



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

José Francisco Taipe Yánez.

Profesor de la Fac. de Administración de la Universidad Central del Ecuador.
jfcotyanez@yahoo.es

Resumen

Se analiza el proceso de planeación estratégica, por el que deben guiarse las Cooperativas de Ahorro y Crédito para desarrollar en su organización los cambios necesarios para identificar y definir su: visión, misión, objetivos, políticas, y estrategias basadas en sus valores cooperativistas. Se proponen y se detallan seis fases: filosófica, analítica, estratégica, operativa, decisoria y evaluativa. Para cada una de estas fases se detallan las etapas, componentes, secuencias y resultados esperados. Las fases propuestas para el proceso de planificación estratégica para las Cooperativas de Ahorro y Crédito brinda una guía para que estas consideren parámetros técnicos y administrativos mediante los cuales puedan proyectar objetivos cooperativistas para lograr el crecimiento de su organización, posicionamiento, y la satisfacción de sus socios a través de sus productos y servicios cooperativos.

Palabras clave: cooperativas de ahorro y crédito, planeación estratégica, análisis situacional, objetivos cooperativistas



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Abstract

Proposal for strategic planning phases in Credit Unions

The strategic planning process is analyzed, which should be guided by the Credit Unions in their organization to develop the necessary changes to identify and define its: vision, mission, objectives, policies, and strategies based on their cooperative values. Six phases are proposed: philosophical, analytical, strategic, operational, decision-making and evaluative. For each of these phases the steps, components, sequences and expected results are described. The proposed phases for the strategic planning process for Credit Unions provides guidelines for these to consider technical and administrative parameters by which Credit Union can project aims to achieve growth for organization, positioning, and satisfaction of their partners through their cooperative products and services.

Keywords: Credit Unions, strategic planning, situational analysis, cooperatives goals



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Introducción

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito desempeñan un papel cada día mayor en los países de América Latina (Arzbach, Durán, & Báez, 2010) ello ha llevado a que diferentes autores aborden el estudio de los procesos de la toma de decisiones de los dirigentes de estas (Escobar López & Muñoz Salazar, 2014) o analicen las mismas desde diferentes puntos de vista (Iván, Barbosa, & Yoana, 2011) y (Rendón-Álvarez, Rodríguez-Bolaños, & Riascos-Gómez, 2013). En el caso de Ecuador investigaciones como (Sánchez, Illapa, & Vásquez, 2011) han destacado las particularidades culturales de las cooperativas de ahorro y crédito. El papel de la planificación estratégica de las cooperativas ha sido menos estudiado y en general no se ha analizado las particularidades del mismo.

La planificación estratégica cooperativista es la identificación y definición de objetivos a largo plazo y el establecimiento de sistemas de decisiones y control necesario para su logro. Es el proceso formal de la planificación estratégica que ayuda a combinar las oportunidades del mercado con los recursos de la cooperativa.

A la vez, es la tendencia de las organizaciones a otorgarse una administración estratégica, es decir, que las empresas en este caso las cooperativas de ahorro y crédito tienen que seguir el proceso administrativo que requiere efectuar una planificación estratégica, para actuar sobre estos programas.

En este artículo nos proponemos precisar las etapas que deben cumplirse para que las Cooperativas de Ahorro y Crédito puedan desarrollar un proceso de administración estratégica adecuado.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación se revisaron las publicaciones relacionadas con toda la problemática de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en particular para el



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. **ISSN 1390-9304**

periodo 2010-2014. Nuestra investigación en esta etapa puede considerarse cualitativa apoyándose en nuestra propia experiencia de dos años como jefe de Agencias de una Cooperativa de Ahorro y Crédito y entrevistas a profesores de la Universidad Central del Ecuador.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Resultados

La revisión bibliográfica desarrollada permitió constatar que en general los trabajos sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito se centran en aspectos contables (Rendón-Álvarez et al., 2013) o financieros (Morales & Carlos, 2014)

A partir de estas consideraciones nos propusimos detallar las etapas para el proceso de planificación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Estas son:

- a) Planeación Estratégica de su organización cooperativista y el diseño de su plan de acción
- b) Determinar una organización estratégica para entrega de sus servicios cooperativistas
- c) Fortalecimiento de la toma de decisiones
- d) Implantación de la organización planificada
- e) Control y evaluación de los resultados organizativos

Para ello deben implementarse cinco fases que se detallan en la Figura 1.

