, autónoma y abierta (p. 84).

2.3.1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Según Loor & Solórzano (2017) los criterios de clasificación de las cooperativas pueden ser muy variados, dependiendo del aspecto en que se haga incidencia. Así, podremos ver clasificaciones en función de la actividad económica realizada, por el sector en el que actúan, por la necesidad o interés que persiguen, por la naturaleza de los socios, por el régimen fiscal, por la existencia o no de ánimo de lucro (p. 65).

Según Meza y Pazmiño (2018) definen a las entidades que forman parte de la ley orgánica de economía popular y solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario Ecuatoriano en cinco tipos que son cooperativas de producción, consumo, vivienda, servicio y de ahorro y crédito, esta última es el objeto de la presente investigación (p. 28).

2.3.1.5. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO (COAC)

De acuerdo a Meza y Pazmiño (2018) las (COAC) son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente (p.56).

Según Chamba y Molina (2017) las Cooperativas son entidades privadas debido que se crea por la aportación de socios que unen su capital con el fin de obtener utilidad y al momento de ejercer su actividad deben regirse en normas y principios establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se beneficia por poseer Servicios Financieros con el propósito de satisfacer las necesidades a la comunidad (p. 26).

Las Cooperativas cumplen una responsabilidad muy grande al momento de ingresar al Sistema Financiero y su desarrollo depende del manejo de la administración y de Gerencia. Además, es necesario implementar estrategias con el fin de minimizar los riesgos inherentes que pueden poner en peligro a las instituciones.

2.3.1.6. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COAC LA BENÉFICA

En el año 1994, a un soñador manabita radicado en el cantón El Carmen, le surgió la idea de crear una cooperativa de ahorro y crédito en nuestro cantón, socializó a varios de sus amigos su anhelo, quienes acogieron con gran entusiasmo esa idea, que se convirtió en un sueño compartido. Este gestor, soñador, e insigne ciudadano fue el Doctor Ronald Solórzano Muñoz. Empezaron las gestiones y hubo necesidad de asesoramiento, para aquello se invitó al Inspector Provincial de Cooperativas

Abogado Antonio Intriago M. a una reunión que se realizó el 28 de abril de 1994 a las 21h00 en el domicilio del Dr. Solórzano, con la presencia de los socios fundadores de la Cooperativa.

En esta reunión se debatió sobre la conveniencia de crear una institución para que a través del ahorro y el crédito impulse las actividades productivas en nuestro cantón. El Ab. Intriago instruyó a los interesados manifestando que el proyecto era factible pero que la entidad no podía tener fines de lucro, sino que debía ser manejada como una institución que genere excedentes para su propia consolidación. Los presentes, con más conocimientos de causa, ratificaron sus deseos de poner a disposición de la colectividad carmense una institución que, manejada con principios éticos, sea el motor que coadyuve al desarrollo socio-económico de la región.

En esa misma reunión se nombró la directiva provisional de la pre-cooperativa, quedó conformada de la siguiente manera: Presidente, Dr. Ronald Solórzano Muñoz; Tesorero, Dr. Tobías Morales M.; Secretaria, Dra. Amparito Morera Primer Vocal, Sr. Gilberto Farfán; Segundo Vocal, Dr. Marón García, y Tercer Vocal, Ing. José Robles García.

La personería jurídica se obtuvo el 8 de noviembre de 1994 con el Acuerdo Ministerial 002880, publicado en el Registro Oficial 5638 del 9 de noviembre de 1994. El 28 de abril de 1994 en la casa del Dr. Ronald Solórzano se reunió un grupo de personas con el Ab. Antonio Intriago, Director Provincial de Cooperativas de Manabí, donde se despejaron las inquietudes para emprender una institución financiera tipo Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El 15 de enero de 1995, abrió las puertas la COAC La Benéfica Ltda., arrendando en la Av. Víctor Astudillo y el 18 de octubre. En febrero del 2003 nos pasamos a nuestro edificio propio ubicado en la Av. Chone y Abdón Calderón. Hemos firmado con diferentes Empresas asesoras desde año 2005 para mejorar nuestros servicios a los socios como son: Woccu, Swisscontact, Red Financiera Rural, Red Transaccional Cooperativa, como también hemos sido beneficiados con los créditos

de la Corporación Financiera Nacional, Programa Nacional de Finanzas Populares -Emprendimiento y Economía Solidaria, Programa de Protección Social, Financoop, Eclof y Oikocredit.

2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA

Según Lacovino (2016) es un estilo de gestión que está basado en la fortaleza de los principios del cooperativismo, refuerza su compromiso con la democracia, la transparencia, el cuidado de la gente y del ambiente; atravesando toda la cadena de valor y aportando a la construcción de un nuevo modelo de gobierno y sociedad (p. 45).

Según San Bartolomé (2014) la responsabilidad social cooperativa no es una cuestión de imagen o de marketing, esta forma parte de la esencia y de la identidad de las entidades solidarias (p. 34).

La Responsabilidad Social Cooperativa es a la que se obliga una cooperativa desde su esencia y en cumplimiento de los Principios Cooperativos, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible.
- Impacte positivamente en la comunidad.
- Satisfaga las necesidades de las personas asociadas.
- Contribuya a la mejora de la calidad de vida y la dignidad humana.

Según Domínguez y Bravo (2016) la responsabilidad social cooperativa valora la capacidad de la empresa para desarrollar relaciones con el conjunto de las partes vinculadas a la misma, propietarios, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, subcontratistas, asociaciones y entes territoriales relacionados con los aspectos sociales, financieros y medioambientales, entre los diferentes instrumentos que se pueden emplear para medir la Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop), hay que destacar los siguientes:

- Los índices ético sociales: Los índices ético sociales buscan recoger a las empresas con mejor comportamiento social y medioambiental dentro de su sector, mediante la cuantificación y ponderación de las distintas dimensiones de responsabilidad de la empresa. Para ello analizan las empresas que cumplen los requisitos establecidos en cada uno de ellos.
- Las normas (códigos y estándares) de responsabilidad social: Se han creado una serie de normas que recogen las condiciones o valores que una empresa debe cumplir para ser considerada como socialmente responsable (p. 76).

La Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop) es un tema que se encuentra en construcción permanente, ya que el hablar de esta temática implica un proceso integral gradual y continuo en las organizaciones cooperativas debido a que este se enmarca en los valores y principios genuinos y esenciales del cooperativismo como doctrina, sistema y movimiento.

2.5. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA (PHVA)

Según Alvarado y Pumisacho (2017) la metodología de la mejora continua (PHVA) es un proceso que se puede aplicar en cualquier nivel de una organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de la Alta Dirección como en las actividades operacionales más simples (p.480).

De acuerdo a López (2005) las organizaciones actualmente se encuentran con el reto de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante e impredecible, con un alto nivel de competencia y de exigencia para mejorar, crecer y desarrollarse de acuerdo a las necesidades del mercado. Por lo tanto, necesitan herramientas que ayuden en su constante evolución para garantizar satisfacción a sus clientes y ser cada vez más competitivos; entre esas herramientas existe el ciclo PHVA, el cual permite mejorar continuamente los procesos de una organización (p.69).

Este método de gestión es esencial por su efectividad y eficacia, al ser un modelo dinámico y flexible, el cual puede ser aplicado en diferentes servicios o productos que tiene una organización, como así mismo en los procesos de sistema de gestión. Su gran importancia radica en ayudar a reducir costos, al mejoramiento de la productividad, en la supervivencia de la organización en un mercado cada vez más cambiante.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Benéfica Ltda. ubicada en el cantón El Carmen el cual limita al norte con la provincia de Pichincha, al Sur con la provincia de Guayas, al este con la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el Km 27,5 de la vía Santo Domingo y al Oeste con los cantones Chone, Flavio Alfaro, Bolívar y Pichincha, localizada a una altitud de 3000 m.s.n.m. y latitud de 0° 16´11 sur.



Imagen 3. 1 Ubicación de la Cooperativa La Benéfica

Fuente: Google Maps (2019)

3.2. DURACIÓN

La realización del proceso investigativo tuvo una duración de nueve meses a partir de la aprobación del proyecto, que incluye el tiempo de recopilación de información, planificación, desarrollo y obtención de resultados.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

En la presente investigación se emplearon dos variables de estudio:

Modelo de Gestión Social Cooperativo

Acciones sociales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Benéfica Ltda. Del cantón El Carmen.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

La población de la presente investigación se conformó por el total del personal administrativo de nivel directivo (8 personas), entre cuyos cargos se cuenta el de presidencia, gerencia y jefaturas departamentales de la COAC La Benéfica del cantón El Carmen.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron en el diseño de un modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales en la COAC la benéfica del cantón El Carmen son los siguientes.

3.5.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa permitió a los autores la recolección y análisis de información cualitativa, dado que se pudo captar las opiniones de los directivos de la organización respecto al proceso de gestión desde el punto de vista del accionar social de la COAC. Según lo que indica Cadena y Rendón (2017) donde mencionan que la investigación cualitativa ofrece la oportunidad de centrarse en hallar respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social tratando de identificar la naturaleza profunda de las realidades, la relación y estructura dinámica, evita la cuantificación; sin embargo, los registros se realizan mediante la narración, la observación participante y las entrevistas.

3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo permitió la recolección de datos sobre el cumplimiento de las actividades sociales que la COAC realiza para el beneficio y satisfacción las necesidades de los socios y del entorno. De acuerdo a lo mencionado por Arias (2013) respecto a que la investigación de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

3.5.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica sirvió a los autores como sustento teórico y ampliación de conocimientos necesarios para la realización de la tesis, extrayendo información de sitios web, revistas científicas, libros, referencias personales, entre otros, apoyándose fuentes confiables y veraces, esto apegado a la descripción que hace Mora (2013) respecto a la investigación bibliográfica y la recopilación de información en diversas fuentes que indagan sobre un tema específico en documentos escritos u orales.

3.5.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se utilizó la investigación descriptiva como exhibidor del conocimiento de la realidad permitiendo describir la realidad social de la cooperativa, así como las actividades que deben desarrollarse en la planeación, ejecución y control de la gestión social. De acuerdo a Abreu (2014) la investigación descriptiva busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores.

3.6. MÉTODOS

3.6.1. MÉTODO DEDUCTIVO

El presente método ayudó a los autores a investigar las causas de la problemática, logrando obtener conclusiones particulares sobre la gestión social que la COAC realiza con su entorno interno y externo. Conforme Dávila (2016) que lo describe como el razonamiento que, partiendo de casos generales, se apunta a conocimientos particulares es decir de lo desconocido a lo conocido.

3.6.2. MÉTODO INDUCTIVO

Se empleó el método inductivo al visitar a la institución para recopilar información inherente a la investigación, con el objetivo de identificar falencias ligadas a la gestión de las actividades sociales que la COAC realiza con su socios y comunidad

enfocadas en los principios universales del cooperativismo, teniendo en cuenta lo planteado por Abreu (2014) sobre este método que plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin.

3.6.3. MÉTODO ANALÍTICO

El presente método se utilizó para la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación. Consintió en centrar el análisis en cada uno de los aspectos relevantes que se encontraron al desarrollar las actividades planificadas. De acuerdo a Abreu (2014), este método permite establecer las principales relaciones de causalidad que existen entre las variables o factores de la realidad estudiada. Es un método fundamental para toda investigación científica o académica y es necesario para realizar operaciones teóricas como son la conceptualización y la clasificación.

3.6.4. MÉTODO DE ANÁLISIS COMPARATIVO

Este método se utilizó por el procedimiento de comparación sistemática que se realizó luego de efectuar la revisión bibliográfica para la determinación de los componentes del modelo a diseñar, en concordancia a la descripción que Díaz y León (2016) hacen del método comparativo o el análisis comparativo como un procedimiento que se ubica entre los métodos científicos más utilizados por los investigadores. Junto con el método experimental y el estadístico, el método comparativo es un recurso ampliamente utilizado en las ciencias sociales. Incluso algunos han llegado a considerar la comparación como un procedimiento inherente a la investigación científica.

3.7. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.7.1. ENTREVISTA

La entrevista es una técnica sirvió para recabar datos de forma cualitativa mediante una comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio obteniéndose respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre la

temática de la investigación. Así como menciona Pulido (2015) la entrevista es un procedimiento científico para la recolección de datos, que hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, donde uno pregunta y el otro responde.

3.7.2. CONSULTA A EXPERTOS O MÉTODO DELPHI

La consulta a expertos o método Delphi permitió a los autores recolectar juicios de expertos, los cuales una vez procesados permitieron llegar a la construcción de un acuerdo general sobre la validez del modelo de gestión. En correspondencia a lo que menciona Fuentes y Lera (2016) la técnica de consenso Delphi es un método prospectivo que consiste en llegar a consenso entre panelistas expertos, por medio de iteraciones o rondas de opiniones anónimas acerca de planteamientos propuestos por el moderador del grupo.

3.8. HERRAMIENTAS

3.8.1. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista ayuda al entrevistador en el momento de interactuar con el entrevistado, en este caso fue de apoyo para los autores al momento de hacer las preguntas sobre el modo de gestionar la COAC. De acuerdo a Rekalde *et al.*, (2014) la guía para la entrevista es una herramienta que permite realizar un trabajo reflexivo para la organización de los temas posibles que se abordarán en la entrevista.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de la tesis se llevaron a cabo tres fases descritas a continuación con sus actividades respectivas.

FASE 1: Diagnosticar la situación actual en el ámbito social de la COAC la Benéfica Ltda., para el establecimiento de la línea base sobre la que se apoyará el modelo.

- Ejecución de la entrevista a la gerencia, presidencia y jefe departamentales para conocer el manejo de las actividades sociales de la cooperativa.
- Tabulación de la información obtenida con la aplicación de la entrevista a los directivos de la COAC.

- Descripción de la situación actual de la cooperativa en el ámbito social.

En la fase 1 se desarrolló la entrevista a la gerente, presidencia y jefes departamentales de la cooperativa, con el fin de conocer el manejo de las actividades sociales y beneficios que esta da, esta técnica ayudó a conocer la situación actual por la que atraviesa la COAC.

FASE 2: Desarrollar los componentes del Modelo de Gestión Social que permita a la COAC ejecución de acciones sociales.

- Identificación de los componentes de un Modelo de Gestión Social cooperativo mediante una revisión bibliográfica.
- Selección de los componentes adecuados a incorporar en un Modelo de Gestión Social para la cooperativa mediante un análisis comparativo.
- Establecimiento de la estructura de un Modelo de Gestión Social cooperativo.

En la presente fase se desarrollaron los componentes del Modelo de Gestión que permitieron la ejecución de las actividades sociales, mismos que se identificaron mediante una revisión bibliográfica, para luego realizar un análisis comparativo para seleccionar los ajustados al modelo y poder así establecer la estructura que se diseñará para el modelo.

FASE 3: Establecer las directrices para la aplicación del Modelo de Gestión Social cooperativo.

- Distribución de las etapas para la aplicación del modelo de acuerdo al ciclo de la mejora continua (PHVA).
- Descripción de las etapas del modelo para una aplicación con enfoque por procesos y sistemático.
- Realizar una consulta a expertos para la validación del diseño del Modelo de Gestión Social propuesto.

En la última fase se establecieron las directrices que permitirán la posterior aplicación del Modelo de Gestión Social, para esto se estableció una distribución de etapas tomando en cuenta la metodología de mejora continua (PHVA) o modelo Deming siguiendo una lógica sistemática con enfoque de procesos, luego se efectuó una consulta a expertos para la validación del diseño del Modelo de Gestión.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el este capítulo se presenta el desarrollo de las fases y de las actividades que se ejecutaron en cada una de ellas, se realizó una discusión de los resultados obtenidos de la investigación realizada.

FASE 1: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁMBITO SOCIAL DE LA COAC LA BENÉFICA LTDA. PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA LÍNEA BASE SOBRE LA QUE SE APOYARÁ EL MODELO.

Actividad 1. Ejecución de la entrevista a la gerencia, presidencia y jefe departamentales para conocer el manejo de las actividades sociales de la Cooperativa.

Se aplicó una entrevista (ver Anexo 1) a los directivos del área administrativa de la Cooperativa con el objetivo de conocer sobre la situación actual en el manejo de las actividades sociales de la COAC. Dicha entrevista se aplicó a los funcionarios con los siguientes cargos:

1. Presidencia
2. Gerencia
3. Talento humano
4. Tesorería
5. Secretaría general
6. Riesgo
7. Financiero
8. Auditoría interna

Actividad 2. Tabulación de la información obtenida con la aplicación de la entrevista a los directivos de la COAC.

Luego de efectuar la entrevista a la parte administrativa de la COAC se realizó la tabulación de las respuestas obtenidas, reflejando el grado de conocimiento que tienen sobre la Gestión Social que la Cooperativa realiza con sus socios y entorno.

Tabulación de la información obtenida con la aplicación de la entrevista a los directivos de la COAC.

Los cuadros de la tabulación de las entrevistas se encuentran en los (Anexo 2).

ANÁLISIS COMPONENTE DE PLANIFICACIÓN

Pregunta 1: Los 8 entrevistados respondieron que la cooperativa si planifica sus actividades sociales, pero al momento de preguntarle por qué lo hacen la mayoría de ellos expresaron que los entes de control les exigen a las COAC del segmento 2 llevar como tal una debida planificación de sus actividades sociales y como la responsabilidad social se basa en brindar a los socios un beneficio más allá de lo que la ley les exige.

Pregunta 2: Todos los entrevistados respondieron que la cooperativa si planifica el desarrollo de sus actividades sociales, pero al preguntarles como lo hacen afirmaron que la cooperativa cuenta con una comisión de educación y bienestar social que se encarga de la planificación y desarrollo de las actividades sociales, en donde la misma comisión asigna mediante una notificación a administrativos responsabilidades sobre las actividades a realizar.

Pregunta 3: Los entrevistados luego de preguntarles si el personal de la cooperativa tiene conocimiento sobre los objetivos sociales, respondieron todos que si dando a conocer además que los objetivos sociales deben de estar de acuerdo al objeto social con el que la cooperativa fue creada.

Pregunta 4: Los 7 principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo, sin embargo 4 de ellos están relacionados con la responsabilidad social los cuales son el segundo, quinto, sexto y el séptimo principio, especificando que las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los socios. Los 8 administrativos entrevistados de la COAC La Benéfica Ltda. En El Carmen 3 respondieron que la cooperativa no cuenta con políticas sociales que guíen el accionar social y 5 respondieron que la cooperativa cuenta con una política ambiental aprobada que es dirigida a estudiantes y

población, sin embargo, en la actualidad se está levantando por escrito políticas sociales a través de un manual mismo que será el que rija la aplicación

Pregunta 5: La responsabilidad de las cooperativas tiene como objetivo atender las necesidades de la población en la cual se inserta, tales como vivienda, educación, recreación, deporte, cultura, salud y ambiente. En esta pregunta 2 de los entrevistados respondieron que la cooperativa no incluye actividades sociales en su plan estratégico y 6 respondieron que la cooperativa incluye en su plan estratégico actividades sociales tales como balance social, campana de reciclaje (entrega de contenedores ecológicos en instituciones educativas) y campaña financiera dirigida en su mayoría a estudiantes de colegios.

Pregunta 6: De los 8 entrevistados 2 respondieron que la cooperativa no cuenta con un presupuesto específico para el desarrollo de las actividades sociales, sin embargo los otros 6 afirmaron que la COAC si cuenta con un valor asignado a la realización de actividades sociales que está entre los \$4.000 a \$10.000 dólares anuales pero el porcentaje que este representa en el presupuesto de la cooperativa dijeron que lo desconocían y que además este valor no es acumulativo, lo que significa que los administrativos están al tanto sobre el tema.

ANÁLISIS COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN

Pregunta 7: De los 8 entrevistados 3 respondieron que la cooperativa no cuenta con una estructura organizacional establecida respectivamente a la realización de las actividades sociales, sin embargo 5 dijeron que sí mencionando a la comisión de educación y bienestar social como tal. esto se explica teniendo en cuenta que en la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria) del 2011 vigente no menciona a tal comisión como la responsable de desarrollar las actividades sociales, pero en el Art 47. De la ley de cooperativas del 2001 no vigente mencionaba que en todas las cooperativas y organizaciones de integración del movimiento habrá obligatoriamente la Comisión de Educación y la de Asuntos Sociales, sin embargo, la cooperativa viene trabajando con esta figura desde

entonces puesto que tal comisión no está dentro de la estructura organizacional de la COAC.

Pregunta 8: En la presente pregunta todos los entrevistados respondieron que si conocen los departamentos vinculados a la realización de actividades sociales, sin embargo al preguntarles cuáles son estos respondieron que eran talento humano y la comisión de educación y bienestar social lo cual tiene cierto grado de asertividad en cuanto a talento humano, ya que en la actualidad no están asignados los departamentos como tal a efectuar dichas actividades, sin embargo siempre que designan a un miembro de la Asamblea General de Socios para realizar estas actividades, este no debe estar involucrado en el consejo administrativo, vigilancia y administrativos de la cooperativa.

ANÁLISIS COMPONENTE DE DIRECCIÓN

Pregunta 9: De los 8 entrevistados 7 respondieron que la COAC si tiene un responsable de la gestión social de la misma, pero al preguntarle cuáles son las tareas que este realiza se pudo constatar que existe un alto de grado de desconocimiento en los administrativos entrevistados sobre este tema, lo que significa que falta socialización interna sobre el tema de gestión social de la cooperativa y las tareas que estos realizan.

Pregunte 10: De los 8 administrativos entrevistados tan solo 2 respondieron que si están documentadas las funciones de los empleados asociados a la gestión social de la cooperativa y el restante dijeron que no, lo que significa que las actividades sociales se las realiza de manera empírica, para lo cual se diseñará el modelo de gestión en donde todas estas funciones queden documentadas respectivamente

Pregunta 11: En esta pregunta 7 de los entrevistados respondieron que las acciones de la gerencia están de acuerdo a los objetivos sociales de la cooperativa, lo que significa que la gerencia está siendo transparente con sus actividades ante los empleados, socios y comunidad y 1 respondió que no lo que puede ser que tenga una opinión imprecisa sobre el accionar social de la gerencia y de la COAC.

Pregunta 12: De los 8 administrativos entrevistados 6 supieron responder que la cooperativa si cuenta con un modelo de gestión de la RSCoop, entonces se les preguntó que mencionen el modelo que se utiliza y mencionaron que para el año 2020 se utilizaría el balance social, con lo que se pudo constatar que existe una confusión en la administración en la definición de modelo de gestión, ya que el balance social no es un modelo de gestión, es una herramienta de evaluación.

Pregunta 13: La Responsabilidad Social Cooperativa es un tema en construcción permanente, no acabado, ya que el hablar de esta temática implica un proceso que incluye: Integralidad, Gradualidad, Proporcionalidad, Totalidad, Continuidad sabiendo además que la RSCoop es efectuar actividades que brinden beneficios más allá de los que la ley les exige a las cooperativas como tal. Del total de los administrativos entrevistados 5 respondieron que si consideran que la RSCoop es un tema netamente de cumplimiento ya que consideran que los entes de control obligan a las entidades sujetas a su ley que se brinde un servicio de calidad a los socios y se da cumplimiento a los principios del cooperativismo.

Pregunta 14: Del total de los entrevistados 5 respondieron que la cooperativa si utiliza un sistema de gestión en sus actividades administrativas, pero al momento de decirles que nos digan el sistema aplicado menciono el balance social, otro mencionó Isotool y alerta temprana, el cual es una herramienta gerencial en donde tienen evidenciado los manuales, procesos y mesa de trabajo de la gerencia, mientras que los otros 3 mencionaron una gestión financiera administrativa y 3 dijeron que COAC no cuenta sistema de gestión administrativo, lo que se pudo analizar que los administrativos tienen un alto grado de desconocimiento sobre el tema de sistemas de gestión administrativas, por lo que se debe socializar más sobre los temas entrevistados.

Pregunta 15: De los administrativos entrevistados 7 respondieron que el desempeño de la cooperativa si está alineado a los principios universales del cooperativismo ya que estos son lineamientos o parámetros para juzgar el comportamiento social de la Institución y tomar decisiones y uno respondió que no,

en este caso se pudo determinar que existe un conocimiento general del cooperativismo y sus principios rectores.