Esta ilustra igualmente las etapas que han de seguirse en cada fase, para la planificación estratégica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los componentes, sus secuencias y resultados esperados.

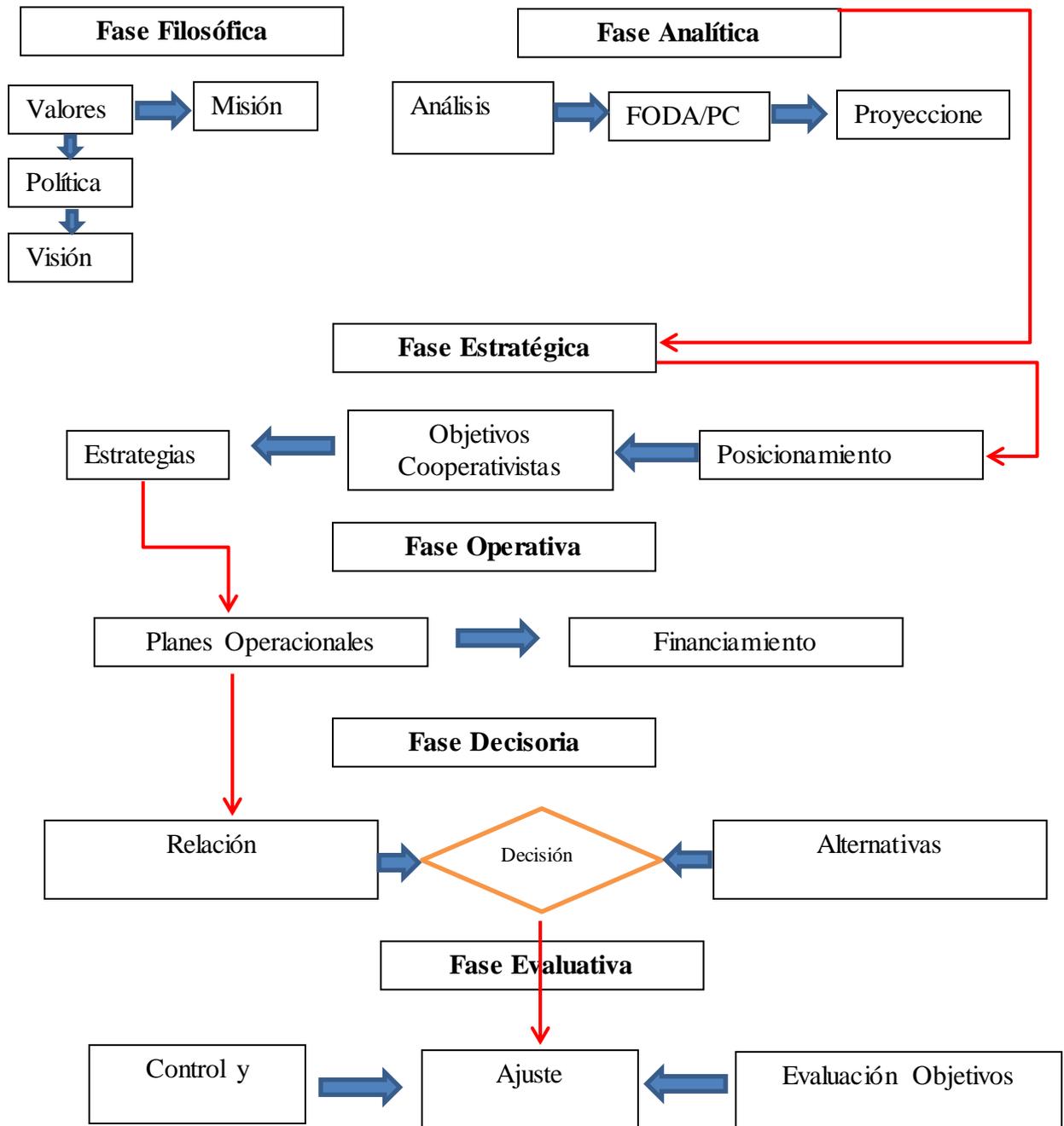
En lo que sigue precisaremos cada una de estas fases



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Figura 1. Fases para el proceso para el proceso de planificación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.





Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

) Fase filosófica

Está debe considerar una de las características que distingue a las organizaciones entre sí. Se refiere a los valores, políticas que conducen el comportamiento de las empresas y organizaciones empeñadas en el logro de sus objetivos y metas.

Comprende el proceso de identificar y definir la Misión y Visión en este caso cooperativista basado en sus valores y guías de acción, así como de los recursos estratégicos de los que dispone. Para ello deben tomarse en cuenta:

Valores cooperativistas. Son creencias compartidas que aglutinan a un grupo de personas.(Pazmino, 2015)

De igual forma representan deseos relativamente permanentes y son de importancia e interés para todos los componentes de la organización. Las cooperativas por lo general basadas en sus principios de solidaridad e integración y de interés por los socios han adoptado valores como como razones o justificación de las cooperativas para sus operaciones guiadas por esta filosofía, estos valores puede ser:

- a) Calidad en sus servicios
- b) Productividad en la creatividad e innovación de sus servicios
- c) Interés y respeto por sus socios y su familia para elevar su calidad de vida
- d) Prestigio e imagen de su organización
- e) Y servicios a la comunidad

Identificación y definición de la visión cooperativista



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Partiendo de la definición etimológica Visión viene de la terminología VI= veo y SION=tierra prometida, lo que significa como veo a la cooperativa hacia la tierra prometida.(Pazmino, 2015)

Para definir la visión la cooperativa deberá tomar en cuenta las siguientes características:

- a. Debe ser definida por los líderes de la cooperativa, Consejos y Gerencias, a objeto que se consideren todas las áreas.
- b. Debe ser amplia y detallada, es decir debe tener un alcance de proyección a largo plazo y cubrir todos los aspectos de la organización.
- c. Debe ser positiva y alentadora es decir visualizar a la cooperativa fortalecida y desarrollada.
- d. Debe ser compartida por todos los componentes de la cooperativa.

Definición de la misión cooperativista

La Misión está considerada como la justificación permanente de que hacer o existir de una organización en este caso de la cooperativa.

La Misión de la cooperativa debe contener las siguientes características:

- a. Debe ser identificada y definida por los líderes Consejos y Gerencias.
- b. Debe ser clara, concisa, realizable y observables
- c. Deben responder a las interrogantes hacia donde dirige los esfuerzos la cooperativa al futuro.
- d. Que hará a la cooperativa diferente de las demás.
- e. Qué productos y servicios ofrecerá y a quienes.
- f. A qué se dedica o dedicará sus esfuerzos la cooperativa.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

- g. Qué motivo o justificación tiene la cooperativa como ente de integración y factor de desarrollo en el país.

Generación de políticas

Las políticas son grandes guías de acción y caminos que conducen las actividades señalando linderos o límites y permiten tomar decisiones acertadas sin tener que repetir análisis o sobrepasar disposiciones.(Pazmino, 2015)

Para que las cooperativas determinen y definan sus grandes políticas deben tomar en cuenta sus valores cooperativistas y den énfasis en el desarrollo y bienestar de sus socios, deberán formular lineamientos de conducta generales como específicas.

Políticas generales

Se referirán a grandes lineamientos de interés de la organización que involucre la responsabilidad de los niveles directivos, orientando su responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y evaluar las operaciones de la cooperativa.

Políticas específicas

Estas deben referirse a asuntos relacionados con las operaciones del organismo cooperativo. Por ejemplo créditos, ahorros, comercialización, recursos humanos, educación, etc.