ANÁLISIS COMPONENTE DE CONTROL

Pregunta 16: Del total de los entrevistados se pudo constatar un alto grado de conocimiento sobre el tema de realización de propuestas para mejorar los procesos vinculados a las actividades sociales de la cooperativa, ya que 6 de los 8 entrevistados respondieron que sí y solo 2 que no, esto se debe a que la parte administrativa debe conocer en su totalidad sobre el accionar social de la COAC y sus propuestas de mejora.

Pregunta 17: De los 8 administrativos entrevistados 5 respondieron que la cooperativa si controla las actividades sociales que realiza mientras que 3 dijeron que no, lo que significa que los administrativos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre el proceso de seguimiento que se les debe dar a las actividades sociales.

Pregunta 18: Está pregunta está ligada a la anterior ya que se les preguntó a los 8 entrevistados sobre que herramienta de evaluación utiliza la COAC, para evaluar el desempeño social de la cooperativa, en donde 6 respondieron que sí, y al momento de preguntarles cuál es la herramienta dijeron que el balance social y 2 dijeron que no, lo que significa que los administrativos si conocen sobre herramientas que sirven para evaluar el accionar social de una cooperativa, una de ellas es el balance social

Pregunta 19: De los 8 entrevistados de la parte administrativa de la COAC 5 respondieron que si se desarrollan plan de mejoras cuando se detecta alguna falencia en el proceso de ejecución de las actividades sociales mientras que 3 dijeron que no que desconocían sobre este tema, pero al momento de preguntarles a los que dijeron que sí cuál es el proceso la mayoría supieron decir que se utiliza un plan de acción, por lo que se pudo constatar que no hay acuerdo en que la cooperativa está actuando de manera responsable social, ambiental y cultural, ni que se formule un plan ni que se dé seguimiento a las actividades a realizar o las ejecutadas en caso de no realizar el proceso adecuado.

Actividad 3. Descripción de la situación actual de la Cooperativa en el ámbito social.

Luego de haber realizado las entrevistas a los administrativos de la COAC y tabular las respuestas de las mismas, se pudo constatar que la mayoría de los entrevistados desconocen sobre las herramientas orientadas a la gestión del accionar social de la misma, en donde se pudo confirmar que la Cooperativa desarrolla actividades sociales de manera no planificada, en ausencia de objetivos sociales alcanzables en el corto, mediano y largo plazo, así mismo en la parte organizacional se constató que la Cooperativa no tiene incluido en su estructura organizacional el departamento o área que se encargue directamente del accionar social, determinando de esta manera que la Cooperativa no cuenta con un responsable de la realización de la Gestión Social de una forma planificada, por ende se identificó que no se documenta las funciones de los empleados que se encargan del accionar social. También se pudo detectar que la COAC carece de una herramienta que permita un debido control y evaluación de las actividades de carácter social cumplidas, debido al empirismo con el que ha venido efectuando la Cooperativa dichas actividades. Esto motiva la propuesta de un Modelo de Gestión Social que permita realizar una planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades sociales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica Ltda. Del cantón El Carmen.

FASE 2: DESARROLLAR LOS COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL QUE PERMITA A LA COAC EJECUCIÓN DE ACCIONES SOCIALES.

Actividad 1. Identificación de los componentes de un Modelo de Gestión Social cooperativo mediante una revisión bibliográfica.

Tabla 4. 1. Análisis comparativo de los modelos de desempeño social cooperativo

Fuente	Nombre Modelo	Principios Cooperativos	Principios Economía Popular/Solidaria	Principios Buen Vivir	Principios de Responsabilidad Social	Crea/Fusión/Incorporación Principios	Otros Principios	Estructura	Indicadores	Ponderación	Organización
(Palacios, 2019)	Modelo de Evaluación del Desempeño Social	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	9 Principios 28 variables	Cuantitativos Cualitativos	Sí	General
(Fernández Lorenzo, Geba, Montes & Schaposnik, 2018)	Balance Social Cooperativo Integral (BSC)	Sí	No	No	No	No	No	Balance Social Cooperativo 7 Principios 11 Dimensiones 19 Variables 51 Indicadores Informe Social Interno 7 Principios 9 Dimensiones 19 Variables 19 Indicadores	Cuantitativos Cualitativos	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	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	7 Macrodimensión 24 Dimensiones 4 Subdimensiones	Cuantitativos Cualitativos	No	General
(García, 2012)	Modelo de balance social cooperativo. Caso: Cooperativa de servicios Agrícolas la trinidad S.R.L.,2004	Sí	NO	NO	NO	NO	NO	7 Principios 26 Dimensiones 94 Indicadores	Cualitativos Cuantitativos	Sí	Coop Servicios
(Zabala, 2008)	Construcción de un modelo de balance social para el cooperativismo de una región latinoamericana: Caso de Antioquía (Colombia)	Sí	NO	NO	NO	Sí	Sí	9 Categorías 38 Dimensiones 338 Variables 78 Indicadores	Cuantitativos Cualitativos	NO	General

(Morochó, 2014)	Elaboración de un balance social para la cooperativa de ahorro y crédito Familia Austral.	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Informa social interno 7 Principios 9 Dimensiones 19 Variables 19 Indicadores	Cuantitativos Cualitativos	NO	General
(Hernández, 2013)	Modelo de contabilidad para la responsabilidad social empresarial RSE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SÍ	7 indicadores 35 variables	Cualitativos Cuantitativos	NO	Empresas que practiquen RSE
(Gallardo & Castilla, 2015)	Modelo de gestión para la responsabilidad social en cooperativas	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4 bloques	Cualitativos	NO	Sociedades cooperativas
(Mondragón, 2012)	Modelo de gestión Corporativo	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	NO	6 Macrodimensiones 39 Dimensiones	Cualitativos	NO	Aplicable a diferentes niveles organizativos y fórmulas jurídicas

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Con base en (Palacios, 2019)

Tabla 4. 2. análisis comparativo de los elementos que componen la concepción teórica de un modelo.

Autor	Nombre Modelo	Premisas	Objetivos (fin)	Principios	Alcance	Características distintivas (Novedad)	Entradas y Salidas	Procedimientos	Otros elementos	Observaciones
(Palacios, 2019)	Modelo de Evaluación del Desempeño Social	Sí (3)	Sí (4)	Principios del Buen Vivir (10), Principios Cooperativismo (7) y Principios EPS (8)	Sí	Sí ()	Sí	Sí	Sí	Enfoque por procesos, enfoque de sistema, y ciclo de Deming
(Fernández Lorenzo, Geba, Montes & Schaposnik, 2018)	Modelo de balance social cooperativo Integral	Sí (3)	Sí (4)	Principios del cooperativismo (7)	Sí	Sí (2)	ND	ND	Balance social Informe social interno	Modelo con enfoque de la contabilidad por objetivos
(Hernández, 2013)	Modelo de contabilidad para la responsabilidad social empresarial RSE	ND	Sí (5)	Principios contables generalmente aceptados en Colombia PCGA (13)	Sí	ND	Si (input información relacionada con los hechos sociales ejecutados por la organización y el output serán los informes acumulados de cada indicador tomados de los libros de contabilidad social.)	Sí	Comprobante de contabilidad para medir hechos sociales.	Sí (GRI)

(Gallardo & Castilla, 2015)	Modelo de gestión para la responsabilidad social en cooperativas	Sí (4)	Sí (11)	Principios cooperativos (7)	ND	Sí (4)	ND	ND	Sí (GRI)	NO
(Mondragón, 2012)	Modelo de gestión Corporativo	ND	Sí (3)	Principios básicos del cooperativismo (10)	ND	Sí (5)	ND	ND	NO	El modelo puede ser aplicable a diferentes niveles organizativos y fórmulas jurídicas
(Zabala, 2008)	Modelo de balance social de identidad cooperativa (BSIC)	NO	Sí (8)	Principios universales del cooperativismo (7) y (2) relacionados con las intencionalidades del movimiento cooperativo)	Sí	ND	ND	ND	ND	Modelo basado en el balance social de identidad cooperativa y su sistema de información 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	ND	Sí (1)	Principios del Buen Vivir (10), Principios ACI (7) y Principios LOEPS (8)	ND	ND	ND	Sí	Proceso de validación del modelo	Modelo elaborado en consideración de la teoría de los stakeholders

(García, 2012)	Modelo de balance de identidad Cooperativa.	ND0000	Sí (2)	Principios cooperativos (7)	ND	Sí (Balance social que toma en cuenta el factor económico)	ND	ND	Conexión con la contabilidad económica tradicional	El valor agregado cooperativa (VAC) es un instrumento de balance social.
(Morocho, 2014)	Modelo de balance social de la cooperativa de ahorro y crédito "Familia Austral"	ND	Sí (4)	Principios Cooperativos (7)	ND	Sí (Enfoque de la contabilidad por objetivos e indicadores socioeconómicos)	ND	ND	Periodicidad y Destinatarios	Prescribir un modelo de balance social adaptable a todo tipo de cooperativas.

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Con base en (Palacios, 2019)

Actividad 2. Selección de los componentes adecuados a incorporar en un Modelo de Gestión Social para la cooperativa mediante un análisis comparativo.

Luego de haber realizado una minuciosa revisión bibliográfica sobre los elementos que componen la concepción teórica de modelos de desempeño social Cooperativo se pudo escoger uno de los 8 analizados, basado en criterio de que el Modelo sea el más explícito y adaptado a la realidad ecuatoriana, en este caso que tengan premisas, objetivos, principios del Modelo y principios Cooperativos, Economía popular y solidaria, Buen Vivir, y de responsabilidad social, alcance, características, entradas y salidas, procedimientos, otros elementos, estructura, indicadores, ponderación y organización. La mayoría de los Modelos no contaban con una estructura completa a diferencia del Modelo de evaluación del desempeño social de Palacios (2019), el cual consta premisas, objetivos, alcance, características, entradas y salidas, procedimientos, principios cooperativos, EPS, BV, y además tiene principios de Modelo, su estructura consta de 9 principios y 28 variables, indicadores cuantitativos y cualitativos, además tiene algo novedoso que solo simula con García (2012) en donde ambos modelos cuentan con una ponderación además, puede ser aplicable en todo tipo de organización, así como también tiene enfoque por procesos, enfoque de sistemas y ciclo Deming, es por eso que se escogió a este modelo como guía para el diseño del Modelo de Gestión Social para Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Actividad 3. Establecimiento de la estructura de un Modelo de Gestión Social Cooperativo.

En la tercera actividad de la fase 2 se muestra la estructura del Modelo de Gestión Social, con el que se busca que la COAC realice una mejor planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades sociales que realiza con el entorno y con sus socios, esto de acuerdo a la disposición general segunda de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) en donde las cooperativas deberán informar sobre desempeño Social en sus informes de Gestión. Para ello se decidió identificar las premisas,

objetivos, principios, alcance, características, entrada y salidas del Modelo de Gestión Social.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

PREMISAS DEL MODELO

Compromiso de la dirección: Implica el involucramiento con el desarrollo, la implementación y revisión del modelo.

Presupuesto de acción social: Propósito formado por el entendimiento y aceptado por la voluntad de los responsables de la ejecución del modelo.

Transparencia: de las actuaciones sociales de las cooperativas que constituyan muestras de la divulgación del desempeño social.

Provisión de información: El acceso a la información vinculada a la actuación social de la cooperativa debe ser completo y oportuno cuando el equipo evaluador lo requiera.

Gestión de recursos: Comprende la provisión eficiente y eficaz de los recursos necesarios para la ejecución del modelo, los cuales pueden ser financieros, materiales, habilidades humanas o tecnológicos.

OBJETIVOS DEL MODELO

1. Establecer los procesos de planificación, organización, dirección y control de la Gestión social de la cooperativa.
2. Captar la realidad de la Gestión Social de la cooperativa para la toma de decisiones a nivel directivo.
3. Efectuar una planificación adecuada del desempeño Social de la COAC a través de instrumentos efectivos que contribuyan en el accionar social de la misma.
4. Diseñar directrices que aporten en el desempeño Social de la COAC mediante una organización efectiva.
5. Establecer instrumentos de registro y medición que aporten a la dirección del desempeño Social de la COAC

6. Realizar una evaluación permanente y ordenada del desempeño Social a través del registro de datos en los formatos diseñados para este fin.

PRINCIPIOS DEL MODELO

Cooperación: Se requiere la cooperación de todos los responsables de la Gestión Social para que el Modelo tenga éxito.

Transparencia: la Cooperativa debe informar sobre los resultados obtenidos en la aplicación del Modelo de Gestión Social a los interesados internos y externos sepan.

Consenso: La toma de decisiones referentes a la Gestión Social deberá realizarse por consenso, esto es llegar a acuerdos entre todas las personas.

Optimización: Requiere que los responsables de la operación del Modelo encuentren la mejor forma de gestionar el desempeño Social para que el resultado sea el mejor posible

Iniciativa: Todos los involucrados con la Gestión Social deberán aportar ideas o propuestas que viabilicen la aplicación del Modelo.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño Social de la COAC es una prioridad al momento de ejecutar las actividades sociales

ALCANCE

El presente Modelo busca que la COAC realice una Gestión Social adecuada con sus grupos de interés, este consta de una estructura adaptable a cualquier tipo de Cooperativa que esté regida a los principios de la economía popular y solidaria así como a los principios del cooperativismo, dicho Modelo es utilizado para medir el desempeño Social que la Cooperativa tiene hacia sus socios y comunidad.

En el Modelo la Cooperativa debe introducir sus características sociales, económicas y culturales que lo hacen distinto de los demás.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

Enfoque por procesos: La dirección de la COAC debe de tener una estructura que al momento de realizar una actividad de carácter Social le permita identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen entre sí.

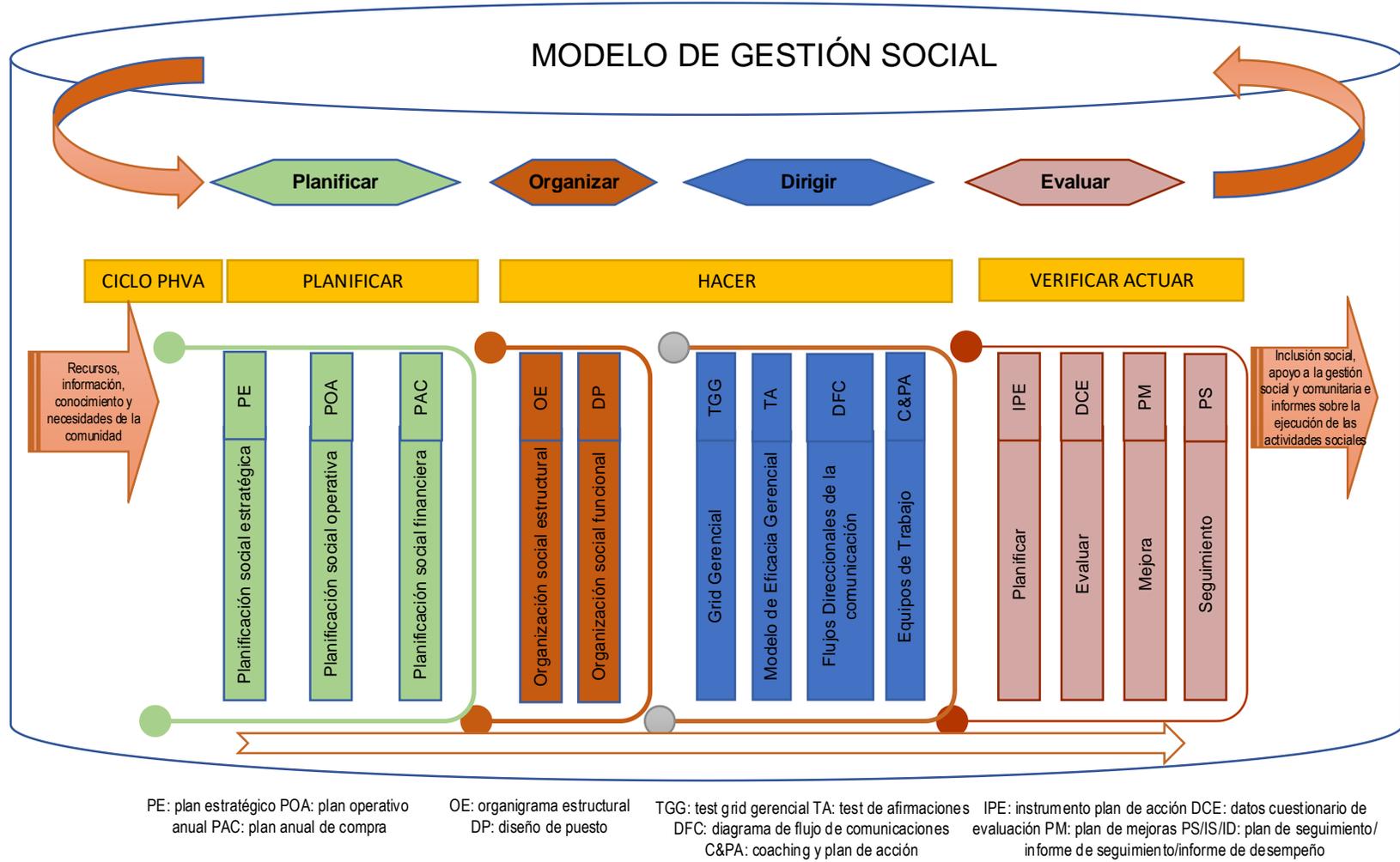
Enfoque sistemático: El Modelo consta de un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, produciendo nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado esperado es que sea superior al de los componentes que lo forman y provocar una mejora en la calidad.

ENTRADAS Y SALIDAS DEL MODELO

El input del Modelo sería los recursos, información, conocimiento y necesidades de la comunidad y el output serán inclusión Social, apoyo a la Gestión Social y comunitaria e informes finales sobre la ejecución de las actividades sociales y los beneficios que los socios y comunidades obtengan de estos.

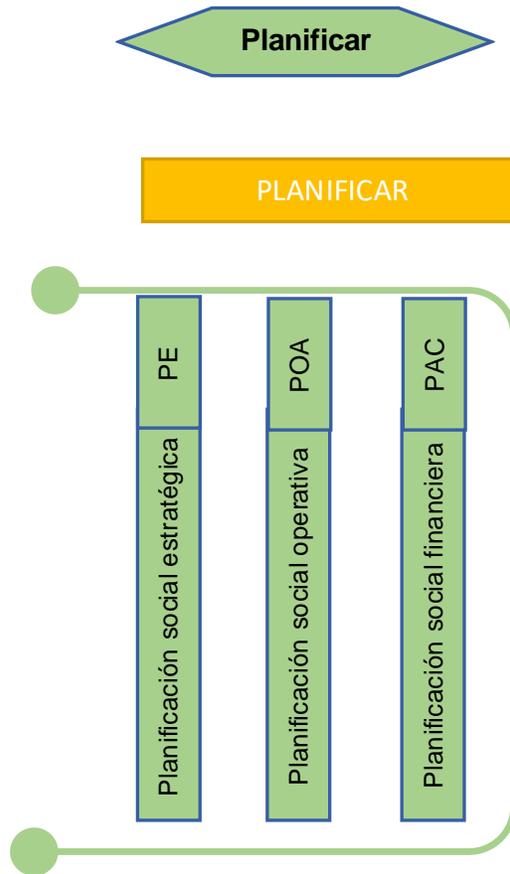
ESTRUCTURA DEL MODELO

Figura 4. 1. Estructura del Modelo de Gestión Social



Elaborado por: Los Autores

Figura 4. 2. Componente de planificación



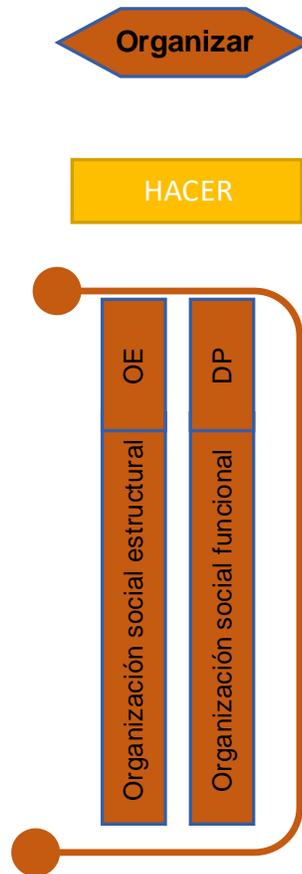
PE: plan estratégico POA: plan operativo
anual PAC: plan anual de compra

Elaborado por: Los Autores

En la etapa de planificación del Modelo se realizará una planificación Social estratégica (PE) mediante un proceso sistemático de desarrollo e implementación de actividades sociales con el fin de alcanzar los propósitos u objetivos sociales planteados por la dirección ya sean estos a corto, mediano o a largo plazo; acompañada de una planificación social operativa anual (PSOA) misma que deberá estar alineada con el plan estratégico de la Cooperativa siendo específico para concretar y conseguir el cumplimiento de los objetivos sociales y por último una planificación anual de compras (PAC) en donde se planifican las compras que la cooperativa va a realizar durante el año, en este caso serían capacitaciones,

conferencias, y material que sirva para la ejecución de actividades que le den el cumplimiento a los objetivos sociales.

Figura 4. 3. Componente de organización

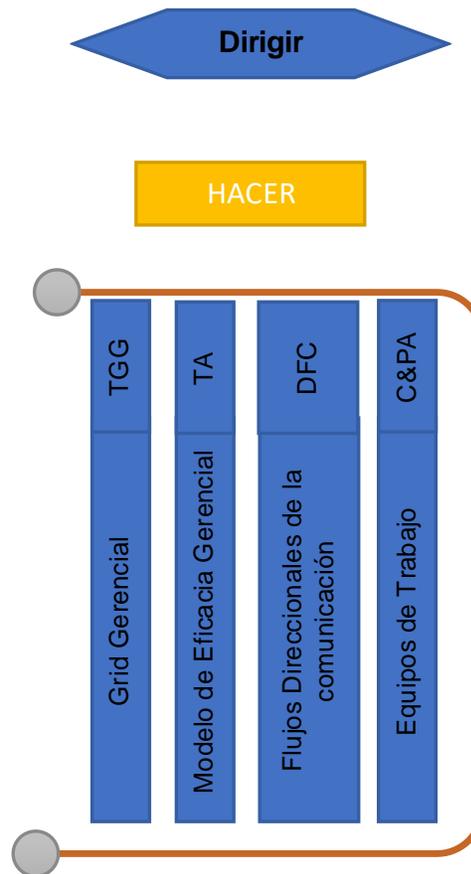


OE: organigrama estructural
DP: diseño de puesto

Elaborado por: Los Autores

En la etapa de organización del Modelo de Gestión Social se deberá contar con una organización social estructural en donde se insertará el departamento o área de Gestión Social, mismo que estará conformado por el jefe, coordinador y asistente de dicha área y dentro de la organización social funcional se establecerán los diseños de puesto y manual de funciones de los cargos mencionados anteriormente, todos estos instrumentos nombrados servirán de base al momento de que la COAC realice procesos de evaluación de desempeño.

Figura 4. 4.Componente de dirección



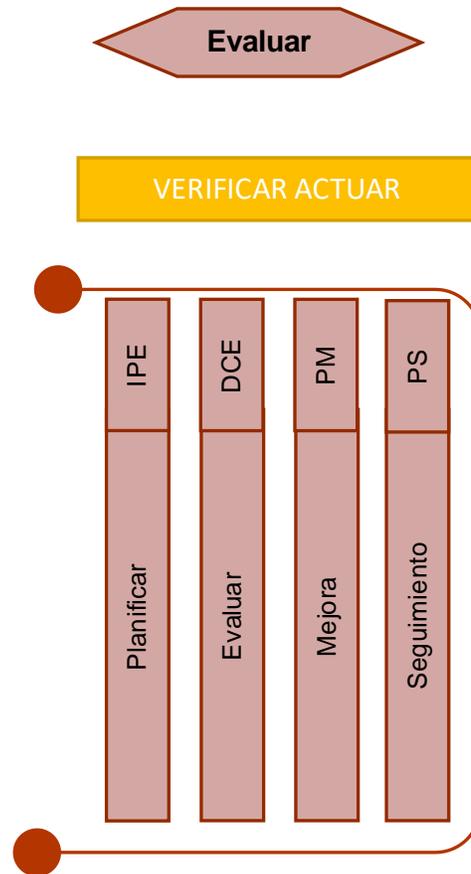
TGG: test grid gerencial TA: test de afirmaciones
 DFC: diagrama de flujo de comunicaciones
 C&PA: coaching y plan de acción

Elaborado por: Los Autores

En la etapa de Dirección del Modelo de Gestión Social se emplearán cuatro instrumentos, el primero es el Grid Gerencial que se lo realizará a los jefes departamentales de toda la COAC para conocer el nivel de liderazgo que tienen con sus subordinados; así mismo se efectúa el modelo de Eficacia Gerencial de Reddin aplicándolo a cada puesto de trabajo midiendo así la eficacia de cada jefe departamental; también se deberá hacer flujos direccionales de comunicación de toda la cooperativa, teniendo en cuenta el orden jerárquico basándose en el organigrama estructural y por último se aplica equipos de trabajo mediante un modelo de Coaching con la metodología de Grow orientada a fortificar el desempeño

social para luego con el cruce de información del Grid Gerencial y Modelo de eficacia Gerencial realizar un plan de acción.