Las recomendaciones para que estas políticas puedan ser observadas y cumplidas pueden ser:

- a. Analizar en forma permanente la situación de las áreas para las cuales deben tomar decisiones.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

- b. Fortalecer y asegurar que las políticas sean consistentes y reflejen los objetivos y planes de acción.
- c. Deben ser flexibles ante cambios de los objetivos y programas sin considerarse permanentes.
- d. Determinar el rumbo a seguir por la cooperativa ante ciertos problemas y contingencias.

b) Fase analítica

Esta fase considera los procesos que las cooperativas deben observar para determinar su situación actual y real en la que se determine sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que le permitirán o no alcanzar sus objetivos y metas trazadas.

Análisis situacional de la organización cooperativista

Deberá ser un estudio y análisis de la cooperativa en las áreas o aspectos que requiera conocer y definir problemas u oportunidades para ser aprovechadas y proyectarse para futuro. Constituye una base primordial para que la planeación estratégica de la cooperativa basarse en actualidades y no en supuesto o hipótesis.

Análisis situacional FODA / PCE

Será el proceso mediante el cual las cooperativas establecerán los parámetros y factores que le permitan conocer sus fortalezas y debilidades organizativas, así como identificar definir y plantear su problema central causas y efectos. Para el efecto deberán diseñar un plan de investigación que deberá contener los siguientes aspectos:

- a. Escogencia de la muestra representativa para investigación. Se determina el alcance de la investigación según el estudio de la muestra representativa,



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

por áreas de acción y extensión por tipo de cooperativas y organismos de control.

- b. Investigación en el campo. Se realizarán las encuestas o entrevistas programadas, previo el diseño del cuestionario, como entrevistas dirigidas, cuestionarios dirigidos y sobre todo observación y experimentación dentro y fuera de la cooperativa para evaluar y hacer reajustes que le permitan confirmar o rechazar hipótesis planteadas dentro de la investigación.
- c. Ordenamiento y análisis de la información. Una vez logrado los datos durante la investigación, es necesario tabularlos y medirlos obteniendo porcentajes por el tipo de respuesta o criterio que haya solicitado. Esta tabulación permitirá continuar el proceso de análisis de la información y obtener las conclusiones respectivas.

Análisis FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)/PCE

Una vez que el plan de investigación sea concluido hasta llegar a la tabulación la cooperativa debe establecer sus parámetros de análisis de la información y puede adoptar entre otras la técnica del FODA y / o la técnica PCE.

Proyecciones

La cooperativa basada en su diagnóstico cuyo contenido será la explicación de la situación hallada, su análisis, la obtención de conclusiones, deberá culminar con la formulación de alternativas de solución propuestas de proyecciones para su futuro inmediato, mediano y/o largo plazo.

Los factores que deberá considerar para proyectarse a futuro serán los siguientes:

- Objetivos
- Condiciones de logro
- Visualización del futuro



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

- Tipos de planes por el tiempo y su contenido
- Definición de políticas y estrategias
- Presupuestación de sus recursos
- Factibilidad, costeabilidad y credibilidad de los planes y programas
- Decisión y respaldos político de sus directivos
- Divulgación y seguimiento de sus planes y programas

c) Fase estratégica

Se define a la estrategia como la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.(Stoner, 1996)

También se le conoce como el recurso que la cooperativa tiene como alternativa para lograr sus objetivos y planes de acción.

Las cooperativas como toda organización, parte de una estrategia que se la define como una significativa conciencia social y solidaria convirtiéndole en una institución de integración.

En la actualidad el movimiento cooperativista que ha logrado un importante capital humano desea posicionamiento en su sector para el efecto, deberán identificar y definir sus objetivos cooperativistas tomando como base su misión, y las políticas que guiaran su accionar.

Posicionamiento cooperativista deseado

Como toda organización las cooperativas aspiran elevar y reafirmar su posición en el sector económico financiero del país, para el efecto, deberán partir de la estrategia de acción del movimiento cooperativo de ahorro y crédito y que constituye el conjunto de mecanismos, operaciones, disposiciones, planes, coordinación y gestión de sus directivos. Así mismo, habrán de identificar y



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

definir sus objetivos cooperativistas de crecimiento, mantenimiento, disminución en áreas estratégicas como: su mercado, gestión cooperativa, organización, productividad, tecnología y calidad de sus servicios.