Figura 4. 5. Componente de evaluación



IPE: instrumento plan de acción DCE: datos cuestionario de evaluación PM: plan de mejoras PS/IS/ID: plan de seguimiento/ informe de seguimiento/informe de desempeño

Elaborado por: Los Autores

En la etapa de evaluación del modelo según Palacios (2019) se realizarán cuatro actividades con sus respectivas herramientas, primero planificar con su instrumento de plan de evaluación, luego evaluar donde habrán dos cuestionarios direccionados a la parte directiva y empleados de la COAC, después se realizará un análisis de brecha combinado con el diagrama de radar para comparar el estado y desempeño del accionar social de la cooperativa, de encontrar alguna falencia en la realización de las actividades sociales se aplicará la espina de pescado o diagrama de Ishikawa

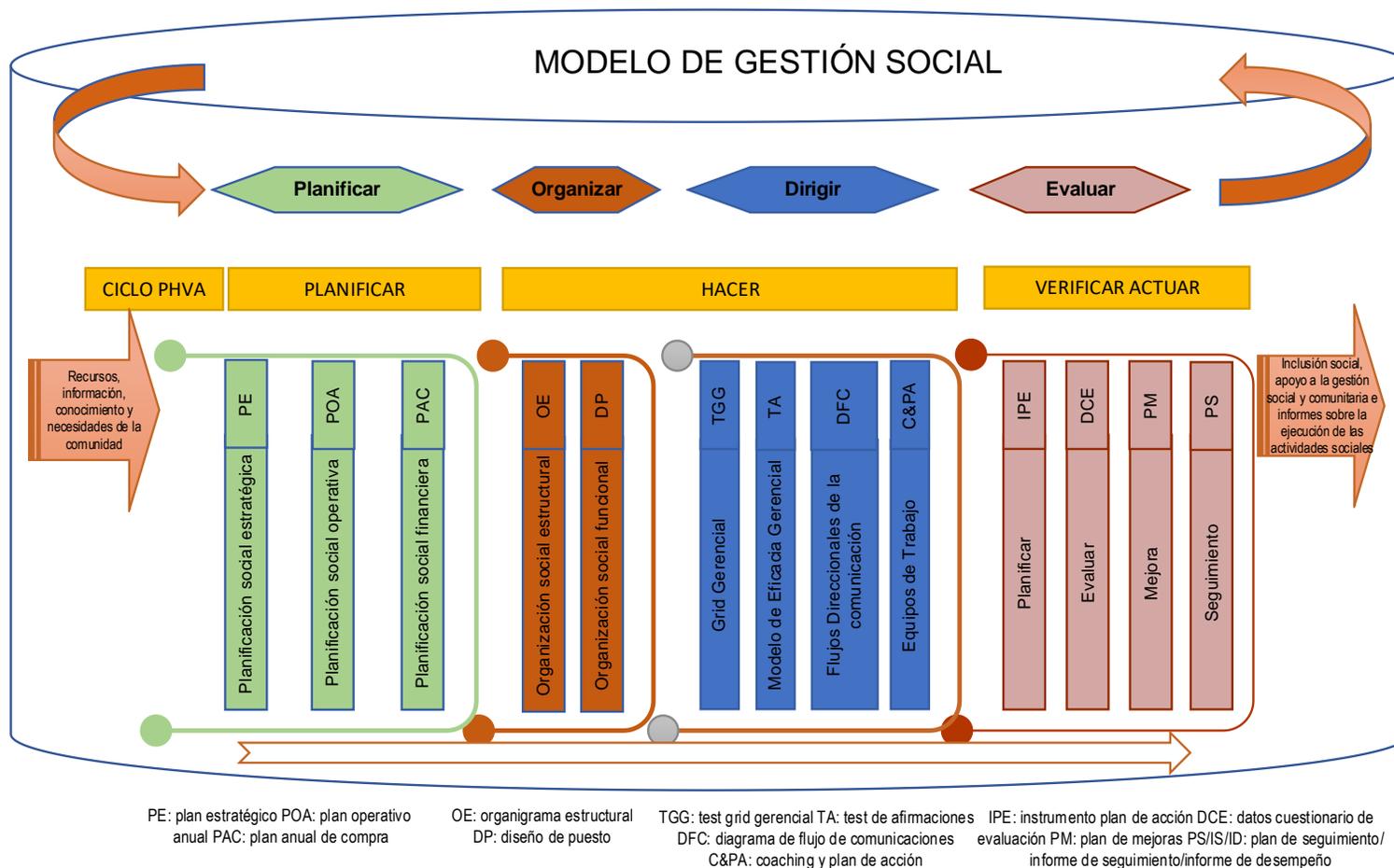
determinando las causas mayores y menores del problema detectado, a su vez se efectuará el diagrama de Pareto para asignar un orden de prioridades en los problemas detectados, luego se desarrollará una matriz de importancia que permitirá solucionar los problemas sociales de la cooperativa, después de haber realizado todos los pasos mencionados se procederá a plasmar un plan de mejora mediante la matriz 5w+1h combinada con un plan de seguimiento, de esta manera se establecerán los procedimientos que deberá seguir el responsable para darle seguimiento al cumplimiento de las actividades sociales planificadas y ejecutadas, mismo que presentará los informes de desempeño y seguimiento pertinentes.

Después de haber realizado con éxito todas las etapas del modelo con sus respectivos instrumentos se efectuará la memoria de responsabilidad social para mostrar a sus socios y comunidad sobre el desempeño de las actividades sociales ejecutadas en un cierto periodo y tiempo, acompañado de un resumen ejecutivo diseñado para presentar ante la asamblea de representantes sobre la ejecución de las actividades sociales y por último se realizará la presentación que estará a cargo de los responsables de las actividades sociales que darán a conocer sobre el proceso que se llevó a cabo.

FASE 3: ESTABLECER LAS DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVO.

Actividad 1. Distribución de las etapas para la aplicación del modelo de acuerdo al ciclo de la mejora continua (PHVA).

Figura 4. 6. Distribución de las etapas del Modelo de Gestión Social de acuerdo al ciclo de mejora continua.



Elaborado por: Los Autores

El diseño del Modelo de Gestión Social fue inspirado en el ciclo de la mejora continua o modelo Deming (PHVA), ya que las etapas están relacionadas de la siguiente manera la etapa de planificar con planificar en donde se establecen las actividades sociales que se vayan a realizar, en hacer con organizar y dirigir, aquí se llevan a cabo las actividades estipuladas utilizando herramientas que conlleven al cumplimiento de las mismas, por último, verificar y actuar con evaluar, en donde se confirma que los resultados obtenidos están de acuerdo a lo planificado en caso de no ser así se efectúan acciones correctivas y de seguimiento que permitan mejorar la ejecución de las actividades sociales de una mejor manera.

Actividad 2. Descripción de las etapas del modelo para una aplicación con enfoque por procesos y sistemático.

En esta actividad se presentan los entregables de cada una de las etapas del Modelo de Gestión Social presentado con un enfoque por procesos pretendiendo mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades sociales que la cooperativa ejecuta con sus socios y entorno también consta con un enfoque sistemático ya que este permitió describir un nivel de construcción teórica del modelo en donde se discute, analiza y explica la forma empírica en la que se han venido ejecutando las actividades sociales de la COAC, teniendo como input los requerimientos sociales de los grupos de interés y acciones sociales ejecutadas por la cooperativa y el output serán los informes finales sobre la ejecución de las actividades sociales y los beneficios que los socios y comunidades obtengan de estos.

PLANIFICAR PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

MISIÓN

En este campo se debe definir la razón de ser de la COAC en el ámbito económico, ambiental, cultural y social

VISIÓN

Se debe plantear lo que la COAC se ha proyectado a largo plazo, siendo realista en ambiciones económicas, sociales, ambientales y culturales.

Tabla 4. 3. formato de misión y visión de la COAC



MISIÓN	VISIÓN
--------	--------

Elaborado por: Los Autores

OBJETIVOS SOCIALES

Consiste en formular los resultados sociales que se quieren alcanzar en un determinado período de tiempo, utilizando determinados recursos. Los cuales deberán servir como guía a la hora de tomar decisiones. Por medio de estos se busca definir cuál será el futuro de la COAC.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Radica en declarar las metas que la COAC se ha propuesto en un plazo mayor de un año con el fin de lograr un determinado objetivo de acuerdo a la visión y estrategias plasmadas.

VALORES

En este campo se debe determinar los valores que apoyen a la visión, dando a su vez forma a la misión y cultura, reflejando los estándares de la cooperativa. Los valores, creencias, filosofía, principios son la esencia y la identidad de la COAC.

Tabla 4. 4. Formato para los objetivos sociales, estratégicos y valores de la COAC.



OBJETIVOS SOCIALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VALORES
--------------------	------------------------	---------

Elaborado por: Los Autores

FODA

Factores Internos: Se determinan las fortalezas y debilidades sociales de la COAC para luego emplear la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Factores externos: Se determinan las oportunidades y amenazas sociales de la COAC para luego emplear matriz de evaluación de factores internos (EFE).

Después de haber realizado ambas evaluaciones se elabora la matriz FODA que ayuda a determinar el diagnóstico situacional de la COAC en el ámbito social. Para luego realizar la matriz combinada en donde se establecerán las estrategias de crecimiento, defensa, refuerzo y retiro.

Tabla 4. 5. Formato para el FODA de la COAC



FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Elaborado por: Los Autores

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

En el plan operativo anual (POA) se determina de forma enumerada los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. Dicho plan debe de estar alineado con el plan estratégico de la COAC y su especificación sirve para concretar además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento y sucursal de la cooperativa.

El plan operativo anual se complementa con la información del plan estratégico (PE) (misión, visión y FODA).

Tabla 4. 6. Formato del plan operativo anual



LA BENÉFICA
Cooperativa de Ahorro y Crédito

**PLAN DE ACCIÓN
GESTIÓN SOCIAL**

Objetivos sociales estratégicos:

Acciones	Responsable	Tiempo		Meta	Indicador logro de la meta
		Inicio	Finaliza		

Elaborado por: Los Autores

Objetivos sociales estratégicos: Consiste en verificar que objetivo estratégico está direccionado al ámbito social o ver si la COAC tiene objetivos sociales ponerlos directamente.

Acciones: Implementar acciones de acuerdo con los objetivos sociales estratégicos.

Responsables: Establecer el cargo y área responsables de ejecutar las acciones estipuladas.

Inicio: Fecha estimada para iniciar con las acciones.

Finaliza: Fecha estimada para terminar las acciones.

Meta: Es el fin hacia donde se dirigen las acciones alineadas a los objetivos estratégicos.

Indicador logro de la meta: Son los indicadores (cuantitativo, cualitativo, eficacia, eficiencia) con los cuales se logra el cumplimiento de la meta.

PLAN ANUAL DE COMPRAS (PAC)

En el Plan Anual de Compras se debe establecer la planificación anualmente de los procesos de compras a efectuar por el área responsable de compras de la COAC para los próximos doce meses, así como el conjunto de acciones y objetivos de mejora de las compras y aprovisionamiento de la Cooperativa.

Tabla 4. 7. Formato del plan anual de compra.

Objetivos sociales estratégicos del POA	Tipo compra (Bien, obra, servicio o consultoría)	INFORMACIÓN DETALLADA DE LOS PRODUCTOS						
		Detalle del producto (descripción de la contratación)	Cantidad anual	Unidad (metro, litros, etc)	Costo unitario	Cuatri mestre	Cuatri Mestre	Cuatri mestre

Elaborado por: Los Autores

Objetivos sociales estratégicos del POA: Se debe de llenar esta casilla con la información del POA sobre los objetivos sociales estratégicos establecidos.

Tipo de compra (bien, obra, servicio o consultoría): Se describe el tipo de compra que la COAC realizó.

Detalle del producto (descripción de la contratación): Hace referencia a una breve descripción del tipo de producto adquirido.

Cantidad anual: Es el presupuesto que el departamento social tiene planificado gasta en programas o actividades sociales.

Unidad (metro, litros, etc.): En esta columna solo puede ingresar solo los tipos de unidades que se especifican a continuación.

Costo unitario: Ingresar un valor de hasta 4 decimales. El costo no debe incluir IVA.

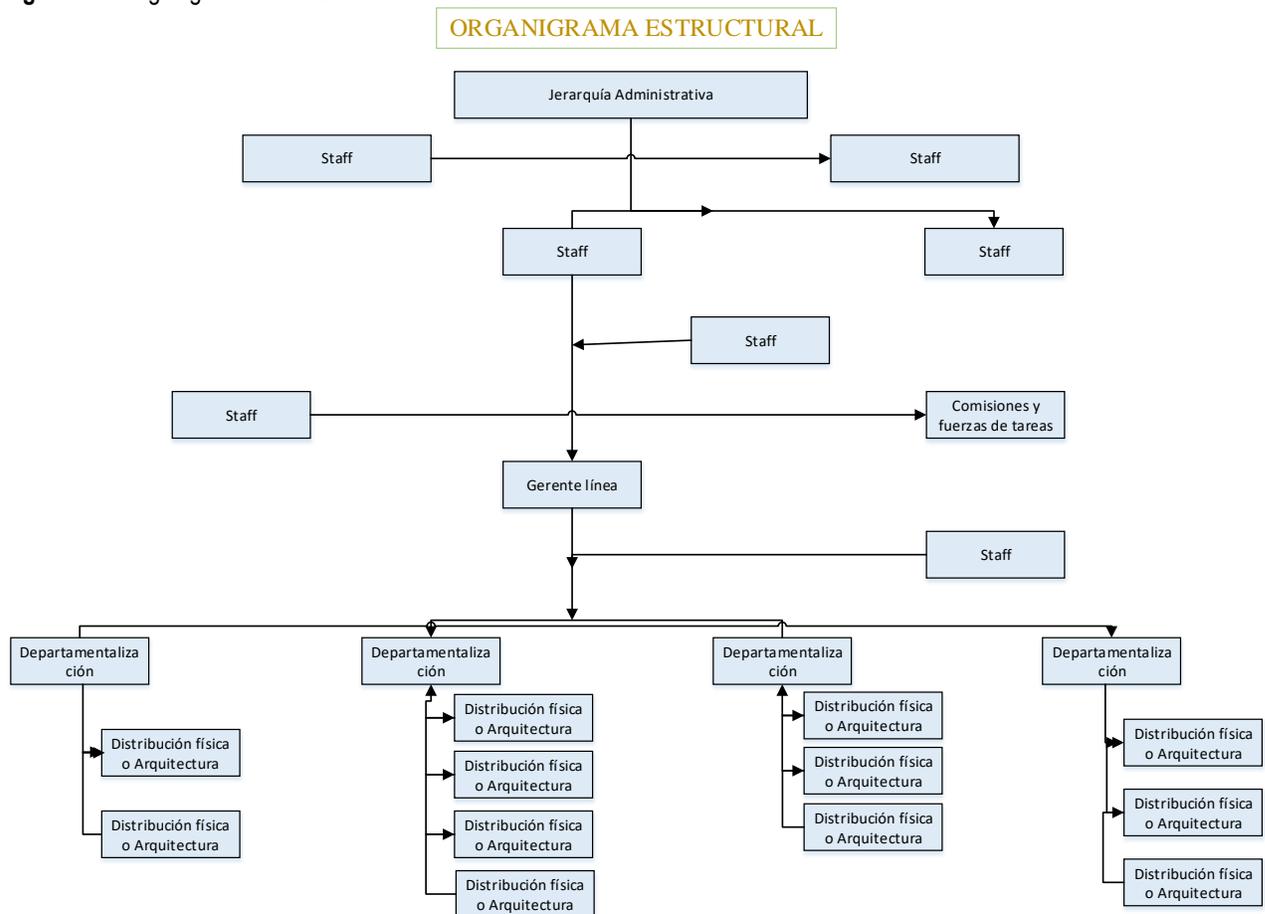
Cuatrimestre: En esta celda se llena de acuerdo a la fecha en la se realizará la compra.

ORGANIZAR

ORGANIZACIÓN SOCIAL ESTRUCTURAL

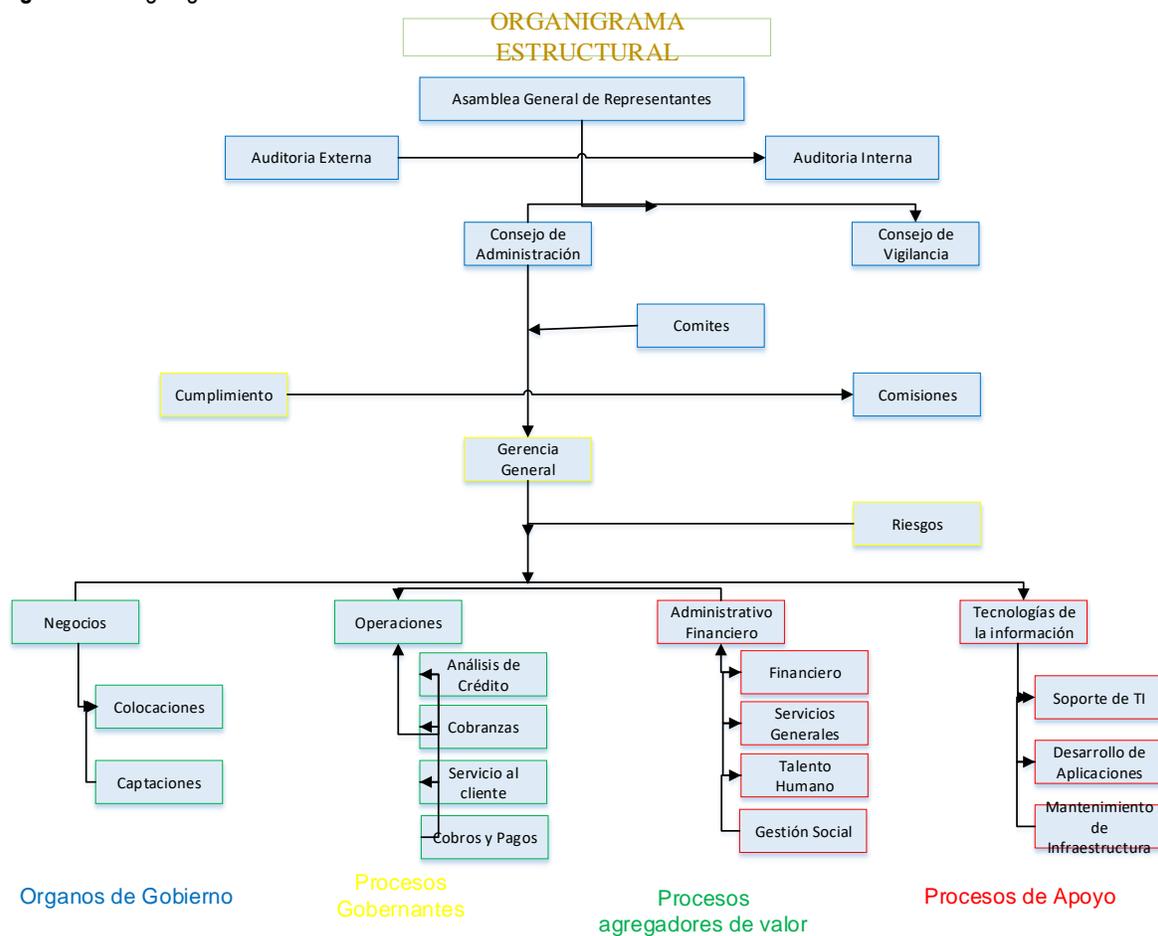
En esta parte se incluye el departamento de gestión social en el área administrativo financiero en la estructura organizacional de la COAC.

Figura 4. 7. Organigrama estructural de la COAC



Elaborado por: Los Autores

Figura 4. 8. Organigrama estructural de la COAC

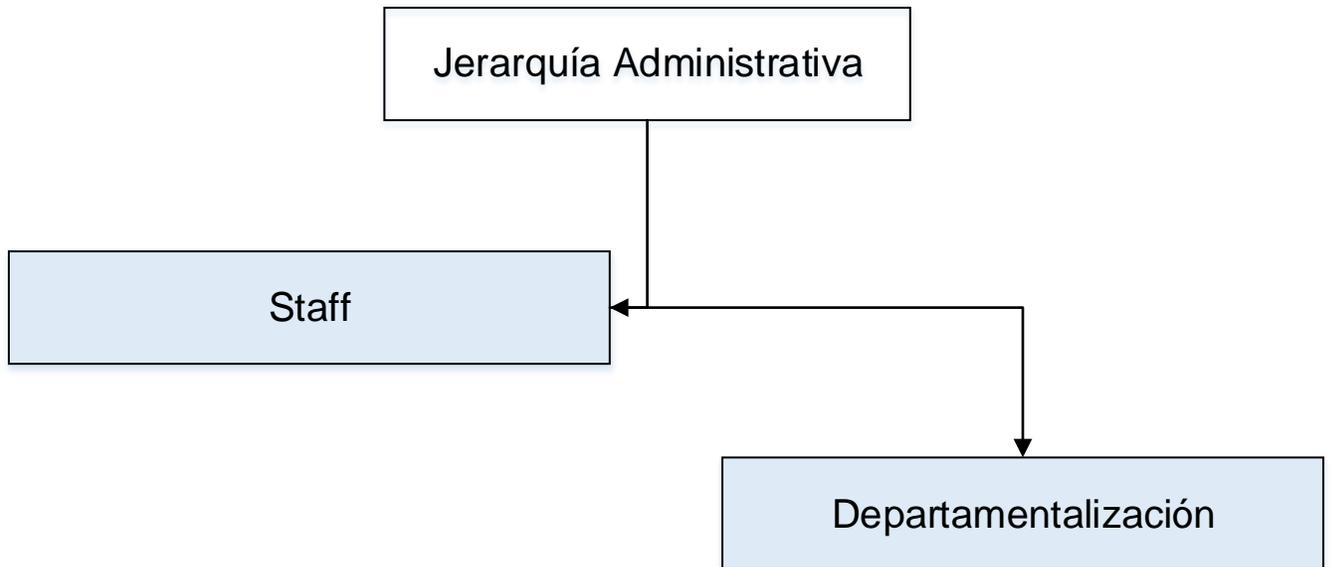


Elaborado por: Los Autores

Fuente: Extraído de la COAC La Benéfica LTDA.

Figura 4. 9. Organigrama del departamento de gestión social de la COAC

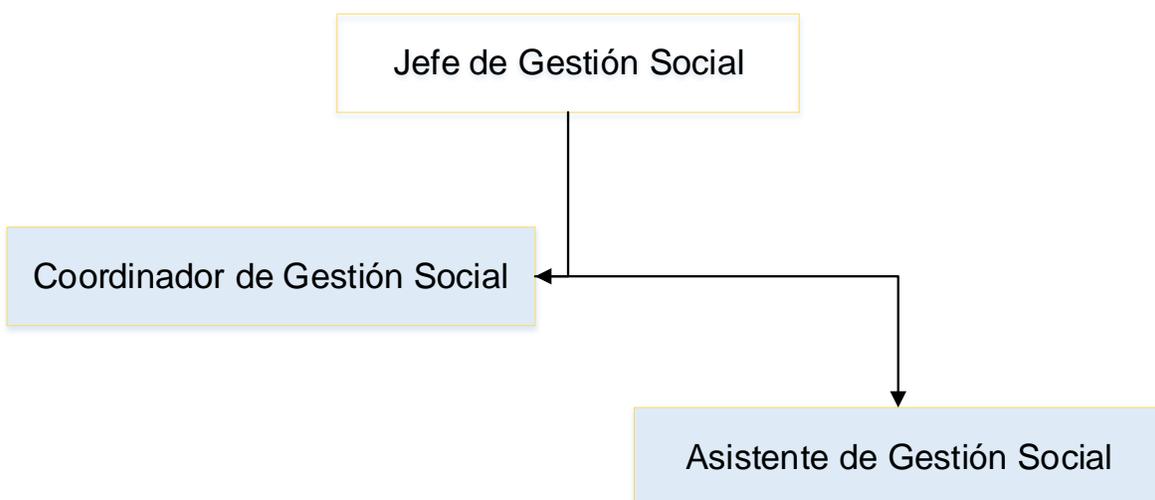
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIAL



Elaborado por: Los Autores

Figura 4. 10. Organigrama del departamento de gestión social de la COAC

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIAL



Elaborado por: Los Autores

En este campo se diseña un organigrama que represente gráficamente la estructura del departamento de gestión social que se desea insertar en la COAC La Benéfica Ltda. Del cantón El Carmen.

ORGANIZACIÓN SOCIAL FUNCIONAL

DISEÑO DE PUESTO

El diseño de puesto consiste en describir las tareas, actividades, métodos de trabajo y la relación que tendrán el jefe, coordinador y asistente del departamento de gestión social con los demás puestos con el fin de satisfacer los requerimientos sociales, tecnológicos, organizacionales, personales y profesionales del ocupante al cargo, lo cual va ligado al manual de funciones.

Tabla 4. 8. Formato del diseño de puesto del departamento de gestión social de la COAC

DISEÑO DE PUESTO
NOMBRE CARGO: Nombre del cargo o puesto que va a desempeñar el responsable.
OBJETIVO Qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización.
PERFIL DEL PUESTO Grado de estudio del responsable que la COAC requiere para el puesto y condiciones que el puesto de trabajo necesita del posible responsable o encargado.
HABILIDADES Habilidades profesionales que el responsable debe poseer para poder realizar sus funciones con dedicación.
RELACIÓN ¿Con qué otros departamentos se relaciona? ¿es un contacto habitual, periódico u ocasional?
Deberes y Responsabilidades Actividades que debe realizar de forma habitual, periódica u ocasional; frecuencia con que las realiza y cuánto tiempo dedica a cada una de ellas.

Elaborado por: Los Autores

MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento básico y fundamental en el departamento de gestión social de la COAC que garantizará con claridad las funciones generales, específicas, competentes, y responsabilidades que el jefe, coordinador y asistente del departamento de gestión social deberán reunir, mismos que a futuro servirán de base para los procesos de evaluación de desempeño que más adelante se darán. Desarrollando el manual de funciones con descripción de cada puesto de trabajo.

Tabla 4. 9. Formato del manual de funciones del departamento de gestión social de la COAC

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Nombre el cargo en el que se desempeñara el responsable.
Dependencia:	Área a la que va a pertenecer el puesto o cargo.
Reporta a:	Departamento al se va a regir el puesto o cargo.
REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación:	Estudios realizados del postulante.
Experiencia:	Requisitos que el postulante deberá de tener para desempeñar el cargo.
OBJETIVO PRINCIPAL	
¿qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización.	
FUNCIONES ESENCIALES	
Actividades y tareas que deberá de efectuar el postulante a ocupar el cargo ofertado.	

Elaborado por: Los Autores

DIRECCIÓN

GRID GERENCIAL BLAKE Y MOUTON

El Grid Gerencial de Blake y Mouton estipula el nivel de liderazgo que cada jefe departamental de la COAC tiene con sus subordinados, de esta manera se podrá saber si los líderes de cada departamento o área están actuando enfocados a las relaciones con las personas o a las tareas. Para esto se debe realizar los siguientes pasos:

1. Realizar un test a los jefes de cada departamento autoevaluándose por sí mismos con el fin de saber su nivel de liderazgo.
2. Tabular la información de los datos obtenidos mediante una tabla de valoración sobre las preguntas respondidas donde 1 es el valor más bajo y 5 el más alto.
3. Luego de saber el nivel de liderazgo de cada área se realiza un promedio de todos los jefes de la COAC para saber de esta manera el nivel de liderazgo general de la COAC y por último se lo gráfica.

Tabla 4. 10. Cuestionario de Grid Gerencial

CUESTIONARIO GRID GERENCIAL	
TEST	
Instrucciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • En primer lugar, lea las cinco frases de cada grupo de elementos. • Después de haberlas leído, considere cada afirmación como una posible descripción de su personalidad gerencial. • Otorga cinco puntos a la afirmación que le parece describir mejor su comportamiento durante su desempeño, pero su comportamiento real y no una noción ideal que usted tenga de su comportamiento. • Por lo tanto, en la serie completa de cinco frases solo se puede otorgar una de las puntuaciones siguientes a cada frase: 1, 2, 3, 4, 5. 	
ELEMENTO 1: DECISIONES	
CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO	VALOR
A1	Acepto básicamente la decisión de mis colaboradores y usuarios u otras personas.
B1	Me empeño en establecer y, mantener buenas relaciones con mis colaboradores.
C1	Me esfuerzo por tomar decisiones realizables, aun cuando no sean siempre óptimas.
D1	Me empeño de obtener del usuario o en tomar yo mismo una decisión que sea razonable y lógica; odio las indecisiones.
E1	Me empeño de conseguir de los colaboradores decisiones sanas que se base en la comprensión y la coincidencia de opiniones.
ELEMENTO 2: CONVICCIONES	
A2	Estoy conforme con las opiniones, las formas de comportamiento y las ideas de mis colaboradores u otras personas y evito tomar partido por alguien.
B2	Me inclino más hacia la aceptación de las opiniones de mis colaboradores o de otras personas que hacia las imposiciones de mis propias opiniones.
C2	Cuando surgen opiniones que son muy distintas a las mías, intento llegar a una posición intermedia.
D2	Defiendo mis opiniones, incluso cuando corro el riesgo de ofender a alguien con ello.
E2	Escucho las opiniones de los demás y las evaluo con espíritu de critica cuando son distintas de las mías. Tengo convicciones muy claras pero estoy dispuesto a cambiar mis posturas cuando me ponen argumentos razonables.
ELEMENTO 3: DISPOSICIÓN PERSONAL AL TRABAJO	
A3	Considero suficiente mi disposición al trabajo.
B3	Me empeño en ayudar a los demás en la realización de sus objetivos.
C3	Busco constantemente nuevas ideas para cumplir con rigor mis tareas
D3	Se lo que quiero y fuerzo a los demás para que estén de acuerdo con mis propuestas.
E3	Invierto mis energías en mi trabajo y se cómo entusiasmar a los demás con mis proyectos.
ELEMENTO 4: CONFLICTOS	
A4	Cuando surgen conflictos intento permanecer neutral o incluso evadirme del asunto.
B4	Evito siempre que se creen conflictos. Sin embargo, al no ser posible, intento aplacar los sentimientos de rebeldía y evitar hostilidades.
C4	Cuando se han generado conflictos, no permito que me desplacen de mi punto de vista; sin embargo intento encontrar de manera justa una solución aceptable para todas las partes.
D4	Al generarse un conflicto intento, en primer lugar, suavizarlo y eliminarlo; pero intentare en todo el caso defender mi opinión.
E4	Cuando se ha generado un conflicto, intento en primer lugar investigar las causas y, a continuación, intentar tratar estas causas en forma razonable
ELEMENTO 5: AUTODOMINIO (AUTOCONTROL)	
A5	Como soy siempre neutral, nada me puede provocar.
B5	Puesto que las tensiones provocan con facilidad desacuerdo, intento siempre reaccionar con calor humano y amabilidad.
C5	Bajo tensiones me vuelvo inseguro y no sé cómo salir del asunto sin producir aún más tensión.
D5	Cuando las cosas no se desarrollan como a mí me gusta, me pongo a la defensiva, sigo intransigentemente con mi opinión y busco febrilmente argumentos contrarios.

E5	Cuando estoy en tensión, me esfuerzo siempre en mantener autocontrol – incluso cuando es visible mi tensión interior.
ELEMENTO 6: SENTIDO DEL HUMOR	
A6	Mi estilo de humor es siempre considerado como muy poco gracioso por los demás.
B6	Mi estilo del humor lo enfoco sobre todo en mantener relaciones amables con los demás; en situaciones difíciles intento eliminar “la formalidad” mediante un chiste
C6	Mi estilo de humor lo enfoco sobre todo a conquistar otras personas para mí y para mis objetivos.
D6	Mi humor es simplemente arrollador – me hace, por así decir, irresistible.
E6	Mi estilo de humor contribuye a aclarar la situación en cierto modo filosóficamente. En todas las situaciones mantengo un poco de humor, incluso bajo presiones muy fuertes.

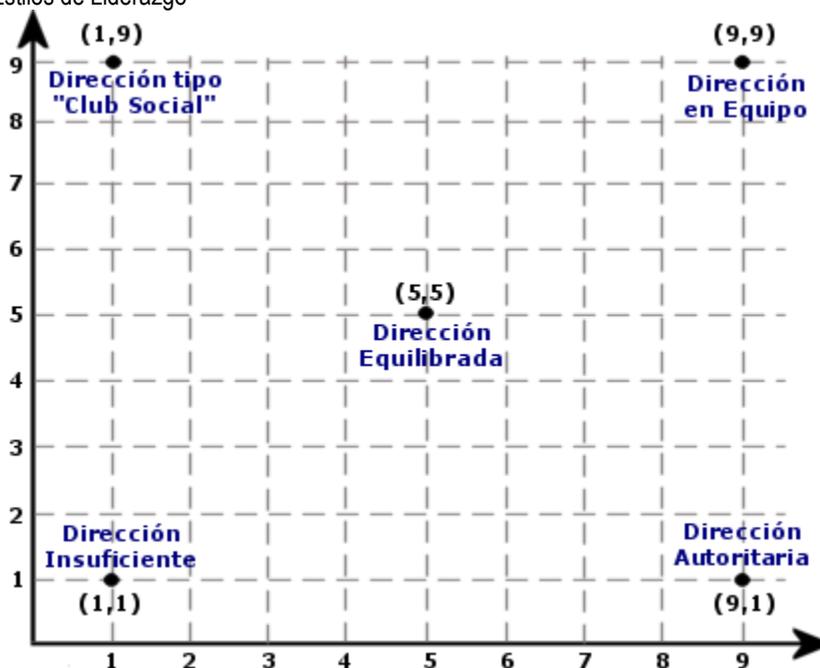
Fuente: Cruz, Serralde & Rivera (2015)

Tabla 4. 11. Estilos de Liderazgo

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
Decisiones	A1	B1	C1	D1	E1
Convicciones	A2	B2	C2	D2	E2
Entusiasmo	A3	B3	C3	D3	E3
Conflicto	A4	B4	C4	D4	E4
Temperamento	A5	B5	C5	D5	E5
Humor	A6	B6	C6	D6	E6
TOTAL					

Fuente: Cruz, Serralde & Rivera (2015)

Figura 4. 11. Estilos de Liderazgo



Fuente: Cruz, Serralde & Rivera (2015)

Tabla 4. 12. Estilos de Liderazgo

(9,9) Alto en la tarea Alto en las relaciones	Líder transformador El líder transformador es la persona que crea un cambio positivo en sus seguidores por medio del interés común en las metas de la COAC dando origen a la confianza y respeto, aumentando así la motivación y el rendimiento de sus seguidores.
(1,9) Alto en las relaciones Bajo en las tareas	Líder paternalista El líder paternalista es aquel que cuidadosamente ve por el bienestar de sus subordinados produciendo satisfacción en sus relaciones. Este suele incentivar a sus seguidores con recompensas por los resultados obtenidos en su trabajo.
(5,5) Preocupación media por la producción y por el personal	Líder democrático El líder democrático es el que fomenta la participación de sus subordinados al momento de la toma de decisiones, logrando de esta manera un equilibrio entre las relaciones y la producción.
(9,1) Alto en la tarea Bajo en las relaciones	Líder autocrático El líder autocrático es aquel que inicia y termina una acción asumiendo toda la responsabilidad a la hora de tomar decisiones, este se basa más en los resultados que sus subordinados tengan en su trabajo que en las relaciones que existan entre ellos.
Gerente (1,1,) Bajo en tarea Bajo en relaciones	Líder burocrático El líder burocrático es el que no se preocupa mucho por los resultados que sus subordinados reflejen en sus tareas y en las relaciones de lugar de trabajo.

Fuente: Cruz, Serralde & Rivera (2015)

MODELO DE EFICACIA GERENCIAL (3D) REDDIN

De acuerdo a Cruz, Serralde & Rivera (2015) el modelo de eficacia gerencial de Reddin es un proceso que se aplica bien sea a cada puesto de trabajo o a toda la cooperativa, dicho proceso ayuda a que las actividades sociales ejecutadas se efectúen de acuerdo a lo planificado, es decir garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se realice con un esfuerzo óptimo, asegurando la eficacia con que las personas transforman insumos en resultados. Para esto se debe realizar los siguientes pasos:

1. Aplicar un test de afirmaciones a los jefes departamentales de la COAC.
2. Cuenta columna por columna las letras "B" que contesto el candidato en el cuadro de respuestas y anote el resultado década columna en las líneas que se encuentran abajo del cuadro, (lógicamente, estos resultados nunca deben ser mayores de ocho).
3. Cuenta ahora fila por fila la letra "A" que contesto el candidato en el cuadro de respuesta y anote el resultado de cada fila en las líneas al margen derecho

del cuadrado de respuestas (tampoco aquí podrá exceder de ocho los resultados de cada fila).

4. A continuación, traslade los resultados de las columnas en el punto uno de la siguiente página, hágalo de izquierda a derecha. Como podrá observar, contiguo al número aparece la letra “B”.
5. Ahora traslada de arriba hacia abajo los resultados de las filas hacia el punto dos, como puede observar este tiene una letra “A”.
6. Sume ahora las columnas A, B,...H junto con las constantes del punto número tres del protocolo de calificación y anota los resultados en las líneas del punto número cuatro.
7. Traslade las calificaciones “A” a la “H” del punto número cuatro al punto número cinco (calificación), y repite estas calificaciones en los cuadros que señalan las flechas. Hazlo tantas veces como cuadros aparezcan. Finalmente, sume por columnas y anote los resultados en X, Y, Z, la cantidad anotada en “A”, no deberá sumarse ya que se su escala de verdad, si esta cantidad es menor a tres se puede presumir intento de manipulación del instrumento, por lo que deberá repetir la aplicación.
8. Busque el resultado de la X en la parte superior de la tabla del punto número seis (componente vector) y anota el número que se encuentra en la parte inferior, en la X del punto número siete (calificación vector), repite esta acción para la “Y” y la “Z” anotando los números en sus correspondientes líneas.
9. Gráfica ahora los resultados del número siete en el número ocho (gráficas), puede hacerse sombreando la barra, lo importante es que quede clara la calificación obtenida.
10. En el punto nueve, coloca la punta del lápiz en el punto señalado por la flecha empiece aquí y si su resultado de “X” es mayor a dos suba si es menor de dos baje, en cualquier caso llegará al árbol de las “Y`s”, si su calificación de “Y” es mayor de dos suba si es menor baja, finalmente encierre el nombre del estilo correspondiente.

Tabla 4. 13. Test de Afirmaciones

TEST DE AFIRMACIONES	
Instrucciones: lea las afirmaciones de cada par que aparece en el cuestionario y seleccione una de ellas. Si usted cree que la primera afirmación es la que está más de acuerdo con forma de ser en el trabajo, ponga la letra "A" en la hoja de respuestas, en el cuadro que tiene el mismo número del par de afirmaciones que está leyendo. Si por el contrario la segunda afirmación es la que lo describe mejor, ponga "B".	
1	a). No poner atención a violaciones de reglas si está seguro que nadie más sabe que estas se cometen. b). Cuando comunican una decisión que no es bien acogida explica a sus subordinados que fue su jefe quien la tomo.
2	a). Si un empleado realiza trabajo insatisfactorio continuamente espera una oportunidad para transferido en lugar de despedirlo. b). Si uno de los subordinados no es parte del grupo, tratara de que los demás lo acojan.
3	a). Cuando el jefe da una orden que no es agradable al grupo, piensa que es justo que sea dada en nombre del jefe y no en nombre suyo. b). Por lo general toma decisiones independientemente y después les informa a sus colaboradores.
4	a). Si es reprendido por sus superiores reúne a sus colaboradores y se los transmite. b). Da las tareas más difíciles a sus colaboradores experimentados.
5	a). Permite discusiones para evadir frecuentemente un tema. b). Anima a los subordinados para dar sugerencias peor no siempre inicia la acción de estos.
6	a). A menudo piensa que sus propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el trabajo. b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones y siempre se sostiene por la decisión de la mayoría.
7	a). Cuando la cantidad o calidad del trabajo del departamento no es satisfactoria, explica a sus subordinados que su propio jefe no está satisfecho y que deben mejorar el trabajo. b). Toma decisiones independientemente y luego trata de venderlas a sus subordinados.
8	a). Cuando anuncia una decisión que no es bien acogida, explica a sus subordinados que su propio jefe ha tomado la decisión. b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones pero se reserva el derecho de tomar la decisión final.
9	a). Puede dar trabajos difíciles a sus subordinados no experimentados, pero si tienen problemas los releva de la responsabilidad. b). Cuando la cantidad o calidad del trabajo del departamento no es satisfactoria, explica a sus subordinados que su propio jefe no está satisfecho y que deben mejorar el trabajo.
10	a). Cree que para los subordinados es tan importante quererlo, como trabajar duro. b). Deja a otras personas que hagan tareas por sus mismas aun cuando puedan cometer muchos errores.
11	a). Muestra interés en la vida personal de sus subordinados puesto que sienten que ellos así lo esperan. b). Siente que no siempre es necesario que los subordinados sepan el porqué de lo que hace, con tal de que lo hagan.
12	a). Cree que disciplinando a los subordinados no de mejora la cantidad o calidad del trabajo a largo plazo. b). Cuando se enfrentan a un problema difícil, trata de llegar a una solución que sea al menos parcialmente aceptable para los que les concierne.
13	a). Piensa que algunos de sus subordinados no son felices y trata de hacer algo. b). Pone atención y cuida su propio trabajo y siente que le concierne a la alta administración, del desarrollar nuevas ideas.
14	a). Está a favor de aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo. b). Muestra interés por aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo.
15	a). Deja a otras personas que hagan tareas por si mismas aún cuando puedan cometer muchos errores. b). Toma decisiones independientemente pero considera las sugerencias razonables de sus subordinados.
16	a). Si uno de sus subordinados no es parte del grupo tratara de que los demás lo acojan. b). Cuando un empleado no puede terminar una tarea, lo ayuda para llegar a la solución.
17	a). Piensa que una aplicación de la disciplina es fijar principalmente principios para otros empleados. b). A menudo piensa que sus propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el trabajo.

18	a). Desaprueba la plática innecesaria entre sus subordinados, mientras están trabajando.	b). Está a favor de aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo.
19	a). Siempre está al pendiente del ausentismo y el retraso.	b). Cree que las agrupaciones pueden tratar de minar la autoridad de la administración.
20	a). algunas veces se opone a las quejas en grupo, como cuestión de principio.	b). Siente que los conflictos son inevitables y trata de suavizarlos.
21	a). Es importante para usted mismo obtener crédito por sus buenas ideas.	b). Expresa sus opiniones en público.
22	a). Cree que conferencias frecuentes con individuos son útiles en su desarrollo.	b). Cree que las agrupaciones pueden tratar de minar la autoridad de la administración.
23	a). Siente que no siempre es necesario que los subordinados sepan el porqué de lo que hacen con tal de que lo hagan.	b). Piensa que el reloj checador reduce retrasos.
24	a). Por lo general toma decisiones independientemente y después les informa a sus subordinados.	b). Siente que las personas y la administración trabajan por metas similares.
25	a). Favorece el uso de esquemas individuales de pago de incentivos.	b). Permite discusiones para evadir frecuentemente un tema.
26	a). Tiene a orgullo el hecho de que no pide a otros que hagan una tarea que usted no haría.	b). Piensa que algunos de sus subordinados no son felices y trata de hacer algo.
27	a). Si una tarea es urgente, usted seguirá adelante y dirá a alguien que lo haga, aún cuando se requiera equipo adicional de seguridad.	b). Es importante para usted mismo obtener crédito por sus buenas ideas.
28	a). Su meta es lograr que se haga el trabajo sin antagonizar con ninguno más de lo que tiene que hacerlo.	b). Puede asignar tareas sin prestar atención a la experiencia o habilidad, pero insiste en obtener resultados.
29	a). Puede asignar sus tareas sin prestar atención a la experiencia o habilidad, pero insiste en obtener resultados.	b). Escucha pacientemente las quejas y los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.
30	a). Cree que los conflictos son inevitables y trata de suavizarlos lo mejor que puede.	b). Confía en que sus subordinados harán su trabajo satisfactoriamente sin presiones de usted.
31	a). Cuando lo confrontan con un problema difícil, trata de llegar a una solución que al menos sea parcialmente aceptable por aquello a los que les concierne.	b). Cree que el entrenamiento sobre la experiencia del trabajo es más útil que la educación teórica.
32	a). Siempre da las tareas más difíciles a sus empleados con más experiencia.	b). Cree en la promoción, exclusivamente de acuerdo a la habilidad.
33	a). Cree que los problemas entre sus empleados se solucionan por sí solos sin interferencia suya.	b). Si es reprendido por sus superiores, reúne a sus subordinados y se los transmite.
34	a). No le interesa lo que sus empleados hacen fuera de horas de trabajo.	b). Cree que disciplinando a los subordinados no se mejora la cantidad o calidad del trabajo a largo plazo.
35	a). No pasa a sus jefes superiores más información de la requerida.	b). Algunas veces se opone a las quejas en grupo, como cuestión de principios.
36	a). Algunas veces duda en tomar una decisión que siente que no será del agrado de sus subordinados.	b). Su meta es lograr que se haga el trabajo sin antagonizar con ninguno más de los que tiene que hacerlo.
37	a). Escucha pacientemente las quejas y los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.	b). Algunas veces duda en tomar una decisión que siente que no será del agrado de sus subordinados.
38	a). Escucha pacientemente las quejas los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.	b). La mayor parte de sus subordinados podría hacer bien su trabajo sin usted, si esto fuera necesario.
39	a). Pone atención y cuida su propio trabajo y siente que le concierne a la alta.	b). Cuando de órdenes, fija tiempo para que se lleven a cabo.

40	a). Anima a los subordinados para dar sugerencias, pero no siempre inicia la acción de éstos.	b) Trata de que sus empleados estén a gusto cuando habla con ellos.
41	a). En una discusión presenta los hechos como los ve y deja a otros sacar sus propias conclusiones.	b). Cuando el jefe de una orden que no es agradable al grupo, piensa que es justo que sea dada en nombre del jefe y no el suyo.
42	a). Cuando tiene que hacerse un trabajo extra, pide voluntarios antes de designarlos.	b) Muestra interés en la vida de sus subordinados, puesto que siempre siente que ellos así lo esperan.
43	a). Está más interesado en tener contentos a sus empleados que en mantenerlos haciendo su trabajo.	b). Siempre está pendiente del ausentismo y del retraso.
44	a). La mayor parte de sus subordinados podrían hacer bien su trabajo sin usted, si esto fuera necesario.	b). Si una tarea es urgente, usted seguirá adelante y dirá a alguien que la haga aun cuando se requiera equipo adicional de seguridad.
45	a). Confía en que sus subordinados hagan un trabajo satisfactorio sin ninguna presión por parte suya.	b) No pasa a sus jefes superiores más información de la que requieren.
46	a). Piensa que reuniones frecuentes con las personas son útiles en su desarrollo.	b). Está más interesado en tener contento a sus empleados que en mantenerlos haciendo su trabajo.
47	a). Muestra interés por aumentar el conocimiento de sus subordinados en relación a la compañía y por el propio trabajo, aun cuando no les sea indispensable en la posición que ocupan.	b). Pone muy especial atención a empleados que no se desarrollan o hacen trabajos insatisfactorios.
48	a). Permite a sus colaboradores participar en la toma de decisiones y siempre se sostiene por la decisión de la mayoría.	b). Hace trabajar fuerte a sus subordinados pero se asegura que obtengan un reconocimiento justo de esferas más elevadas de la administración.
49	a). Cree que todos los empleados del mismo nivel deben recibir el mismo sueldo.	b). Si un empleado realiza trabajo insatisfactorio continuamente, espera una oportunidad para transferirlo en lugar de despedirlo.
50	a). Siente que las metas de las personas y la administración se oponen pero trata de no manifestar su punto de vista.	b). Cree que para sus subordinados es tan importante quererlo como trabajar duro.
51	a). Pone muy especial atención a los empleados que no se desarrollan o hacen trabajo insatisfactorio.	b). Desaprueba la plática innecesaria entre sus subordinados mientras están trabajando.
52	a). Cuando da órdenes fija un tiempo límite para que seroible lleven a cabo.	b). Tiene a orgullo el hecho de que no se pide a otros que hagan una tarea que usted mismo haría.
53	a). Cree que el entrenamiento sobre la experiencia del trabajo es más útil que la educación teórica.	b). No le interesa lo que sus empleados hacen fuera de horas de trabajo.
54	a). Piensa que el reloj checador reduce los retrasos.	b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones y siempre inicia la acción de éstos.
55	a). Toma decisiones independientemente, pero considera las sugerencias razonables de sus subordinados para mejorarlas.	b). Siente que las metas de las personas y de la administración se oponen, pero trata de no manifestar su punto de vista.
56	a). Toma decisiones independientemente y luego trata de "vendérselas" a sus subordinados.	b). En lo posible, forma equipos de trabajo con personas que son amigas.
57	a). No dudaría en encontrar un empleado con desventajas, si piensa que puede aprender el trabajo.	b). No pone atención a violaciones de reglas, si está seguro que nadie más sabe que éstas se cometen.
58	a). En lo posible, forma equipos de trabajo con personas que son amigas.	b). Puede dar trabajos difíciles a subordinados no experimentados pero si tienen problemas los releva de la responsabilidad.
59	a). Hace trabajar fuerte a sus subordinados, pero se asegura que obtengan un reconocimiento justo de esferas más elevadas de la administración.	b). Piensa que una aplicación de la disciplina, es fijar principios para otros empleados.