Objetivos cooperativistas de crecimiento

Se refiere a aspiraciones para desarrollar a la cooperativa permitiéndole crecimiento de sus membresía, organización y obtener rentabilidad por la calidad de sus productos y servicios.

Objetivos cooperativistas de mantenimiento

Son propósitos que la cooperativa debe establecer para mantener o conservar su prestigio, imagen, calidad de sus productos o servicios cooperativos, respaldo político rentabilidad y productividad.

Objetivos cooperativistas de disminución

Las cooperativas de igual forma deberán preocuparse de establecer objetivos que le permitan disminuir si no es eliminar riesgos peligrosos e iguales debilidades internas que puedan amenazar la productividad y hasta la existencia de la cooperativa.

Metas cooperativistas

Una meta es la cuantificación de los objetivos cuando estos son susceptibles de ser medidos. (Pazmino, 2015)

Esta medición debe incluir factores como: cantidad, calidad y oportunidad, es decir buscamos un objetivo que se cumpla con eficiencia. Significa contestar a las preguntas cuánto, cuándo y en qué condiciones.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

A continuación por la experiencia laboral en el sector cooperativista de ahorro y crédito se puede señalar algunos ejemplos que pueden ayudar a medir un objetivo cooperativo es decir, lograr una meta medible:

Si uno de los objetivos de la cooperativa es establecer un sistema efectivo de cobranzas para disminuir su morosidad, su meta medible será mejorar en un 50% el sistema de cobranzas de los créditos morosos máximo hasta el 31 de diciembre del año 2015, determinar que el proceso financiero o unidad deberá haber mejorado en por lo menos un 20% del sistema de cobro de los préstamos morosos de la ciudad de Quito.

Como se puede observar, el objetivo disminución de la morosidad, esta medida en su respectiva meta porque se señala: cantidad, calidad, oportunidad y responsables, esto hace que se pueda controlar y evaluar los logros esperados.

Estrategias cooperativistas

Para el efecto, la cooperativa deberá seleccionar estrategias las mismas que constituyen la estructuración adecuada de un conjunto de mecanismos, operaciones, disposiciones, planes de acción de la gestión cooperativista en las áreas operacionales, administrativas y financieras.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

d) Fase operativa

Esta fase complementa las acciones de planificación estratégica de las cooperativas de ahorro y crédito. Y nos conlleva a la preparación y elaboración de planes y programas cooperativistas, tomando en cuenta que un plan incluye la definición de objetivos la ordenación de los recursos disponibles la determinación de métodos y formas de organización, el establecimiento de políticas y estrategias de acción, así como la fijación de medidas de tiempos cantidad y calidad y localización especial de las actividades propuestas, es decir responde a las preguntas de qué, cómo, cuándo, cuánto y con qué se llevará a cabo las operaciones y para qué o razón de ellas.

Planes operacionales cooperativistas

La planificación cooperativa requiere todos los esfuerzos de sus componentes, por lo tanto, en estas acciones deben participar todos los niveles de la organización, en forma especial los consejos debiendo estos cuerpos directivos dedicar más tiempo y esfuerzos a esta actividad, claro está con el apoyo de sus ejecutivos y asesores.

Es importante recordar que las actividades de planificación y programación, si bien es cierto es responsabilidad de los miembros superiores sin embargo, debe iniciarse en los niveles inferiores sobre todo cuando se va a fijar grandes estrategias, políticas y objetivos, a cumplirse.