60	a). Trata de que sus empleados estén a gusto cuando habla con ellos.	b). Favorece el uso de esquemas individuales de pago de incentivos.
61	a): Cree en la promoción solamente de acuerdo a la habilidad.	b). Cree que los problemas entre sus empleados se solucionarán por sí solos, son interferencia suya.
62	a). Siente que las personas y la administración trabajan por metas similares.	b). En una discusión presenta los hechos como los ve y deja a otros sacar sus propias conclusiones.
63	a). Cuando un empleado no puede terminar una tarea, lo ayuda para llegar a la solución.	b). Cree que todos los empleados del mismo nivel deben recibir el mismo sueldo.
64	a). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones, pero se reserva el derecho de tomar la decisión final.	b). No dudaría en encontrar un empleado con desventajas, si piensa que puede aprender el trabajo.

Fuente: Cruz, Serralde & Rivera (2015)

HOJA DE RESPUESTAS

Tabla 4. 14. Hoja de Respuesta

Nombre:	Edad:	Sexo:
Puesto actual:		
Cooperativa:		

Fuente: Cruz, Serralde & Rivera (2015)

En la siguiente matriz anotar solo una respuesta por cuadro, sin dejar de contestar ninguna pregunta. Luego verificar que las respuestas correspondan al número del recuadro con la situación presentada en el cuestionario.

1	2	3	4	5	6	7	8	
9	10	11	12	13	14	15	16	
17	18	19	20	21	22	23	24	
25	26	27	28	29	30	31	32	
33	34	35	36	37	38	39	40	
41	42	43	44	45	46	47	48	
49	50	51	52	53	54	55	56	
57	58	59	60	61	62	63	64	

PROTOCOLO DE CALIFICACIÓN

1.- B	<u> </u> A	<u> </u> B	<u> </u> C	<u> </u> D	<u> </u> E	<u> </u> F	<u> </u> G	<u> </u> H
H2.-A	<u> </u> A	<u> </u> B	<u> </u> C	<u> </u> D	<u> </u> E	<u> </u> F	<u> </u> G	<u> </u> H
3.-=	+1	+2	+1	+0	+3	-1	+0	+4
4.-=	<u> </u> A	<u> </u> B	<u> </u> C	<u> </u> D	<u> </u> E	<u> </u> F	<u> </u> G	<u> </u> H

CALIFICACIÓN DE COMPONENTES

A _____							
B _____			Y				[]
C _____	x						
D _____	x				Z		
E _____						Z	
F _____			Y			Z	
G _____	x					Z	
H _____	x			Y		z	
	X _____			Y _____		Z _____	

COMPONENTE VECTOR

0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 o más
0	.6	1.2	1.3	2.5	3	3.6	4

CALIFICACIÓN VECTOR

X _____
Tarea

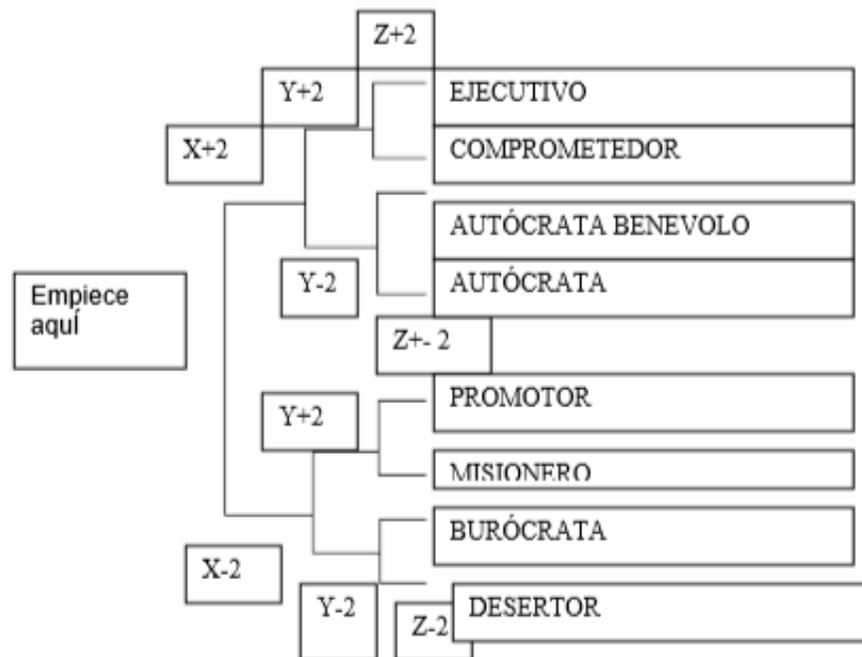
Y _____
Relaciones

Z _____
Efectividad

GRÁFICAS

Tarea	0	1	2	3	4
Relaciones	0	1	2	3	4
Efectividad	0	1	2	3	4

SÍNTESIS DE ESTILO

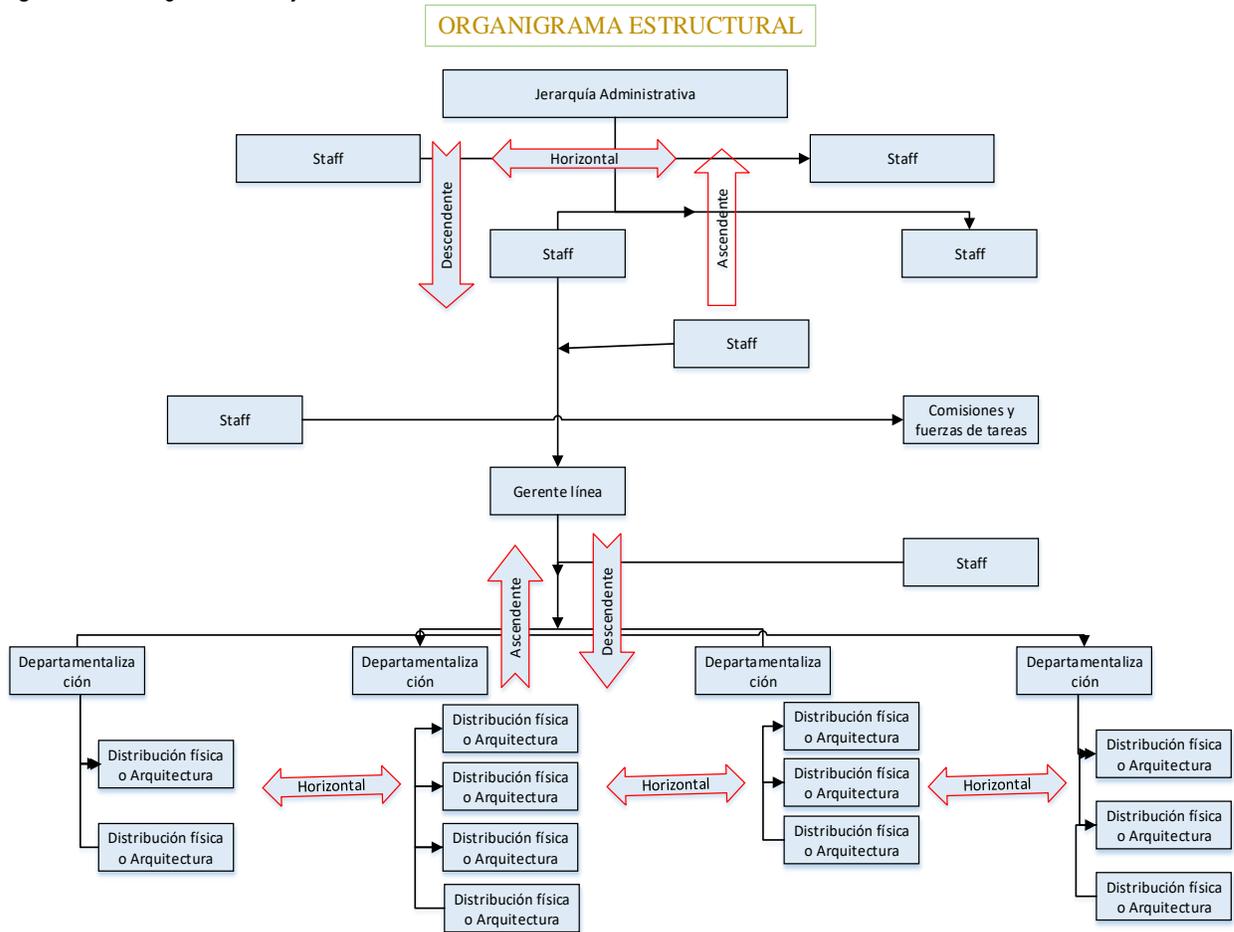


FLUJOS DIRECCIONALES DE LA COMUNICACIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

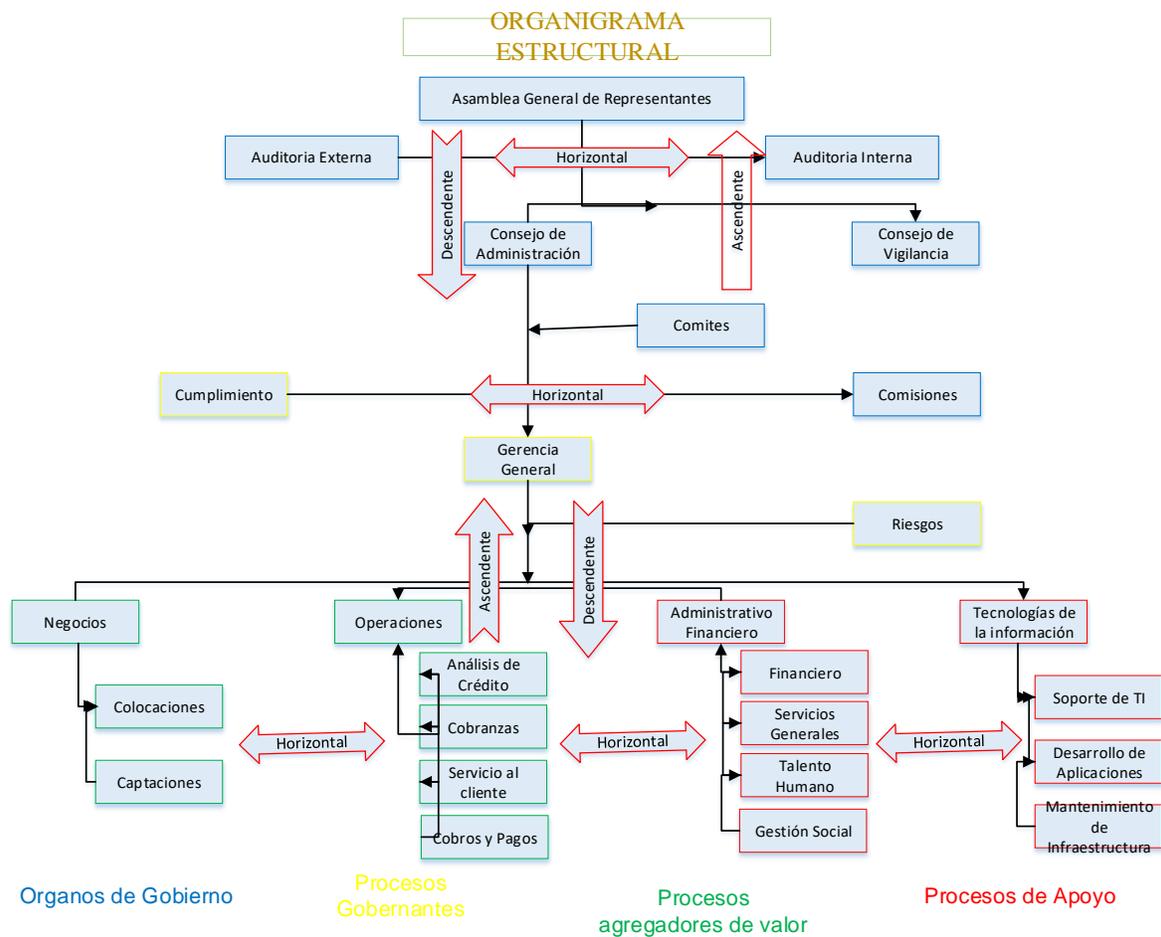
En este campo se debe de realizar flujos direccionales de comunicación, mismos que servirán para que la información que haya dentro de la COAC tenga un orden jerárquico de acuerdo a su organigrama estructural este tipo de flujo se lo debe de realizar en todos los departamentos de la empresa, de esta manera el personal administrativo, jefes departamentales y empleados se regirán al orden jerárquico de información.

Figura 4. 12. Diagrama de Flujo de Comunicaciones



Elaborado por: Los Autores

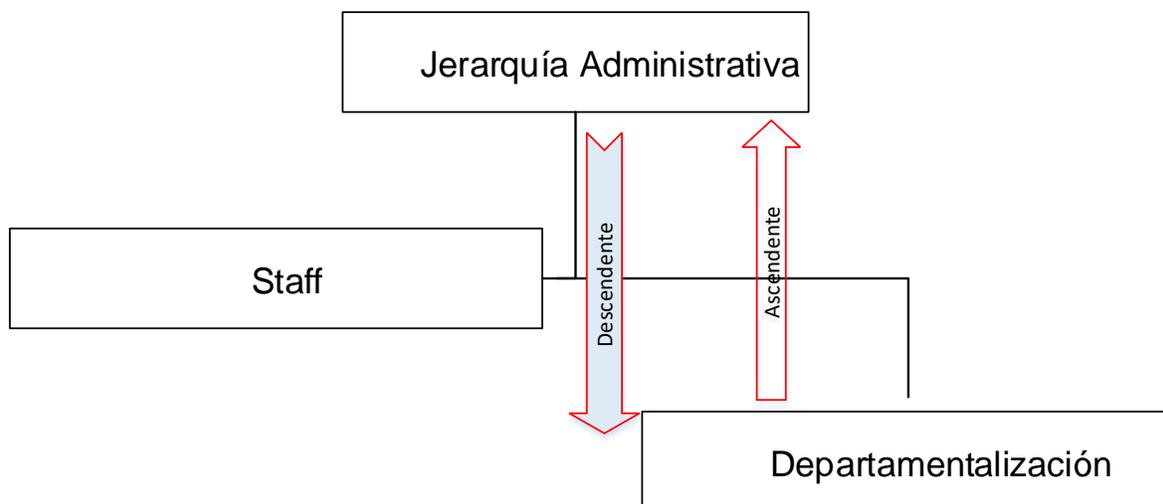
Figura 4. 13. Diagrama de Flujo de Comunicaciones



Elaborado por: Los Autores

Figura 4. 14. Diagrama de flujo de Comunicaciones del departamento de gestión social de la COAC

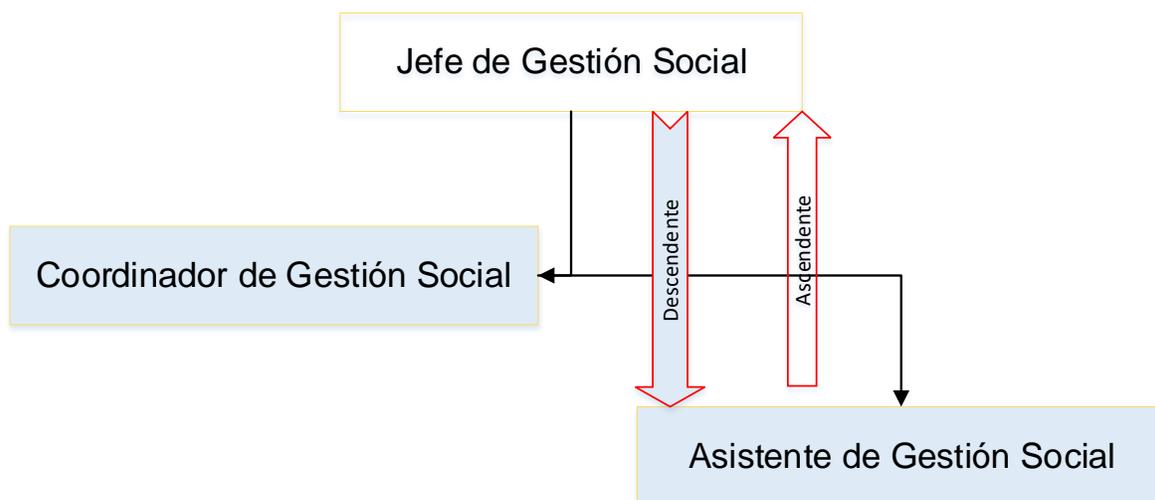
ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIAL



Elaborado por: Los Autores

Figura 4. 15. Diagrama de flujo de Comunicaciones del departamento de gestión social de la COAC

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIAL



Elaborado por: Los Autores

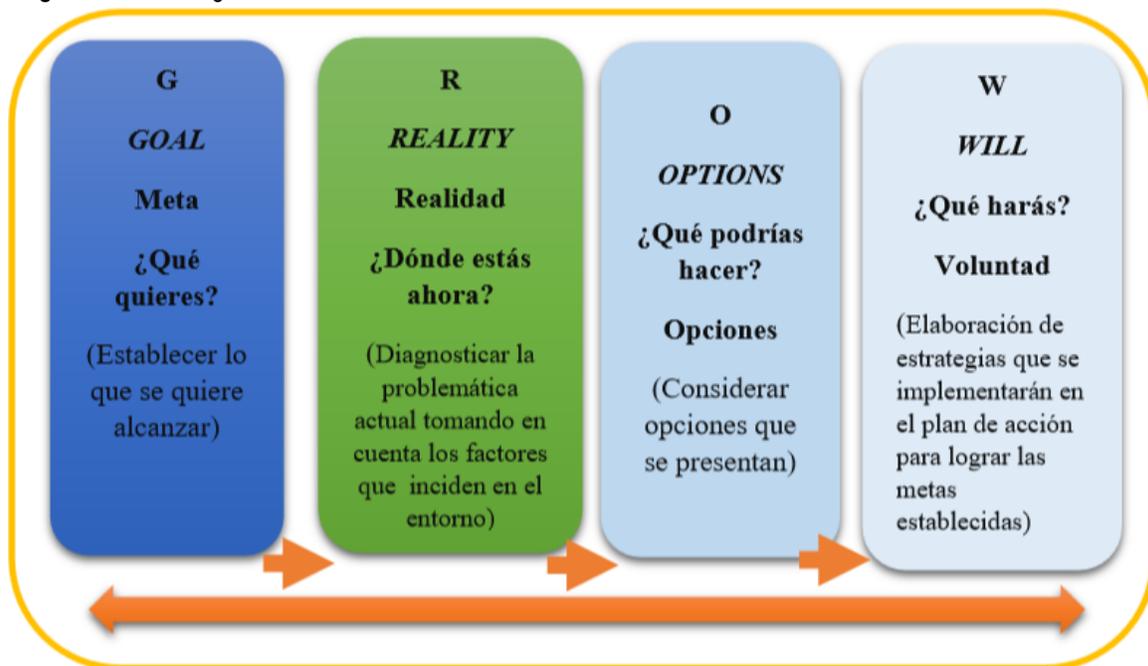
EQUIPOS DE TRABAJO (COACHING)

En equipos de trabajo resulta funcional a la hora de querer emplear Coaching, es por tal que se aplicará la filosofía del modelo Grow como una herramienta de gestión orientada a fortalecer el desempeño social de la COAC a través de estrategias, dicho modelo fue concebido por Graham Alexander y difundido por John Whitmore entre las décadas de 1980 y 1990 es considerado como uno de los métodos más utilizados, debido a que este se centra en la en la identificación y solución de problemas en donde se diseña un plan de trabajo o de acción, el cual permita llegar hacia una meta establecida previamente y analizada mediante diferentes preguntas tales como:

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Por qué lo quiero hacer?
- ¿Cómo lo hago?
- ¿Cuándo voy a empezar?
- ¿Qué espero obtener?

Dicho modelo se lo ejecuta en cuatro pasos que los detallan en el siguiente esquema:

Imagen 4. 1. Coaching



Fuente: Cruz, Serralde & Rivera (2015)

PLAN DE ACCIÓN

En el plan de acción se determinan acciones que priorizan las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos sociales de la COAC. Respondiendo a los resultados obtenidos del cruce de información del Grid Gerencial y el modelo de Eficacia Gerencial de esta manera, el plan de acción se constituye como una especie de guía para brindar una estructura a la hora de llevar a cabo un programa social.

Tabla 4. 15. Formato del Plan de Acción

QUÉ	A QUIÉN	CUANDO	TEMAS	DONDE
-----	---------	--------	-------	-------

Elaborado por: Los Autores

- **QUÉ:** Es lo que el departamento o la COAC quiere realizar ejemplo: capacitar, programar, etc. Es decir, las actividades que desea realizar.
- **A QUIÉN:** Es la persona responsable de efectuar las actividades sociales planificadas.
- **CUANDO:** Es el tiempo en el que debe realizar las actividades sociales planificadas.
- **TEMAS:** Son los temas que se van a tratar con los responsables de las actividades sociales.
- **DONDE:** Lugar donde se va a aplicar las actividades sociales planificadas.

EVALUAR

PLANIFICAR (INSTRUMENTO PLAN DE EVALUACIÓN)

En el plan de evaluación se establecen los procedimientos que debe de seguir el evaluador con el fin de evaluar el cumplimiento de los programas sociales planificados y ejecutados.

Tabla 4. 16. (instrumento) formato del plan de evaluación



PLAN DE EVALUACIÓN

Proceso a Evaluar		Área		Líder del proceso		Equipo Evaluador	
Objetivo de la Evaluación		Alcance de la Evaluación		Criterio de la Evaluación			
N	Actividades	Fecha	Hora Inicia	Hora Final	Lugar	Equipo auditor	Recursos
Firma del Evaluador Líder		Firma del Evaluado			Fecha		

Elaborado por: Los Autores

- **Proceso a Evaluar:** Es el proceso del programa social que va a ser evaluado.
- **Área:** Es el espacio a la cual se la va a evaluar.
- **Líder del proceso:** Es el jefe del departamento que se va a someter al proceso de evaluación.
- **Equipo Evaluador:** Son las personas encargadas o contratadas por la COAC para que ejecuten el proceso de evaluación.
- **Objetivo de la Evaluación:** Meta u objetivo que la evaluación pretende lograr.
- **Alcance de la evaluación:** Son las actividades sociales que la COAC desarrollo en el periodo pasado.
- **Criterio de la evaluación:** Criterios en los que se basa la evaluación como normas o leyes a las que se rige la COAC.
- **Actividades:** Acciones que los evaluadores realizarán en el proceso de evaluación.
- **Fecha:** Tiempo en la cual se está llevando a cabo la evaluación.
- **Hora inicia:** Espacio en el que se empieza el proceso mencionado.
- **Hora final:** Espacio en el que se termina el proceso.
- **Lugar:** Parte en donde se realiza el proceso de evaluación.
- **Equipo auditor:** Responsables de efectuar el proceso de evaluación.
- **Recursos:** Materiales que se utilizaron en el proceso de evaluación.

- **Firma del evaluador líder:** Persona principal del proceso de evaluación.
- **Firma del evaluado:** Persona o área evaluada.
- **Fecha:** Tiempo en el que se realizó el proceso de evaluación.

EVALUAR (DATOS)

Tabla 4. 17. Cuestionario

N°	PRINCIPIOS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	1. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural.					
	En La cooperativa la afiliación sucede sin distinciones de ningún tipo.					
	La cooperativa brinda un trato equitativo					
	La cooperativa promueve el respeto a la identidad cultural.					
	2. Control democrático y participación de los miembros en la gestión.					
	En La cooperativa la toma de decisiones se da de modo democrático.					
	En La cooperativa los socios asisten con frecuencia a la Asamblea General					
	3. Participación económica, solidaria y distribución equitativa.					
	En La cooperativa los socios aportan cuotas (certificados de aportación) por igual					
	En La cooperativa la asamblea decide sobre el reparto del excedente de forma equitativa					
	4. Autonomía e independencia.					
	Las ayudas o beneficios económicos que recibe La cooperativa se dan sin generar dependencia.					
	La cooperativa tiene acuerdos con organizaciones que no pertenecen a la EPS y SFPS sin que afecte a su autonomía					
	5. Educación, capacitación e información.					
	La cooperativa realiza eventos de educación en EPS para socios.					
	La cooperativa capacita con vistas al perfeccionamiento profesional de socios y personal.					
	El resultado del Balance Social de La cooperativa es de dominio público.					
	6. Cooperación e integración del sector EPS.					
	La cooperativa busca asociarse o integrarse con otras entidades de la EPS.					
	La cooperativa pertenece a organismos de integración de la Economía (Cooperativas, Asociaciones, Federaciones, Corporaciones).					
	7. Compromiso con el entorno.					
	Posee un programa de voluntariado.					
	La cooperativa tiene certificaciones o reconocimientos a su buen desempeño ambiental					
	La cooperativa participa o desarrolla programas destinados al beneficio de la comunidad.					
	8. Dignificación del trabajo y disfrute de la vida.					
	El accionar de La cooperativa propende al logro de Buen Vivir de los asociados.					
	La cooperativa prioriza la contratación de socios cuando requiere incorporar personal nuevo.					
	La cooperativa contrata a personas con capacidades especiales.					
	La cooperativa realiza eventos culturales o deportivos.					
	9. Comercio justo, ético y responsable.					
	Tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.					
	Compra, financia, o colabora con organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo.					
	La cooperativa tiene un comportamiento ético.					

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Con base en (Palacios, 2019)

ANÁLISIS DE BRECHA

Tabla 4. 18. Formato de análisis de brecha

Dónde estamos	Lo que se debería hacer	Brecha: ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?	Planes y acciones

Elaborado por: Los Autores

Dónde estamos. - Se detalla la situación en la que se encuentra la gestión social para analizar y mejorar.

Lo que se debería hacer. -Se determina el propósito u objetivo que se desea lograr en el accionar social de la COAC.

Brecha: ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar? -Se identifica el espacio que hay entre la situación actual y lo que se desea cumplir la COAC en el ámbito social detallándolo ya sea cualitativamente o cuantitativamente.

Planes y acciones. -Se identifican las actividades sociales que se deben plantear para mejorar o para cerrar las brechas existentes.

DIAGRAMA DE RADAR

Tabla 4. 19. formato de diagrama de radar

Criterios	Situación actual	Contexto deseado	Avance

Elaborado por: Los Autores

Criterios. -Se determinan los criterios que la COAC desea mejorar en la gestión social para luego eliminar las brechas.

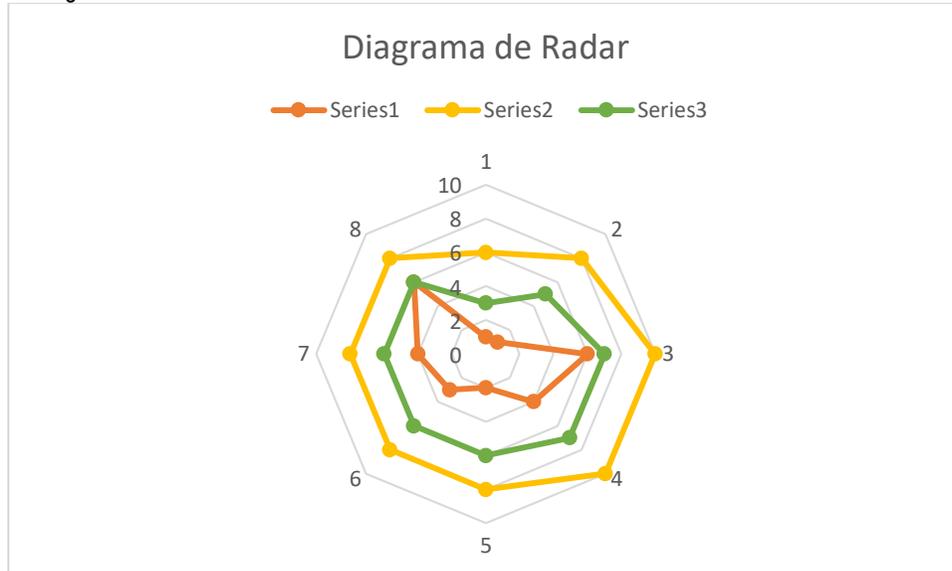
Situación inicial. – Los responsables de efectuar la evaluación colocan un valor del 1 al 5 en cada uno de los aspectos determinados, considerando 1 como ausencia o que no se está satisfecho, y un 5 como satisfacción.

Contexto deseado. -Se realiza una valoración del 1 al 10, los evaluadores deben de ponerse de acuerdo en la valoración del mismo, que no exista una mayor diferencia, se debe fijar fechas para así verificar el avance periódico.

Avance. - Los responsables valoran en cada revisión los avances que se va teniendo con el fin de ver cumplimiento del contexto deseado.

Gráfico. – Se inserta los datos para graficar en el diagrama de Radar las variables: situación actual, contexto deseado, y el avance, luego se procede a realizar un análisis de la evolución que se ha obtenido con los propósitos planteados deseados.

Figura 4. 16. Diagrama de radar

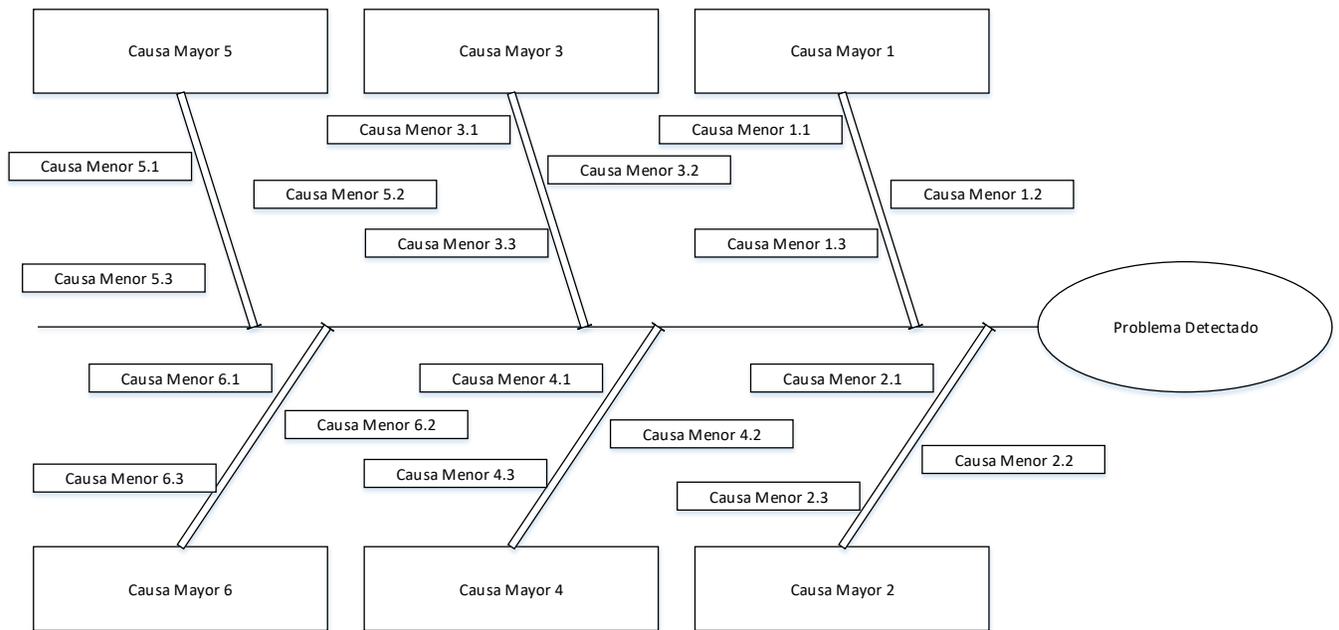


Elaborado por: Los Autores

DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINA DE PESCADO)

- 1.-Determinar el problema encontrado, mismo que se colocará en la espina central del diagrama.
- 2.- Luego se debe de realizar una lluvia de ideas entre los responsables de la ejecución del diagrama, después de determinan las causas principales y mayores que se derivan del problema central.
- 3.- Después de haber efectuado la lluvia de ideas se procede a seleccionar las causas menores más notables del problema e insertarlas en las espinas mayores del diagrama, tanto en la parte inferior como superior.

Figura 4. 17. Formato del diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Los Autores

DIAGRAMA DE PARETO

Primer paso se realiza una tabla con las causas del problema social de la COAC, indicando la frecuencia con la que ocurre cada una de ellas.

Tabla 4. 20. Formato de las causas del diagrama de Pareto

Causa	Frecuencia

Elaborado por: Los Autores

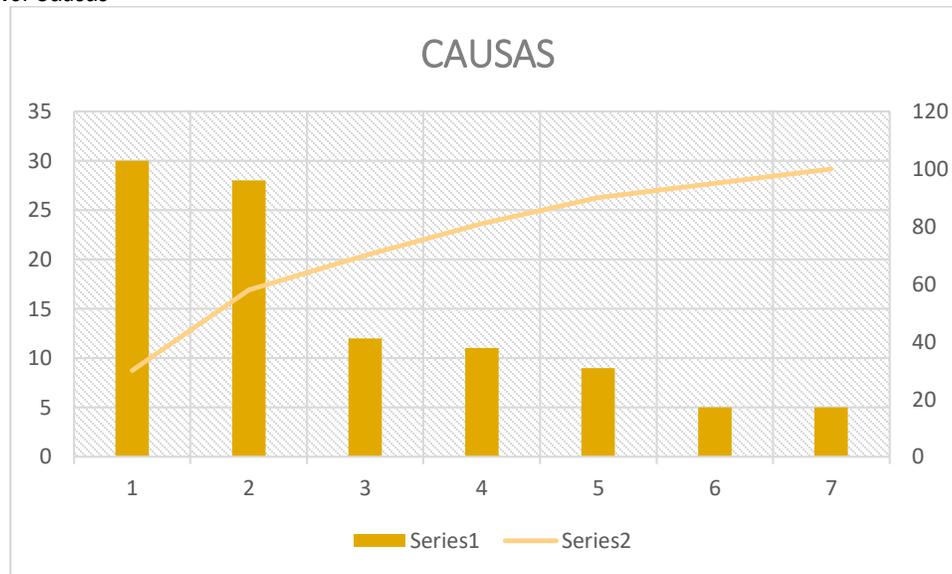
Luego de haber sumado las frecuencias de cada una de las causas, se procede a añadir 2 columnas más en la matriz, las cuales son el porcentaje de cada causa y el porcentaje acumulado de cada causa.

Causa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado

Después de haber insertado las 2 columnas se realiza un diagrama tomando en cuenta las columnas del porcentaje ubicándolo en el eje de las X, ordenándolas de mayor a menor y la columna del porcentaje acumulado en el eje de las Y. Luego se

efectúa el análisis del diagrama de Pareto en el que se indica en donde se encuentra el 80% de las falencias de las causas determinadas, suelen ser de 2 a 4 causas, todo depende del porcentaje acumulado, para luego mencionar los problemas detectados por las causas mencionadas y poder así tomar medidas para solucionar cada una de ellas mediante acciones de mejora.

Figura 4. 18. Causas



Elaborado por: Los Autores

MATRIZ DE PONDERACIÓN O IMPORTANCIA

Tabla 4. 21. formato de la matriz de ponderación.

Factores		Alternativas			
Descripción	Peso	A	B	C	D
Factor 1					
Factor 2					
Factor 3					

Elaborado por: Los Autores

La matriz de ponderación o de importancia permitirá solucionar los problemas sociales de forma muy fácil.

1. Determinar los factores de precalificación.
2. Identificar y determinar los factores pertinentes para evaluar en la selección que se lleva a cabo, seleccionando el equipo que tomará la decisión y que discuta por qué la necesidad de evaluar los factores identificados.

3. Luego de haber seleccionado todos los factores a evaluar, se procede a determinar el peso relativo de cada uno de ellos, usando una base de 1 a 10, donde 1 implica que es poco importante y 10 el número de mayor importancia.

Factores: Redactar los factores a evaluar sobre el accionar social de la COAC.

Peso: Determinar los pesos de ponderación relativos.

Alternativas: Identificar las alternativas que se tienen para darle solución a los factores.

MEJORA (PLAN DE MEJORA MATRIZ 5W+1H)

La matriz (5w+1h) es un método de hacer preguntas que permite detallar sobre un proceso o un problema asumido para mejorar sus acciones.

Tabla 4. 22. Formato de plan de mejora matriz 5w+1h

WHAT (QUÉ)	WHY (POR QUÉ)	WHEN (CUÁNDO)	WHERE (DÓNDE)	WHO (QUIÉN)	HOW (CÓMO)
---------------	------------------	---------------	---------------	-------------	------------

Elaborado por: Los Autores

- **WHAT (QUÉ):** Determinar soluciones que se deben de plantear con sus respectivas actividades.
- **WHY (PORQUÉ):** Establecer las causas del problema.
- **WHEN (CUÁNDO):** Establecer el tiempo que se van a realizar las actividades sociales.
- **WHERE (DÓNDE):** Determinar los lugares en donde se van a realizar las actividades mencionadas anteriormente.
- **WHO (QUIÉN):** En este campo se debe mencionar a las personas encargadas de efectuar dichas actividades.
- **HOW (CÓMO):** Describir los procedimientos a seguir en cada una de las actividades mencionadas anteriormente.

SEGUIMIENTO

PLAN DE SEGUIMIENTO

En el plan de seguimiento se establecen los procedimientos que debe de seguir el responsable con el fin de darle un seguimiento al cumplimiento de las actividades sociales planificados y ejecutados.

Tabla 4. 23. Formato del plan de seguimiento



LA BENÉFICA
Cooperativa de Ahorro y Crédito

PLAN DE SEGUIMIENTO							
Proceso a Seguir		Área		Líder del proceso		Equipo Responsable	
Objetivo del Seguimiento		Alcance del Seguimiento		Criterio de Seguimiento			
N	Actividades	Fecha	Hora Inicia	Hora Final	Lugar	Equipo Responsable	Recursos
Firma del Responsable principal		Firma de la persona o área			Fecha		

Elaborado por: Los Autores

- **Proceso a Seguir:** Es el proceso del programa social que se le va a dar seguimiento.
- **Área:** Es el espacio a la cual se le va a dar seguimiento.
- **Líder del proceso:** Es el jefe del departamento que se va a someter al proceso de seguimiento.
- **Equipo responsable:** Son las personas encargadas o contratadas por la COAC para que ejecuten el proceso de seguimiento.
- **Objetivo del Seguimiento:** Meta u objetivo que el seguimiento pretende lograr.
- **Alcance del Seguimiento:** Son las actividades sociales que la COAC desarrollo en el periodo pasado.
- **Criterio de Seguimiento:** Criterios en los que se basa el seguimiento como normas o leyes a las que se rige la COAC.
- **Actividades:** Acciones que los responsables realizarán en el proceso de seguimiento.

- **Fecha:** Día en la cual se está llevando a cabo el seguimiento.
- **Hora inicia:** Tiempo en la que se empieza el proceso mencionado.
- **Hora final:** Tiempo en la que se termina el proceso.
- **Lugar:** Espacio en donde se realiza el proceso de seguimiento.
- **Equipo responsable:** Responsables de efectuar el proceso de seguimiento.
- **Recursos:** Materiales que se utilizaron en el proceso de seguimiento.
- **Firma del responsable principal:** Persona principal del proceso de seguimiento.
- **Firma de la persona o área:** Persona o área sometida al proceso de seguimiento.
- **Fecha:** Día en la que se realizó el proceso de seguimiento.

INFORME DE DESEMPEÑO E INFORME DE SEGUIMIENTO

INFORME DE DESEMPEÑO

El informe de desempeño permite controlar los avances de un proyecto o programa, este no sólo ayuda a saber si va bien o mal, también permite analizar y hacer una comparación de cómo va el programa de acuerdo a lo planificado, dicho informe permite organizar y resumir la información recopilada, presentando resultados de los análisis realizados, contrastando la línea base para la medición del desempeño.

Tabla 4. 24. Formato de informe de desempeño

INFORME DE AVANCE DE PROYECTOS O PROGRAMAS SOCIALES EN EJECUCIÓN		
1. DATOS GENERALES		
Nombre del proyecto o programa:		
Objetivo del programa o proyecto:		
Responsable:		
Institución o lugar beneficiario:		
Fecha de inicio del programa:	Fecha de finalización del programa:	Fecha de elaboración del informe de avance:
Fecha de elaboración de informes anteriores		Informe 1: Informe 2: Informe 3:
Descripción de avance:		
Grado de avance:		
Observaciones:		

Elaborado por: Los Autores

- **Nombre del proyecto o programa:** Escribir el nombre del programa del cual se va a informar.
- **Objetivo del programa o proyecto:** Establecer el objetivo del programa.
- **Responsable:** Delegar a la persona o área responsable de la ejecución del programa.
- **Institución o lugar beneficiario:** Determinar el lugar o institución beneficiario del programa.
- **Fecha de inicio del programa o proyecto:** Establecer la fecha de inicio del programa.
- **Fecha de finalización del programa o proyecto:** Establecer la fecha en la que deberá terminar el programa.
- **Fecha de elaboración del informe de avance:** Establecer la fecha en la que se elaboró el informe sobre el avance del programa.
- **Fecha de elaboración de informes anteriores:** Determinar la fecha de elaboración de informes anteriores.
- **Descripción de avance:** Establecer la descripción del avance del programa en la fecha estipulada.
- **Grado de avances:** Determinar el avance del programa en porcentaje.
- **Observaciones:** Establecer las observaciones que se detestaron en la ejecución del programa.

INFORME DE SEGUIMIENTO

Se realiza el documento de Informe de Seguimiento mismo que recoge información, durante el periodo al que se refiere, la situación en que se encuentra el proyecto o programa, reflejando el estado de las tareas planificadas, los objetivos alcanzados, los riesgos y problemas detectados junto con las acciones encaminadas a corregirlos y los objetivos que se prevén.

Tabla 4. 25. Formato de informe de seguimiento

PROGRAMA/PROYECTO SOCIAL		BENEFICIARIO		
ÁREA RESPONSABLE		FECHA DE REPORTE		
OBJETIVOS				
ESTADOS Y AVANCES	PLAZO DE ENTREGA	RECURSOS	COSTO	
PROBLEMAS (P) O RIESGOS (R)		ACCIONES/RECOMENDACIONES	QUIÉN	FECHA

Elaborado por: Los Autores

- **Programa/Proyecto Social:** Determinar el nombre del programa a realizar.
- **Beneficiario:** Establecer el nombre del lugar o institución beneficiaria del programa o proyecto social.
- **Área responsable:** Reflejar el área responsable del programa.
- **Fecha de reporte:** Escribir la fecha en la que realizó el reporte de las actividades.
- **Objetivos:** Establecer el objetivo de la COAC que esté vinculado con la gestión social.
- **Estados y avances:** Estado y avance en la que se encuentra el programa o proyecto social.
- **Plazo de entrega:** Determinar el plazo en el que se debe entregar el informe.
- **Recursos:** Escribir los materiales utilizados en la ejecución del problema.
- **Costo:** Determinar el valor que se asignó para el programa.
- **Problemas (P) o Riesgos (R):** Escribir los riesgos o problemas que se encontraron en la realización del programa.
- **Acciones/Recomendaciones:** Determinar las acciones o recomendaciones que se dan para soluciones de los riesgos encontrados.
- **Quién:** Persona que detectó el riesgo.
- **Fecha:** Día en el que se detectó el riesgo.

FORMATO DE MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 1.- Tener conocimientos sobre los principios a implementar en la memoria de la COAC, mismos que le darán sustento al contenido y calidad de la misma.
- 2.- Seleccionar al equipo responsable que realizará la memoria de la Responsabilidad Social de la COAC.
- 3.- Elaborar una lista sobre las actividades que los responsables de la realización de la memoria deben de regirse, agregando entre esas actividades los plazos de entrega de los avances realizados.
- 4.- Identificar los aspectos de mayor relevancia que aporten en la gestión social de la COAC.
- 5.- Seleccionar los indicadores oportunos que aporten en el rendimiento económico, cultural y social.

Visión y estrategia. - Describir la aportación y lo que desea lograr en el ámbito Social de la COAC.

Perfil. – Describir lo referente al funcionamiento de la COAC y alcance de la misma.

Compromiso y grupos de interés. - Determinar el grupo específico al que va direccionado los programas sociales planificados.

Gestión y desempeño. – Realizar informes sobre la gestión y desempeño social de la COAC.

Tabla 4. 26. Formato de la memoria de la COAC en sudesempeño social

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA COAC LA BENÉFICA

Perfil institucional
 Nuestra Cooperativa
 Donde estamos
 Dirección estratégica
 Principios Cooperativos
 Buena Gobernanza
 Nuestra base de gestión
 Desarrollo Económico
 Colocación de crédito
 Obligaciones con el público
 Estructura financiera
 Relación con proveedores
 Contribución con el estado
 Nuestros socios y clientes
 Inclusión financiera y de género
 Nuestros productos
 Gestión social
 Dimensión ambiental.

Elaborado por: Los Autores

- **RESUMEN EJECUTIVO**

Presentación del Equipo: Redactar los nombres de las personas implicadas en la elaboración de la memoria de responsabilidad social de la COAC.

Descripción de las características de la memoria: Determinar y describir en que consiste la realización de la memoria de la COAC mediante sus características diferenciales.

Presupuesto solicitado: Determinar los costos que representó para la COAC realizar la memoria de responsabilidad social.

Conclusiones finales: redactar las conclusiones que se obtuvieron con la realización de la memoria de responsabilidad social de la COAC.

- **FORMATO PRESENTACIÓN**

País/provincia/ ciudad: lugar específico en donde se ejecutaron las actividades mencionadas en la memoria de la responsabilidad social de la COAC.

Tiempo de ejecución. - Determinar el periodo de tiempo en el que se efectuará las actividades indicadas en la memoria.

Justificación. - Explicar las razones por las que se desea realizar la memoria de responsabilidad social institucional de la COAC, son las causas por la que se establece el sentido de la misma.

Beneficiarios. – Identificar las personas o grupos que serán beneficiarios con la aplicación de las actividades mencionadas en la memoria de la COAC.

Descripción de actividades. – redactar las actividades que se realizaron en la memoria de responsabilidad social ejecutada.

Costos estimados. – Identificar y determinar los costos que permitirán llevar a cabo la ejecución de las actividades en la memoria de responsabilidad social de la COAC.

Tabla 4. 27. Formato de presentación

País/provincia/ciudad
Tiempo de ejecución
Justificación
Beneficiarios
Descripción de actividades
Costos estimados

Elaborado por: Los Autores

Actividad 3. Realizar una consulta a expertos para la validación del diseño del modelo de gestión social propuesto.

Para la validación del modelo de gestión social se diseñó un perfil del experto en el sector cooperativo (tabla 31) el cual deberá de constar según Palacios *et al.*, (2016) de grado académico a fin en el área de estudio, la experiencia mínima en años. Área laboral donde preferentemente debería estar trabajando y los temas de su dominio.