Concomitantemente, las cooperativas de ahorro y crédito requieren de información específica para establecer sus supuestos y visualizar su futuro, esta consideración es un requisito para su supervivencia, por lo tanto, debe basarse en principios cooperativistas que le permitan a más de identificar objetivos, metas, organizarse para su ejecución, control y evaluación de resultados.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Un plan es un instrumento o herramienta debidamente estructurado para llevar a cabo un trabajo mediante un sistema de planificación. (Pazmino, 2015)

Se puede elaborar planes diversos que incluyen de igual forma, objetivos, políticas y estrategias, pero lo que, si es importante que la cooperativa se pregunte, cuál será el más factible, si será el costo favorable, y qué cambio, aumentos o disminuciones implica dicho plan.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito los planes y programas pueden ser entre otros los siguientes:

Plan de operaciones cooperativista

Este contendrá información y detalles necesarios para incorporar las estrategias cooperativistas a las operaciones, hacer de la organización, es decir contendrá acciones planificadas a ser ejecutadas en forma continua como son las operaciones de ahorro y créditos, de recuperación de cartera, de aplicaciones de interés, etc.

Plan de negocios cooperativista

Constituye un documento formal de mucha aplicación para las cooperativas de ahorro y crédito, sirve para completar su planificación estratégica, pues debe contener la identificación y definición de objetivos cooperativistas, descripción de sus características y naturaleza de los servicios, debe facilitar análisis de su mercado para considerar crecimiento de su membresía, comportamiento de su competencia, requerimientos de servicios a sus socios, de igual manera, proyecciones financieras, inversiones, rentabilidad a alcanzar, medidas y estrategias para superar contingencias ante cambios en el sistema económico financiero, así mismo, estrategias administrativas y técnicas para alcanzar las metas.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Planes de desarrollo y/o fortalecimiento

Comprenden el conocimiento y análisis de los contextos cooperativistas para determinar su nivel de crecimiento y estos planes de desarrollo y/o fortalecimiento pueden ser operacionales, es decir elaborados en base a sus productos o servicios que genera la cooperativa, administrativos para fortalecer la gestión administrativa de los directivos para la toma de decisiones y financieros para desarrollar o fortalecer la solidez financiera de la cooperativa; por eso un adecuado plan de desarrollo permitirá a la cooperativa garantizar fortalecer las áreas y sus áreas que esta requiera.

Plan de capacidad productiva

Decisión operativa referente a la capacidad de lo que se produce en la cooperativa o se pretende ampliar. (Stoner, 1996)

Planes y programas educativos y de capacitación

Cuyo objetivo es buscar el mejoramiento del nivel técnico del talento humano en el sistema cooperativista, tomando en cuenta los requerimientos de la cooperativa en cuanto a recursos humanos.

Alternativas de financiamiento cooperativista

Una vez que la cooperativa haya determinado sus objetivos, políticas y estrategias y elaborado sus planes de acción u operaciones deben divulgar estos planes, de modo que, sean conocidos en todos los niveles y procesos de la cooperativa y puedan asegurar su ejecución, cuando los componentes de la organización saben hacia donde van y que esperan como resultados, de igual forma, esta divulgación puede facilitar los ajustes necesarios en esos planes.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Todo plan para garantizar su ejecución requiere de los recursos tanto financieros, humanos, materiales por lo tanto, el presupuestar estos planes significa que se debe trabajar conjuntamente con el plan de trabajo y considerar los gastos e inversiones que se requieren, establecer los ingresos que se esperan y los egresos que se requieren desembolsar para hacer frente a las necesidades de ejecución de objetivos y metas establecidas.

El presupuesto definitivo en forma sencilla es la valoración de un plan de acción. Es una relación de gastos en base a que se requiere obtener como ingresos a fin de contar con los recursos necesarios.

Las cooperativas de ahorro y crédito, formularan sus presupuestos basadas en grandes áreas o procesos que van a desarrollar en operaciones y que se definen brevemente a continuación.

- Presupuesto de operaciones, este programa incluye proyecciones de los siguientes gastos:
 - Gastos de operación (gastos financieros)
 - Administración y servicios (gastos generales)
 - No operativos

Financiamiento cooperativista

Como toda organización, la cooperativa es una empresa que al requerir recursos para su funcionamiento, necesita también fuentes de financiamiento y que por lo tanto deberán recurrir a estrategias financieras para lograrlo. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito pueden ser los siguientes:

Financiamiento propio cooperativista



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Significa que la cooperativa se proveerá de sus propios ingresos producidos por su gestión al otorgar productos y servicios cooperativos.