Tabla 4. 28. Perfil de los expertos en el sector cooperativo

GRADO ACADÉMICO:	Economista, Ing./Lic. Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, En Banca y Finanzas, Marketing, Abogado.
PREDISPOSICIÓN:	Voluntad expresa.
ÁREA LABORAL	Cooperativas, Asociaciones, Superintendencia de EPS, Ministerio de Inclusión Económica, Social y Solidaria, Docencia Universitaria, Consultoría.
AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR:	Superior a 5 años
TEMAS DE CONOCIMIENTO	Cooperativismo, Buen Vivir, EPS, Indicadores de desempeño social, Balance Social

Elaborado por: Los Autores

El primer paso según Moráguez (2006) y Méndez Mestre (2008) citado por Palacios *et al.*, (2016) es el cálculo del coeficiente de conocimiento o información (Kc) que

tiene el experto acerca del problema, mismo que se lo obtiene de una autoevaluación (tabla 32) del experto sobre ciertas temáticas en una escala del uno al 10 cuyos valores se promedian y finalmente se multiplican por 0.1 (Ecuación 1). Para esta propuesta se considera que el valor de 1 indica absoluto desconocimiento y 10 significa pleno conocimiento de la temática que se evalúa en la interrogante.

Ecuación 1

$$k_{c1} = \left(\frac{c1+c2+c3+c4+c5}{5} \right) * 0.1$$

$$k_{c1} = \left(\frac{9+8+8+9+9}{5} \right) * 0.1 = 0,86$$

$$k_{c2} = \left(\frac{9+9+8+9+9}{5} \right) * 0.1 = 0,88$$

$$k_{c3} = \left(\frac{9+9+9+9+9}{5} \right) * 0.1 = 0,90$$

$$k_{c4} = \left(\frac{8+8+7+8+8}{5} \right) * 0.1 = 0,78$$

$$k_{c5} = \left(\frac{9+7+10+9+9}{5} \right) * 0.1 = 0,88$$

$$k_{c6} = \left(\frac{9+8+9+10+9}{5} \right) * 0.1 = 0,90$$

$$k_{c7} = \left(\frac{9+9+9+10+10}{5} \right) * 0.1 = 0,94$$

$$k_{c8} = \left(\frac{9+10+9+9+10}{5} \right) * 0.1 = 0,94$$

$$k_{c9} = \left(\frac{5+8+8+9+7}{5} \right) * 0.1 = 0,74$$

$$k_{c10} = \left(\frac{8+8+8+9+9}{5} \right) * 0.1 = 0,84$$

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA EN EXPERTOS

Tabla 4. 29. Coeficiente de conocimiento

Conocimientos	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Cooperativismo en el Ecuador	9	9	9	8	9	9	9	9	5	8
Economía Popular y Solidaria	8	9	9	8	7	8	9	10	8	8
Buen Vivir	8	8	9	7	10	9	9	9	8	8
Responsabilidad Social	9	9	9	8	9	10	10	9	9	9
Indicadores para evaluar el desempeño social	9	9	9	8	9	9	10	10	7	9
Kc	0,86	0,88	0,9	0,78	0,88	0,9	0,94	0,94	0,74	0,84

Fuente: Palacios et al., (2016) coeficiente de conocimiento

El segundo paso de acuerdo a lo mencionado por Palacios *et al.*, (2016) es determinar el coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka) de los criterios de los expertos, se obtiene de la suma de los puntos alcanzados a partir del llenado de la (tabla 33), donde el experto autoevalúa el nivel de influencia de las fuentes presentadas en los criterios que está por emitir. Los valores dados en la tabla han de coincidir con las selecciones del experto.

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN EN EXPERTOS

Tabla 4. 30. Fuente de Argumentación

I T P.....O.....E	FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
	La evolución de las cooperativas en los últimos años en cuanto a su desempeño	0,05	0,04	0,03
	El papel que juegan las cooperativas en la EPS	0,15	0,10	0,08
	Manera en que cumplen las cooperativas con los principios de la EPS	0,06	0,05	0,03
	Manera en que cumplen las cooperativas con los principios del BV	0,06	0,05	0,03
	Manera en que cumplen las cooperativas con los principios del Coop	0,06	0,05	0,03
	Manera en que cumplen las cooperativas con los principios RSE	0,06	0,05	0,03
	Establecer relaciones entre los principios	0,12	0,10	0,05
	Manera en la que se Gestiona la Responsabilidad Social en Cooperativas	0,24	0,20	0,12
	Manera en la que se evalúa la Responsabilidad Social en Cooperativas	0,20	0,16	0,10
	TOTAL	1	0,8	0,5

Fuente: Palacios et al., (2016) fuente de argumentación

ITP: Investigaciones teóricas/experimentales **EPO:** Experiencia profesional obtenida **ABE:** Análisis de bibliografía especializada nacional e internacional

Tabla 4. 31. Tabulación de las fuentes de argumentación

	I T P	E P O	A B E	FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	EXP 6	EXP 7	EXP 8	EXP 9	EXP 10
EXP 1		X		La evolución de las cooperativas en los últimos años en cuanto a su desempeño	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04
EXP 2		X		El papel que juegan las cooperativas en la EPS	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,10
EXP 3		X		Manera en que cumplen las cooperativas con los principios de la EPS	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,03	0,06	0,05	0,06	0,05
EXP 4		X	X	Manera en que cumplen las cooperativas con los principios del BV	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,03	0,05
EXP 5	X			Manera en que cumplen las cooperativas con los principios del Coop	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,06	0,05	0,06	0,05
EXP 6			X	Manera en que cumplen las cooperativas con los principios RSE	0,05	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05	0,06	0,03	0,06	0,05
EXP 7	X			Establecer relaciones entre los principios	0,10	0,10	0,10	0,12	0,12	0,10	0,12	0,10	0,12	0,10
EXP 8	X			Detección de variables de cumplimiento de los principios EPS, BV, COOP, RSE	0,20	0,24	0,20	0,20	0,20	0,12	0,24	0,20	0,12	0,20
EXP 9		X		Elección der indicadores que midan el cumplimiento de las variables detectadas	0,16	0,20	0,16	0,16	0,20	0,20	0,20	0,16	0,20	0,16
EXP 10		X		TOTAL	0,87	0,97	0,90	0,91	0,92	0,81	1	0,83	0,85	0,80

Elaborado por: Los Autores

Finalmente, se calcula el coeficiente de competencia (K) según a la ecuación 2 de acuerdo a (Moráguez, 2006; Méndez Mestre2008). Citado por Palacios *et al.*, (2016). La selección de los expertos se realizará escogiendo aquellos que tienen un

nivel de competencia promedio (Kp) alto (Tabla 35), es decir superior al resultado de la ecuación 3.

Ecuación 2
$$K = \frac{Kc+Ka}{2}$$

$$K1 = \frac{0,86 + 0,87}{2} = 0,87$$

$$K2 = \frac{0,88 + 0,97}{2} = 0,93$$

$$K3 = \frac{0,90 + 0,90}{2} = 0,90$$

$$K4 = \frac{0,78 + 0,91}{2} = 0,85$$

$$K5 = \frac{0,88 + 0,92}{2} = 0,90$$

$$K6 = \frac{0,90 + 0,81}{2} = 0,86$$

$$K7 = \frac{0,94 + 1}{2} = 0,97$$

$$K8 = \frac{0,94 + 0,83}{2} = 0,89$$

$$K9 = \frac{0,74 + 0,86}{2} = 0,80$$

$$K10 = \frac{0,84 + 0,80}{2} = 0,82$$

NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS

Tabla 4. 32. Nivel de competencia de los expertos

K	COMPETENCIA
$0.8 < K \leq 1$	Alta
$0.7 \leq K \leq 0.8$	Media
$0.5 \leq K \leq 0.7$	Baja

Fuente: Palacios et al., (2016)

Ecuación 3
$$Kp = \frac{\sum K_j}{n}$$

$$Kp = \frac{0,87 + 0,93 + 0,90 + 0,85 + 0,90 + 0,86 + 0,97 + 0,89 + 0,80 + 0,82}{10} = 0,84$$

El valor de Kp significa el porcentaje por el que tienen que estar los resultados de K del panel de expertos, de esta manera se procede a seleccionar los expertos que validarán el Diseño del Modelo de Gestión Social.

Los expertos seleccionados son registrados en la matriz diseñada para su fichaje, a modo de gestión interna de su información de contacto (Anexo 3).

A continuación, se muestra el instrumento de validación entregado al panel de expertos seleccionados, el cual contiene el formulario de preguntas establecidas según el criterio definido previamente. Cada criterio de validación posee dos preguntas que facilitarían a descifrar los resultados obtenidos posteriormente (Loggiodicez, 2009).

ESCALA DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS

- 1=Muy Bajo
- 2=Bajo
- 3=Medio
- 4=Alto
- 5=Muy Alto

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Tabla 4. 33. Instrumento para validar el Modelo de Gestión Social

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión social aplicado en una COAC promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?					
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión social de una COAC?					
Inversión	3	¿Considera Usted que el modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una COAC?					
	4	¿Cree usted que el modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una COAC?					
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una COAC?					
	6	¿Cree que los procesos que lleva una COAC sean flexibles para acoger los componentes del modelo de gestión social presentado?					
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una COAC para la gestión social?					
	8	¿El recurso humano de una COAC tiene el conocimiento necesario para el manejo del modelo de Gestión Social?					
Conceptualización	9	¿La aplicación de conceptos y teorías en la estructura y componentes del Modelo de Gestión Social son apropiados?					
	10	¿Cree usted que la metodología propuesta para el desarrollo del modelo presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en una COAC?					
Innovación	11	¿Considera que el modelo de Gestión es innovador en el sector Cooperativo?					
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión social representa un grado de innovación importante?					

Fuente: Loggiodice, Z. (2009):

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN SOCIAL

Luego de haber efectuado la validación del Modelo de Gestión Social propuesto para las COAC según el criterio y experiencia de los expertos escogidos para el panel de especialistas, se procedió a realizar los análisis de los resultados arrojados. Después de recopilar toda la información brindada por los 8 expertos elegidos, a continuación se muestran las preguntas formuladas con su respectivo análisis.

IMPACTO

Pregunta 1. ¿Considera Usted que el Modelo de Gestión social aplicado en una COAC promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?

Tabla 4. 34. Tabla de Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	8	100%
Alto	0	0%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: De acuerdo con los resultados obtenidos de la primera interrogante los expertos supieron responder que la aplicación del Modelo de Gestión Social en una COAC si ayudará a promover un impacto positivo en el entorno interno y externo, respaldando esta afirmación con los valores presentados en la tabla 38, en donde el 100% de los expertos lo considera un impacto alto.

Pregunta 2. ¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión social de una COAC?

Tabla 4. 35. Tabulación de Impacto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	7	87,5%
Alto	1	12,5%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: La tabla refleja que del total de los expertos que realizaron la validación del Modelo de Gestión Social propuesto 7 de ellos respondieron muy alto lo que significa que concuerdan en que el Modelo sí es apropiado para mejorar la Gestión Social de la COAC es decir un 87% de aceptación y un 12,5% señalo la opción alto lo que igual significa que los expertos si concuerdan en el impacto positivo que la cooperativa obtendrían en su Gestión Social con la aplicación del Modelo.

INVERSIÓN

Pregunta 3. ¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una COAC?

Tabla 4. 36. Tabulación de Inversión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	5	62,5%
Alto	3	37,5%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: La presente tabla refleja que la interrogante 3 tiene una aceptación del 62,5% es decir 5 del total de los expertos y 3 respondieron alto es decir un 37,5% lo que significa que existe un alto grado de concordancia por parte de los expertos en que el Modelo propuesto si posibilita la inversión en la Gestión Social de la COAC, lo que para significa que la cooperativa deberá incluir en sus compras anuales (PAC) materiales que sean necesarios para la realización de actividades sociales.

Pregunta 4. ¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una COAC?

Tabla 4. 37. Tabulación de Inversión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	7	87,5%
Alto	1	12,5%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: En la cuarta Pregunta 7 de los expertos respondieron la opción muy alto lo que arroja un porcentaje del 87,5% y un 12,5% alto es decir 1 experto lo que significa que el total de expertos seleccionados para la validación del Modelo concuerdan en que este permite presupuestar recursos económicos para darle

cumplimiento a las actividades sociales planificadas de la cooperativa, con el fin de mejorar el desempeño social de la misma.

APLICABILIDAD

Pregunta 5. ¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión Social propuesto es viable en una COAC?

Tabla 4. 38. Tabulación de Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	5	62,5%
Alto	3	37,5%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: Dado los datos obtenidos de le presenta pregunta, se logró apreciar según los expertos seleccionados que existe un 62,5% de afirmación completa y un 37,5% casi completa lo que significa que todos los expertos suponen que las COAC que se encuentran en los segmentos 1 y 2 están interesadas en mejorar su desempeño social lo que demuestra que el Modelo propuesto es viable en la Gestión Social de estas.

Pregunta 6. ¿Cree que los procesos que lleva una COAC sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?

Tabla 4. 39. Tabulación de Aplicabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	4	50%
Alto	4	50%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: El panel de expertos seleccionados para la validación, Luego de haber estudiado y analizado los componentes del Modelo de Gestión Social consideraron un 50% muy alto y un 50% alto lo que significa que los procesos que llevan las COAC si son flexibles para acogerse a los componentes del Modelo.

FACTIBILIDAD

Pregunta 7. ¿Es factible incorporar el Modelo en una COAC para la Gestión Social?

Tabla 4. 40. Tabulación de Factibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	4	50%
Alto	4	50%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: En lo que corresponde a la presente interrogante, un 50% de los expertos respondieron muy alto y otro 50% alto lo que significa que existe un grado significativo de concordancia en la factibilidad de incorporar el Modelo en la Gestión Social de una COAC.

Pregunta 8. ¿El recurso humano de una COAC tiene el conocimiento necesario para el manejo del Modelo de Gestión Social?

Tabla 4. 41. Tabulación de Factibilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	1	12,5%
Alto	5	62,5%
Medio	2	25%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: Como se puede evidenciar en la tabla 45, de la totalidad de los expertos 1 respondió muy alto a la interrogante, 5 alto y 2 medio lo que significa que en la actualidad en las cooperativas existe un cierto desconocimiento sobre el manejo de un Modelo de Gestión Social, ya que este es un tema que está apareciendo recientemente en las COAC.

CONCEPTUALIZACIÓN

Pregunta 9. ¿La aplicación de conceptos y teorías en la estructura y componentes del Modelo de Gestión Social son apropiados?

Tabla 4. 42. Tabulación de Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	5	62,5%
Alto	3	37,5%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: En esta Pregunta, un 62,5% de los expertos es decir 5 respondieron muy alto y otro 37,5% que es igual a 3 respondieron alto, lo que le da un grado de aceptabilidad alto a la forma en que son aplicados los conceptos y teorías en la estructura y componentes del Modelo de Gestión Social propuesto para COAC.

Pregunta 10. ¿Cree usted que la metodología propuesta para el desarrollo del Modelo presenta una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en una COAC?

Tabla 4. 43. Tabulación de Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	7	87,5%
Alto	1	12,5%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: Para esta Pregunta se refleja un 87,5% de los expertos validadores es decir 7 y otro 12,5% es decir 1, en concordancia que la metodología propuesta para el desarrollo del Modelo tiene una secuencia apropiada para ser puesta en práctica en una COAC, con el fin de mejorar el desempeño social que tiene esta con la comunidad y socios.

INNOVACIÓN

Pregunta 11. ¿Considera que el Modelo de Gestión es innovador en el sector Cooperativo?

Tabla 4. 44. Tabulación de Innovación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	6	75%
Alto	2	25%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: El efecto innovador que causará la aplicación del Modelo propuesto en el sector cooperativo enfocado en la Gestión Social lo tiene presente todo los expertos seleccionados, concordando en un 75% con esta respuesta es decir 6 y 2 con un 25% lo que significa que lo consideran casi en su totalidad innovador.

Pregunta 12. ¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social representa un grado de innovación importante?

Tabla 4. 45. Tabulación de Conceptualización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto	6	75%
Alto	2	25%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Muy Bajo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Loggiodice, Z. (2009)

ANÁLISIS: Como se puede evidenciar en la tabla 49 el 75% de los expertos seleccionados respondieron muy alto y un 25% alto lo que significa que existe un grado de concordancia alto en la innovación en el instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con base en los resultados de la entrevista a la parte administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica se puede calificar a la situación actual en el ámbito social, como una gestión social medianamente planificada y organizada, de características reactivas que responde a modo de cumplimiento ante las exigencias legales impuestas en materia social a este tipo de organizaciones, además de un control de la ejecución de las actividades sociales limitado a una sola herramienta de intervención (balance social).
- Los componentes que conforman el Modelo de Gestión Social siguen la lógica del proceso administrativo conjugado con la espiral de mejora continua, la cual permite a la COAC detectar falencias y proponer alternativas para mejorar su desempeño social. 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.
- La propuesta de un Modelo de Gestión Social entrega un conjunto de directrices suficientes para guiar a los directivos de la Cooperativa en la implementación del modelo, lo cual implica desarrollar una adecuada planificación y seguimiento de las actividades sociales en el marco de los principios que rigen la gestión administrativa y social de las cooperativas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es importante que la parte administrativa de la COAC La Benéfica realice una adecuada gestión en el ámbito social, partiendo con el cumplimiento de las exigencias legales impuestas por los entes de control involucrando una herramienta social (balance social) que sirva como controlador en la ejecución de las actividades sociales.
- Ampliación del conocimiento al personal administrativo sobre los componentes que conforman el Modelo de Gestión Social propuesto ligado a la lógica del proceso administrativo y a la mejora continua contribuyendo así a un mejor desenvolvimiento en su desempeño social, logrando tener una adecuada planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades sociales de la COAC con la inclusión de un enfoque por procesos y sistémico.
- Socializar la propuesta de un Modelo de Gestión Social propuesto en la asamblea general de representantes con el fin de dar a conocer las directrices que sirven para guiar a la parte administrativa de la Cooperativa en la implementación del modelo; planificando y ejecutando las actividades sociales de una forma adecuada de acuerdo con los principios a los que la COAC se rige.
-

BIBLIOGRAFÍA

(LOEPS) LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARÍA. (junio de 2011).

(SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2012).

Abreu, J. (junio de 2014). *www.spentamexico.org*. Obtenido de investigación [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)

Alvarado Ramírez , K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua en empresa del distrito metropolitano de Quito. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>

Ana, M. (2014). *bdigital.uncu.edu.ar*. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5724/tesis-cs-ec-sanchez-povedano.pdf

Arias , F. (Octubre de 2013). *ebevidencia.com*. Obtenido de <http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>

Barba Bayas, D., & Gavilanez Vega, M. (2016). Gestión social en las cooperativas de ahorro y crédito de una provincia ecuatoriana. *Ciencia Unemi*, 9(19). Obtenido de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/321>

Beaumont. (diciembre de 2016). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de administración de negocios. *Pensamiento y Gestión*(35), 1-24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832002.pdf>

Briones Peñalver, A. J., Lopes Castelao, M. P., & Cardoso de Sousa, F. (2013). La economía social ibérica . *Revista de estudios cooperativos*(107), 35-57. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/367/36723224002.pdf>

Cadena, P., & Rendón, R. (2017). Revista mexicana de ciencias agrícolas. *Redalyc*, 8(7), 1608, 1609. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

Cárdenas Gutiérrez, C., Farías Martínez, G. M., & Méndez Castro, G. (2017). Relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 15(1), 19-35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/551/55149730002/index.html>

Chamba Licto, D. C., & Molina Zapata, M. Y. (junio de 2017). *repositorio.espam.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/700/1/TAE89.pdf>

Chaves Ávila , R., Monzón Campos, J. L., Pérez de Uralde, J. M., & Radrigán , M. (2013). La economía social en clave internacional. *Revista de estudios cooperativos*(112), 122-150. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/367/36728553006.pdf>

Constitución de la República del Ecuador . (2008).

Cruz Martínez, L. M., Serralde Solórzano, A., & Rivera , L. (2015). *Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin*. Obtenido de Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin: [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/actas_ip/2015/articulos_c/Acta_Inv_Psicol_2015_5\(3\)_2211_2223_Analisis_Psicometrico_del_Diagnostico_de_Efectividad_Gerencial_de_Reddin.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/actas_ip/2015/articulos_c/Acta_Inv_Psicol_2015_5(3)_2211_2223_Analisis_Psicometrico_del_Diagnostico_de_Efectividad_Gerencial_de_Reddin.pdf)

Culqui Corrales, G. E. (2013). *bibdigital.epn.edu.ec/*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7086/1/CD-5264.pdf>

David, F. (2013). *Administración estratégica*. México: Cámara Nacional de la Industria Mexicana.

Dávila Newman, G. (julio de 2016). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *revista Laurus*, 12, 180-205. Obtenido de www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf

- Dávila, G. (2016). Razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales . *redalyc*, 58.
- Díaz, C., & León, E. (2016). *método comparativo*. Obtenido de método comparativo: <http://eprints.uanl.mx/9802/1/Estudio%20Comparado.pdf>
- Domínguez Cedeño, A. F., & Bravo Calderón, B. I. (Diciembre de 2016). *repositorio.espam.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/304/1/TAE59.pdf>
- Espín Maldonado, W. P., Bastidas Aráuz, M. B., & Durán Pinos, A. (agosto de 2017). Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador. *Revista de Economía pública, Social y Cooperativa*(90), 123-157. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17452685005.pdf>
- Fernández Lorenzo, L., Geba , N., Montes , V., & Schaposnik, R. (2018). *Modelo de Balance Social Cooperativo Integral*. Obtenido de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/80/15980/58e344cf6b0372716c80a488dfced59e.pdf>
- Fossi, L., Castro, L., Guerrero, W., & Vera, L. (Mayo de 2013). Funciones administrativas y la participación comunitaria. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(25), 47-63. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>
- Frías Figueroa, J. M. (2013). Proceso de surgimiento de una economía social y solidaria en Michoacán. *Economía y sociedad*, 17(27), 103-125. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/510/51021186007.pdf>
- Fuentes, A., & Lera, L. (2016). Método Delphi para buscar consenso sobre metodologías educativas en alimentación saludable para alumnos de tercero a quinto año básico, sus familias y profesores. *Scielo* , 33(4), 65, 66. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112016000400007
- Gallardo, A. G. (2015). El balance social como una herramienta válida para representar la responsabilidad social. *Revista Científica UNEMI*, 8(16), 87-96. Obtenido de

https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjqipKmhNTcAhVvqlkKHdfFD1sQFjAHegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5774744.pdf&usg=AOvVaw3Z4LGc_2_3F11A7TyEdnBn

Gallardo, D., & Castilla, F. (2015). *www.mincotur.gob.es*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/396/GALLARDO%20V%C3%81ZQUEZ%20Y%20CASTILLA%20POLO.pdf>

Gándara González, F. (2014). Herramientas de calidad. *Conciencia Tecnológica*(48), 17-24. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94432996003.pdf>

García Chiang, A. (2013). El comercio Justo ¿una alternativa de desarrollo local? *Polis*, 7(1). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332011000100005

García Muller, G. (2012). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4865373>. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4865373>

García Rodríguez, G. S., Sánchez Yanza, V. E., & Elizalde Pito, D. C. (Octubre de 2017). *Downloads/Dialnet-LaGestionSocialDeCooperativasDeAhorroYCreditoEnEcu-6044784*. Obtenido de <file:///C:/Users/999777555533332221/Downloads/Dialnet-LaGestionSocialDeCooperativasDeAhorroYCreditoEnEcu-6044784.pdf>

García, B. (2010). Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa. *Scielo*(35), 23. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000200005

García, J., Reding, A., & López, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Redalyc*, 224.

García, K. (junio de 2014). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7097/1/UPSCT003866.pdf>

Girón Bustamante, Y. S. (2014). *www.repositorio.usac.edu.gt*. Obtenido de http://www.repositorio.usac.edu.gt/4192/1/15_1330.pdf

Guapulema Tixi, K. E., & Moyano Aguay, M. F. (2012). *dspace.esPOCH.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2838/1/12T00899.pdf>

Guzmán Ortiz, B. E. (Marzo de 2014). *dSPACE.UPS.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6996/1/UPS-CT003658.pdf>

Hernández Rodríguez, D. R. (2013). *revistas.usergioarboleda.edu.co*. Obtenido de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ceye/article/view/258>

Hernández Santoyo, A., Pérez León, V., & Alfonso Alemán, J. L. (Septiembre de 2017). *economicas.uba.ar*. Obtenido de http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Hernandez_Santoyo_La_Gestion_y_el_Balance_Social.pdf

Ibarra Naranjo, L. F. (Mayo de 2016). *Repositorio.pucesa.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>

Iraheta, V. (2016). *Elementos para una discusión sobre gestión por procesos en la administración pública*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F422A90597B600360525810D005A95FD/\\$FILE/iraheta.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F422A90597B600360525810D005A95FD/$FILE/iraheta.pdf)

Kuznik, A., Hurtado Albir, A., & Espinal Berenguer, A. (2015). El uso de la encuesta de tipo social en traductología. *Monografías de traducción e interpretación* (2), 315- 344. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf>

Lacovino, H. H. (julio de 2016). *cgcyM.org.ar/wp-content/uploads/*. Obtenido de http://cgcyM.org.ar/wp-content/uploads/2016/02/RSC-y-BSC-en-Argentina-_Hugo-lacovino-_Ediciones-CGCyM.pdf

LEY DE COOPERATIVAS. (2001).