Financiamiento externo cooperativista

Es decir, cuando la cooperativa a más de proveerse de sus recursos propios requiere de endeudamiento con terceros y que puede ser la banca privada, otras cooperativas, etc.

Este financiamiento dependerá de las políticas generales que los directivos hayan establecido para financiar sus operaciones tomando en cuenta su capacidad de pago, endeudamiento y posibilidad de recuperación de las inversiones y de los costos financieros.

e) Fase decisoria

Después de la situación hallada en el diagnóstico efectuado a la cooperativa, se logra determinar la importancia de otorgar información técnica y administrativa a las cooperativas de ahorro y crédito, en lo que concierne con las acciones de planificar, organizar, la implantación de la planeación estratégica cooperativista, tomando en cuenta factores que incidan en su desarrollo y crecimiento organizacional.

Relación costo/beneficio

Cualquiera que sea la propuesta organizacional requiere que esté justificada con parámetros que puedan medir sus ventajas competitivas o sus desventajas en aspectos como: costeabilidad, funcionabilidad, saneabilidad y por último caso rentabilidad y servicios a sus socios.

Decisión cooperativista



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

En consideración a la planificación estratégica a otorgarse en la cooperativa deberá tomar en cuenta la cooperativa las disposiciones legales y normativas para el sector cooperativo, se procederá a otorgar los niveles jerárquicos: directivo, ejecutivo y operacional que según la ley de cooperativas determina. A continuación se describe los componentes que cada nivel jerárquico lo compone para este tipo de organizaciones:

- a. Del nivel directivo, llamado también legislativo y decisorio, que representa las más altas autoridades de la cooperativa y lo constituyen:
 - La asamblea general de socios
 - El consejo de administración
 - El consejo de vigilancia
- b. Nivel ejecutivo
Conformado por la gerencia general y gerencias de sucursales si lo hubiere.
- c. Nivel operativo
Conformado por los macroprocesos establecidos como necesarios para el desarrollo y ejecución de sus operaciones cooperativistas.

Alternativas de desarrollo cooperativistas

Las alternativas de desarrollo para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito serán opciones que deberán desarrollar para lograr sus objetivos cooperativistas, para el efecto deberán identificar y desarrollar proyectos que garanticen el desarrollo cooperativista, mediante un conjunto de técnicas administrativas que deben estar interrelacionadas y coordinadas, así como la asignación de presupuesto y un periodo de tiempo determinado, las alternativas que podrían desarrollar las cooperativas de ahorro y crédito para garantizar su desarrollo son



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

proyectos como: un plan de marketing, un plan de contingencia, un plan de mejoramiento continuo, etc.

f) Fase evaluativa

Esta fase comprende a su vez las acciones de seguimiento, control y evaluación de los resultados cooperativista.

Control y seguimiento

La última fase del proceso de planeación estratégica para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito será las de control y seguimiento y la de evaluación de resultados, en las que intervendrán la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

La cooperativa una vez que establezca su planificación estratégica, requerirá que en cada uno de sus procesos se dé el control y seguimiento a fin de corregir las desviaciones o debilidad que se detectaren y garantizar la calidad que como factor de rendimiento exige a cada uno de ellos. Este control y seguimiento permitirá conocer las duplicaciones, ausencias, repeticiones, fortalezas, debilidades y la identificación y definición de acciones correctivas necesarias y que puedan involucrar: nuevos planes, cambios organizacionales, establecimiento de estrategias, revisión y rediseño de procesos, etc.

Las causas para aplicar correctivos pueden ser entre otros a acontecimientos esperados como: falta de recursos, problemas técnicos, administrativos, financieros, errores humanos, cambios en la de política cooperativa, disposiciones legales y reglamentos, etc.

El control y seguimiento en una cooperativa de ahorro y crédito debe ser debidamente planificado.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Evaluación

Se puede definir a la evaluación como la comprobación y medición de lo logrado en forma efectiva en relación con lo programado.

En toda organización se observa que las evaluaciones se realizan por lo general al finalizar el año, siempre que se haya hecho en forma periódica controles y seguimiento.

Para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito los responsables de esta evaluación y seguimiento dispone la Ley de Cooperativas y Estatutos será la Asamblea General el instrumento de control y evaluación que al conocer los resultados analice, apruebe o rechace los informes de cada área, proceso, informe a través de la gerencia y lo respectivos consejos de administración y vigilancia.

Para que la evaluación tenga resultados esperados requerirá que la cooperativa establezca en su planificación parámetros de medición o evaluación de su gestión administrativa, financiera y técnica, para lo que determinara se es necesario, mediciones numéricas, debiendo cubrir todos los niveles, procesos y actividades de la cooperativa, de modo que le permitan evaluar en términos de cantidad, calidad, tiempo y prioridad dada a cada operación. Todo esto deberá apuntar a evaluar los resultados de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y los correctivos que se pueden establecer para disminuir las desviaciones.

Conclusiones

Las fases propuestas para el proceso de planeación estratégica para las Cooperativas de Ahorro y Crédito facilitan que estas consideren parámetros técnicos y administrativos mediante los cuales puedan proyectar objetivos cooperativistas para



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

lograr crecimiento de su organización, posicionamiento, y la satisfacción de sus socios a través de sus productos y servicios cooperativos.

El que las cooperativas de ahorro y crédito sigan el proceso de planificación estratégica garantizará que estas efectúen un diagnóstico situacional de su organización mediante el cual puedan identificar y definir sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas y sobre esta base determinar su visión, misión y estrategias que les permitan transformar sus debilidades en fortalezas o eliminarlas.

La fase operativa le permitirá a las cooperativas de ahorro y crédito identificar y desarrollar planes operacionales administrativos y financieros los mismos que deberán contener el objetivo propuesto, las actividades a realizar, las políticas, tiempos, cantidad, responsables y los recursos necesarios para ejecutarlos.

El sistema de control y evaluación de la gestión en las cooperativas de ahorro y crédito, se efectúa a través de sus cuerpos directivos e instituciones externas de control, que garantizan la transparencia en la gestión de sus recursos.

Para el efecto, internamente según la Ley general de Cooperativas funcionan dos organismos directivos, uno de decisión la Asamblea General de socios, el Consejo de Administración y el otro controlador como es el Consejo de Vigilancia, conector y analizador de los resultados económicos, administrativos y operacionales de la cooperativa. Es así como, el Consejo de Administración es el responsable de la adopción de decisiones de macro interés para la cooperativa y es también el evaluador de los resultados económicos, administrativos y técnicos de la organización ante sus socios y la comunidad en general.



Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Revista Publicando, 2(2). 2015, 125-148. ISSN 1390-9304

Referencias bibliográficas

Arzbach, M., Durán, Á., & Báez, B. (2010). Regulación y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito en América Latina y el Caribe. *Cooperación Alemana de Cooperativas, sao Pablo, Brasil*.

Escobar López, J. D., & Muñoz Salazar, J. P. (2014). El proceso de toma de decisiones del dirigente de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales.

Iván, A. Z., Barbosa, A. V., & Yoana, Q. L. (2011). Análisis, evolución y desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Bogotá a partir de la crisis comprendida en el periodo de 1998-2008.

Morales, V., & Carlos, J. (2014). *Análisis financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle, para la posible titularización de la cartera en el mercado bursátil*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría. Retrieved from <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9095/1/T-ESPE-048056.pdf>

Rendón-Álvarez, B., Rodríguez-Bolaños, J., & Riascos-Gómez, P. A. (2013). Análisis del impacto en el capital institucional de las cooperativas de ahorro y crédito frente a la aplicación de las NIIF. Caso cooperativas del Valle del Cauca. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(spe36), 881-901.

Sánchez, P., Illapa, L., & Vásquez, P. (2011). *Diagnóstico organizacional y cultural de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga, para el mejoramiento de la gestión administrativa*. LATACUNGA/ESPE/2011.

Stoner, J. (1996). *Administración* (Vol. 6). México.