- Loggiodicez, Z. (2009). *VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Obtenido de *VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO* : <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/validacion-modelo-gestion-conocimiento-desarrollado.pdf>
- Loor Navarrete, E., & Solórzano Vera, M. (Junio de 2017). *repositorio.espam.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/700/1/TAE89.pdf>
- López Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectiva*, 8(2), 67-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Macazaga, A. (2014). Metodología de la investigación. *Redalyc*, 205.
- Martínez Charterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *Revista de estudios*(117), 34-49. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/367/36735416003.pdf>
- Meza Zambrano, L., & Pazmiño Falcones, A. (mayo de 2018). *Repositorio.espam.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/795/1/TAE110.pdf>
- Mondragón. (2012). *www.mondragon-corporation.com*. Obtenido de <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2017/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>
- Monje Reyes, P. (2013). Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. *cadernos EBAPE.BR*, 9(3), 704-723. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3232/323227831003.pdf>
- Mora Pisco, L., Durán Vasco, M., & Zambrano Loor, J. (Octubre de 2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista científica Dominio de la ciencia*, 2(4), 513- 514. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHus727fbbAhXBmVkkHZG_BFAQFjACegQIARBC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5802891.pdf&usq=AOvVaw1UWDUWg5UPfjfUyHF7f9q0

- Mora, A. (2014). La evaluación organizativa: concepto, periodos y modelos. *Redalyc*, 6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/447/44740211/>
- Mora, N. (Abril de 2013). *docentes/trabajos/17306_55962*. Obtenido de fido.palermo.edu/servicios_dyc////////blog/docentes/trabajos/17306_55962.pdf
- Moya, A. (2014). Genómica, población y salud pública . *Redalyc*, 551.
- Paéz Pareja, J. R. (2017). *El Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la Economía Social: Desarrollo metodológico para la EPS del Ecuador*. Obtenido de <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/6927>
- Palacios Zurita, W. A. (2019). *Análisis del impacto socioeconómico en el Buen Vivir de los afiliados a las cooperativas ecuatorianas. Tesis Doctorado en Ciencias Económicas*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Palacios Zurita, W. A., Félix López, M. E., Bravo Macías, C., & Márquez Bravo, J. (2016). Selección de expertos para la evaluación de investigaciones en el sector cooperativo. *V Evento Internacional V Evento Internacional "La Universidad en el Siglo XXI* (págs. 1-10). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Pinho de Oliviera, M. F. (Junio de 2016). Los consejos comunales y la gerencia social comunitaria. *Apuntes Universitarios. Revista de investigación*, 6(1), 9-21. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4676/467646131002.pdf>
- Polo, P. (2015). Métodos y técnicas de investigación científica . *Redalyc*, 1148.
- Poveda Burgos, G. H., Erazo Flores, G., & Vera, N. (abril de 2017). *www.eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/cooperativas-ecuador.html>
- Pulido , P. (2015). métodos y técnicas de investigación cinetífica. *opción*, 31(1), 1137-1156. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J., & Noguiera, D. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *redalyc*, 85.
- Ramírez Martínez, C. (Junio de 2016). Tendencias investigativas que delimitan los campos de actuación del trabajo social en la gestión social. *Civilizar Ciencias Sociales y humanas*, 16(30), 233-244. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1002/100246672015.pdf>
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2014). Metodología de la investigación. *Educación siglo 21*, 17(1), 201-220. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>
- Rendueles Mata, M. (2013). Mercado social, Responsabilidad social y balance social. *Telos*, 12(1), 29-42. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312518003>
- Reyes, J. (2015). *repositorio.ug.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9327/1/LA%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20EN%20EL%20ECUADOR.pdf>
- Ríos, L., & Mustafá, Y. (2014). Origen de los actuales procesos administrativos. *1o(24)*, 28. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053038>
- Rivera Rodríguez, C. A., & Labrador Machín, O. (2013). Bases teóricas y metodológicas de la cooperación y el cooperativismo. *Cooperativismo y desarrollo*, 1(2). Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiv263Bt97cAhWHyVMKHWcxBUAQFjADegQIBxAC&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5233964.pdf&usg=AOvVaw1n00Hr0mtVJSZX4DgaT510>
- Ruiz, D., & Torres, I. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1). Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>

Ruiz, I., & Quesada, J. (2014). los principios cooperativos como capital intangible ante los desafíos del cooperativismo. *intangible capital*, 10(5). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932957003.pdf>

Ruiz, P. (2012). *Dirección*. Obtenido de Dirección: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf

San Bartolomé, J. C. (Febrero de 2014). *www.aciamericas.coop*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/juancarlosanbartalome.pdf>

Tamayo, A. (2017). *Teoría general de sistemas*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>

Tandazo Maldonado, J. E. (octubre de 2017). *dspace.uniandes.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6637/1/PIUPADMA002-2-2017.pdf>

Thompson, P., & Gamble, S. (2008). *Administración estratégica teoría y casos*. México: Cámara Nacional de la Industria Mexicana.

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Zabala Salazar, H. (2008). *CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE BALANCE SOCIAL PARA EL COOPERATIVISMO DE UNA REGIÓN LATINOAMERICANA: EL CASO DE ANTIOQUIA (COLOMBIA)* . Obtenido de https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/abstracts_-_barcelona4/salazar.hernando.pdf

ANEXOS

ANEXO 1



PLANIFICACIÓN

1. ¿Planifican actividades sociales en la Cooperativa?

SI NO

Porqué lo hacen

.....
.....

Porqué lo van hacer

.....
.....

Cuáles son las razones por las que no lo han realizado

.....
.....
.....

2. ¿Planifican el desarrollo de las actividades sociales de la cooperativa?

SI NO

Cómo lo hacen

.....
.....
.....

3. ¿El personal de la cooperativa tienen conocimiento sobre los objetivos sociales?

SI NO

4. ¿La cooperativa cuenta con políticas sociales que guíen el accionar social?

SÍ

NO

Cuáles

.....

5. ¿incluyen en el plan estratégico actividades sociales?

SI

NO

En caso de ser la respuesta sí cuáles son:

.....

6. ¿Tienen un presupuesto específico para el desarrollo de las actividades sociales?

SI

NO

¿Qué porcentaje representa éste en el presupuesto?, ¿Es acumulativo?

.....

ORGANIZACIÓN

¿La cooperativa cuenta con una estructura organizacional establecida respecto a la realización de actividades sociales?

SÍ

NO

Si la respuesta es sí como está estructurada

.....

Si la respuesta es no porque

.....

7. ¿Conoce los departamentos existentes en la cooperativa vinculados con la realización de actividades sociales?

SÍ

NO

Si la respuesta es sí cuales son estos

.....

Si la respuesta es no porqué

.....

DIRECCIÓN

8. ¿Tienen un responsable de la Gestión Social de la Cooperativa?

SI NO

En caso de ser sí la respuesta cuáles son las tareas que este realiza

.....

9. ¿La cooperativa tiene documentadas las funciones de cada empleado asociadas a la gestión social?

SÍ NO

.....

¿Las acciones de la gerencia están de acuerdo a los objetivos sociales de la cooperativa?

SÍ NO

10. ¿Cuentan con algún modelo de Gestión de la RSCoop?

SI NO

En caso de ser sí la respuesta mencionar el modelo con el que cuenta.

.....

11. ¿Considera ud que a RSCoop es un tema netamente de cumplimiento?, ¿Por qué?

SI NO

.....

 12. ¿Utilizan algún sistema de Gestión en sus actividades administrativas?

SI NO

Sí la respuesta es sí mencionar el Sistema aplicado.

13. ¿Considera ud que el desempeño de la Cooperativa está alineado a los principios universales del cooperativismo?

SI NO

14. ¿Se realizan propuestas para mejorar los procesos vinculados a las actividades sociales de la cooperativa?

SI NO

CONTROL

15. ¿Se controlan las actividades sociales que se realizan?

SÍ NO

16. ¿Tienen alguna herramienta/ banco de preguntas/ Balance Social, para evaluar el desempeño social de la Cooperativa?

SI NO

.....

17. ¿Desarrollan plan de mejoras cuando se detecta alguna falencia en el proceso de ejecución de las actividades sociales?

SÍ NO

.....

ANEXO 2

PLANIFICACIÓN																		
Participantes	Área de trabajo	1. ¿planifican actividades sociales en la Cooperativa?			2. ¿planifican el desarrollo de las actividades sociales de la Cooperativa?			3. ¿el personal de la Cooperativa tiene conocimiento sobre los objetivos sociales?		4. ¿la Cooperativa cuenta con políticas sociales que guíen el accionar social?			5. ¿incluyen en el plan estratégico actividades sociales?			6. ¿tienen un presupuesto específico para el desarrollo de las actividades sociales?		
		Sí	No	Porqué lo hacen	Sí	No	Cómo lo hacen	Sí	No	Sí	No	Cuáles	Sí	No	Cuáles son	Sí	No	¿Qué porcentaje representa? ¿es acumulativo?
1	Presidencia	X		Con el fin de brindar un mejor servicio a los socios capacitando a los empleados de forma eficaz y eficiente.	X		A través de una comisión de asunto y bienestar social	X		X		Una de las políticas es la aprobada sobre la responsabilidad ambiental y otra se está levantando o por escrito.	X		Balance social, campaña de reciclaje, campaña de educación financiera	X		Desconozco el porcentaje y no es acumulativo
2	Gerencia	X		Los entes de control exigen una debida planificación en todas las actividades que la COAC realiza.	X		Como hacerlo se encargan los asignados mediante una notificación de la comisión de educación y bienestar social luego de realizar una asamblea.	X		X		Por el momento se está levantando o por escrito a través de una manual.	X		Balance social cumpliendo con los indicadores establecidos, campaña de reciclaje y de educación financiera.	X		Entre \$5.000 a \$10.000 dólares anuales, no es acumulativo.

3	Talento Humano	X		Contribuir con los socios en su desarrollo social y de esta manera promocionamos sus servicios.	X		Como lo hacen desconozco, de eso se encarga los asignados por la comisión de lo social, mismos que se encargan de la logística.	X		X		La política aprobada sobre la responsabilidad ambiental.	X	Actividades que contribuyan a los indicadores del balance social, campaña de reciclaje (proveyendo contenedores ecológicos en instituciones educativas), campaña de educación cooperativista y educación financiera a los socios.	X		De \$6.000 a \$10.000 dólares anuales, no es acumulativo.
4	Tesorería	X		Institución cooperativista uno de los principios es la responsabilidad social.	X		Existe una comisión de educación y bienestar social que presentan proyectos viables aprobados por el consejo de administración.	X		X		Las políticas se están levantando o por escrito a través de una manual, que será el que riga la aplicación.	X	El financiamiento de una opción que los socios tienen para crecer económicamente y mejorar su nivel de vida, Ferias de Exposición de los productos que los socios realizan.	X		Desconozco el porcentaje y no es acumulativo.
5	Secretaría General	X		Para ayudar e incentivar a la comunidad sobre temas	X		La comisión de educación y bienestar social las desarrollan	X		X		Responsabilidad ambiental	X	Caminemos atléticos, Incentivar el cuidado al	X		Desconozco el valor y porcentaje y no es acumulativo.

				de interés mutuo.		delegando tareas correspondientes a los administrativos.							medio ambiente.			
6	Riesgo	X		Para que los socios y empleados de la cooperativa conozcan más sobre la institución y así incrementar la fidelidad de los mismos.	X	A través de una comisión que presenta anualmente un plan de trabajo.	X			X			X			X
7	Financiero	X		Para mejorar la relación con los compañeros de trabajo y con los socios, porque la relación con los demás juega un papel importante para que el ser humano se desarrolle con plenitud.	X	La comisión de educación y bienestar social y talento humano planifican actividades en donde estén vinculados los trabajadores y los socios luego de haber socializado las actividades en la asamblea.	X			X		X	Día de confraternidad de empleados, funcionarios y socios, día del niño (hijos de socios, empleados y comunidad), fin de año.		X	De \$4.000 a \$8.000 dólares anuales y no es acumulativo.
8	Auditoría Interna	X		Por mantener fresca la memoria de cuanto surgió la cooperativa	X	Se prevé en el POA y se asigna recursos en el presupuesto,	X			X		X				X

			afirma la identidad y estimular la integración de todos los socios e interesar al resto de la comunidad.		cuidando de no ser dispendiosos					no tiene finalidad social entendido como ayuda o asistencia gratuita.						
--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

ORGANIZACIÓN									
Participantes	Área de trabajo	7. ¿La cooperativa cuenta con una estructura organizacional?				8. ¿Conoce los departamentos existentes en la cooperativa vinculados con la realización de actividades sociales?			
		SÍ	NO	Como está estructurada	Porque no	SÍ	NO	Sí la respuesta es sí cuáles son	Sí la respuesta es no porqué
1	Presidencia	X		Si en las cuales están inmersas la parte administrativa mismas que conforman la comisión de educación y bienestar social.		X		Talento humano, comisión de educación y bienestar social.	
2	Gerencia	X		La cual está conformada por la comisión de educación y bienestar social que la integran los administrativos de la COAC.		X		Comisión de educación y bienestar social, talento humano y gerencia.	
3	Talento Humano		X		No porqué la comisión de educación y bienestar social no está dentro de la estructura organizacional.	X		Comisión de educación y bienestar social.	
4	Tesorería		X			X		Comisión de educación y bienestar social.	
5	Secretaría General	X		Comisión de educación y bienestar social y gerencia son los encargados de lo social.		X		Comisión de educación y bienestar social.	
6	Riesgo	X		Directivos que conforman la comisión de educación y de bienestar social.		X		Comisión de educación y bienestar social.	
7	Financiero	X		La comisión de lo social que rinde cuenta y autorización al directorio y coordina con la gerencia.		X		Talento humano	
8	Auditoría Interna		X		La estructura orgánica está diseñada para que funcione como lo que es, una entidad financiera, cuya actividad principal es la intermediación financiera, además la	X		Administración de talento humano, en cuanto a las actividades descritas en primera parte de la respuesta a la pregunta uno y la comisión de asuntos sociales.	

					cooperativa no es una entidad de ayuda social.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

DIRECCIÓN																	
9. ¿Tienen un responsable de la gestión social de la cooperativa?			10. ¿La cooperativa tiene documentada las funciones de cada empleado asociadas a la gestión social?		11. ¿Las acciones de la gerencia están de acuerdo a los objetivos sociales de la cooperativa?		12. ¿Cuentan con algún modelo de gestión de la RSCoop?			13. ¿Considera usted que la RSCoop es un tema netamente de cumplimiento?			14. ¿Utilizan algún sistema de gestión en sus actividades administrativas?			15. ¿Considera ud que el desempeño de la cooperativa está alineado a los principios universales del cooperativismo?	
Sí	No	Tareas que realiza	Sí	No	Sí	No	Sí	No	mencionar el modelo	Sí	No	¿porqué?	Sí	No	mencione el sistema aplicado	Sí	No
x		Desconozco las tareas que realiza	x		x		x		Balance social	x		Los entes de control obligan a las entidades sujetas a su ley que se brinde un servicio de calidad	x		Gestión financiera administrativa	x	
x		Los encargados de las tareas a realizar es la gerencia y talento humano.		x	x		x		balance social	x		Un tema que toda COAC debe de tener en mente.	x		Gestión financiera administrativa	x	
x		La gerencia es la que realiza la planificación de las actividades sociales.	x		x		x		Balance social	x		Por las normativas de los entes de control.	x		La gestión financiera administrativa	x	
x		Las tareas que realizan no las se pero si que el responsable es la comisión de educación y bienestar social.		x	x		x		Balance social	x		Sí por el simple hecho de ofrecer un mejor servicio a los socios.	x		Herramienta de balance social.	x	

x	Actividades inmersas en gestiones como charlas, fomentar al ahorro a los estudiantes de colegios		x	x		x		Balance social	x			x		x	
x	Desconozco las tareas que el responsable realiza		x		x		x		x			x		x	
x	Coordina las actividades sociales para el personal, socios y comunidad.		x	x		x		Balance social	x	Se cumple con los principios cooperativos.	x		Isotool, alerta temprana	x	
	x		x	x			x		x			x			X

CONTROL									
16. ¿Se realizan propuestas para mejorar los procesos vinculados a las actividades sociales de la cooperativa?		17. ¿Se controlan las actividades sociales que se realizan?		18. ¿Tienen alguna herramienta/banco de preguntas/balance social, para evaluar el desempeño social de la Cooperativa?			19. ¿Desarrollan plan de mejoras cuando se detecta alguna falencia en el proceso de ejecución de las actividades sociales?		
Sí	No	Sí	No	Sí	No	Cuál	Sí	No	Cuál
x		x		X		Balance social	x		Plan de acción
x		x		X		Balance social	x		Mediante un plan de acción
x		x		X		Balance Social	x		Plan de acción
x		x		X		Balance social	x		Desconozco
x		x		X		Balance social	x		Siempre se lleva a cabo un plan de acción que ayude a mejorar el servicio ofrecido.
	x		x		X			x	
x			x	X		Balance social		x	

ANEXO 3

MATRIZ PARA EL FICHAJE DE EXPERTOS

Nº	Nombre	Profesión	Años de experiencia laboral	Correo	Institución donde labora	Área laboral	Dir. Laboral	Telf.
1	Blanca Andrade	Auditora	26 años	bandrade@labenefic.fin.ec	Coop La Benéfica	T.T.H.H.	El Carmen	2660864
2	Mariuxi Alcívar	Auditora	28 años	malcivar@labenefica.fin.ec	Coop La Benéfica	Gerencia	El Carmen	2660864-05
3	Ángeles Vera	Ing. comercial	9 años	angelesvr0108@hotmail.com	Coop Calceta	T.T.H.H.	Calceta	2685128
4	Octavio Bueno	Ing. Agrónomo	24 años	octaviobuenof@hotmail.com	Superintendencia de bancos	Reclamos	Guayaquil	2647123
5	Johana Márquez	Docente	6 años	johamar_cc@hotmail.com	ESPAM MFL	Carrera Administración de Empresas	Campus Politécnico El limón	0981646720
6	Cecilia Parra	Docente	30 años	parraferiececilia@gmail.com	ESPAM MFL	Carrera Administración de Empresas	Campus politécnico El Limón	0995119716
7	Víctor Pazmiño	Docente	35 años	victor_pazmiño@yahoo.com	ESPAM MFL	Carrera Administración de Empresas	Campus politécnico El Limón	0992783572
8	Martha Álvarez	Ing. comercial	15 años	crismart_1983@hotmail.com	ESPAM MFL	Carrera Administración Pública	Campus politécnico El Limón	0999492027

ANEXO 4**FOTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS DE LA COAC**

Foto 4.1. Entrevista al personal administrativo de la COAC La Benéfica



Foto 4.2. Entrevista al personal administrativo de la COAC La Benéfica

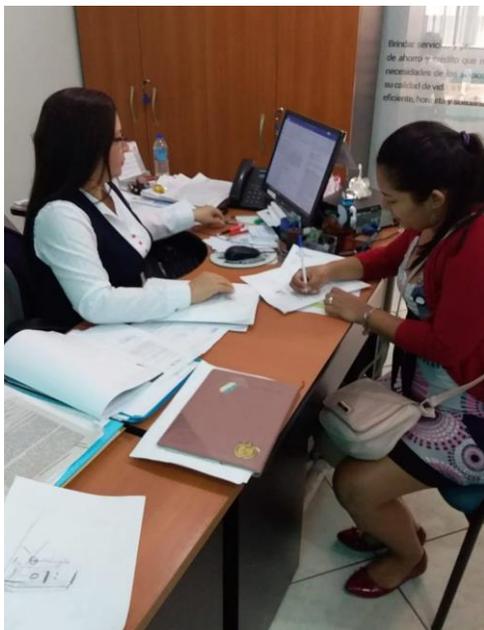


Foto 4.3. Entrevista al personal administrativo de la COAC La Benéfica



Foto 4.4. Entrevista al personal administrativo de la COAC La Benéfica

ANEXO 5**FOTOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DE MODELO**

Foto 5.1. Encuesta realizada a los expertos



Foto 5.2. Encuesta realizada a los expertos



Foto 5.3. Encuesta realizada a los expertos



Foto 5.4. Encuesta realizada a los expertos

ANEXO 6

REPUBLICA DEL ECUADOR



ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ "ELIXA LÓPEZ"



Centro de
 IDIOMAS

Caiceta, 21 de noviembre de 2019

CERTIFICACIÓN

Dr. Ernesto Negrín Sosa
DIRECTOR (E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De mi consideración:

Certifico la revisión del abstract cuyo tema es **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COAC LA BENÉFICA LTDA DEL CANTÓN EL CARMEN** que ha sido propuesto, desarrollado y planteado por los estudiantes: **JAIR ALEXANDER PINTO SOLEDISPA** y **ERIKA TATIANA VITE MOREIRA**.

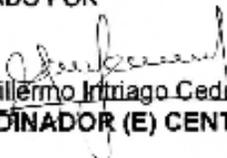
ABSTRACT

The objective of designing a Social Management Model for the execution of the social activities of the COAC Charity of El Carmen canton, was carried out in three methodological phases: define the current situation in the social sphere, develop the components of the proposal and establish the guidelines for its application. In the first phase, interviews with the managers of the cooperative were used to know the social knowledge of the administrative staff in the COAC. In the second phase, the components of the Social Management Model were developed through an adequate selection of them, with a comparative analysis for the structure of the model. In the last phase, the guidelines for the application of the model were established describing the deliverables of each of the stages of the Social Management Model with a systematic and process approach, ending with the application of the Delphi Method for the validation of the Social Management Model. Qualitative, field, bibliographic and descriptive research, as well as deductive, inductive, analytical and comparative analysis methods were applied for the execution of the research. Techniques such as interviewing and consulting an expert or Delphi method. Concluding that social management in credit unions today is a matter of legal requirement, but of great internal ignorance.

KEYWORDS

Social Management Model, COAC, Popular Economy and Solidarity, Social Responsibility.

REVISADO POR


 Lic. Guillermo Intriago Cedeño, Mgs.
COORDINADOR (E) CENTRO DE IDIOMAS



CA-00144-019

ANEXO 7

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LA COAC LA BENÉFICA DEL CANTON EL CARM EN.docx (D58915964)

Submitted: 11/15/2019 6:11:00 AM

Submitted By: pintoj_94@hotmail.com

Significance: 7 %

Sources included in the report:

TESIS JENNY LEMA YANZA 07 JUNTO 2019.docx (D53598075)

TESIS BALANCE SOCIAL COOPERATIVO CORRECCIÓN 9 1 2018.pdf (D44005536)

Capítulo I y II ricardo.docx (D47755255)

Tesis Control Interno Defensa.docx (D14994404)

tesis completa222.docx (D11299045)

SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR MARIA AUGUSTA ROJAS .docx (D19779780)

Proyecto 08 Jun - Vera Rivas María Ángeles.docx (D57095260)

[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)

<http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832002.pdf>

<http://www.redalyc.org/pdf/1002/100246672015.pdf>

<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859Ruiz>,

<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/27244/1/Tesis.pdf>

<https://docplayer.es/128172302-Trabajo-de-titulacion.html>

<https://docplayer.es/24470442-Director-de-tesis-master-guillermo-proano.html>

<https://docplayer.es/33241024-Universidad-tecnica-de-ambato-facultad-de-contabilidad-y-auditoria-carrera-de-contabilidad-y-auditoria.html>

<https://docplayer.es/19853729-Universidad-tecnica-del-norte.html>

<https://docplayer.es/113012733-Carrera-administracion-de-empresas.html>

<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13171/1/T-ESPEL-CAI-0552.pdf>

Instances where selected sources appear:

60

