

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
en Administración
Mención Gerencia General**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE
LA CAJA DE AHORROS DE LA CONTROLARÍA DEL ESTADO COJEDES
(C.A.T.R.A.C.E.C.)**

AUTORA: Alejandra S. Muñoz L.

TUTOR: Orlys Y. Inojosas P.

SAN CARLOS, JUNIO 2018

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
en Administración
Mención Gerencia General**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE
LA CAJA DE AHORROS DE LA CONTROLARÍA DEL ESTADO COJEDES
(C.A.T.R.A.C.E.C.)**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Magíster Scientiarum en Administración. Mención Gerencia General***

AUTORA: Alejandra S. Muñoz L.

C.I. V-14.112.059

TUTOR: MSc. Orly Y. Inojosas P.


SAN CARLOS, JUNIO 2018

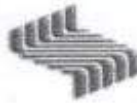
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Orlys Y. Inojosa P., cédula de identidad N° V-11.672.047, hago constar que he leído el trabajo de grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORROS DE LA CONTROLARÍA DEL ESTADO COJEDES (C.A.T.R.A.C.E.C.)**, presentado por la Licenciada **Alejandra S. Muñoz L.**, titular de la cédula de identidad N° V-14.112.059, para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia General**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe..

En la ciudad de San Carlos, a los 25 días del mes de Junio del año 2018.


MSC. Orlys Y. Inojosa P.
C.I. N° V-11.672.047


27/06/2018
Danny Ormaiztegui



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Coordinación Área de Postgrado

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO,
TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

| | | | |
|---------------------------|---|------------------|----------------|
| Trabajo Especial de Grado | X | Trabajo de Grado | Tesis Doctoral |
|---------------------------|---|------------------|----------------|

Titulado(a):

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA
CAJA DE AHORROS DE LA CONTROLARÍA DEL ESTADO COJEDES
(C.A.T.R.A.C.E.C.)**

Elaborado por el (la) participante:

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| Nombres y Apellidos | Cédula de Identidad |
| ALEJANDRA SOFIA MUÑOZ LUQUE | V-14.112.059 |

Como requisito parcial para optar al grado académico de: **MAGISTER SCIENTIARUM**, el cual es ofrecido en el programa de **Maestría en Administración** mención **Gerencia General (San Carlos)**, de la **Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ -San Carlos**, hacemos constar que hoy, **16 de Julio de 2018**, a las **9:00am**, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis.
- Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención **Publicación**.
- Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención **Honorífica**.
- Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención **Publicación y Honorífica**.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las _____.

1.- **Jurado Principal** *[Signature]*
MSc. Orlys Inojosa, C.I. V-11.672.047
(EXTERNA)

2.- **Jurado Principal** *[Signature]*
MSc. Carmen Pinto, C.I. V-4.101.093
(UNELLEZ)

3.- **Jurado Principal** *[Signature]*
Dr. Antonio Flores, C.I. V-11.962.937
(UNELLEZ)

4.- **Jurado Suplente**
Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355
(UNELLEZ)

5.- **Jurado Suplente**
MSc. Yesenia Fuentes, C.I. V-13.734.377
(UNELLEZ)

"La ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente de la humanización del hombre"

DIRECCION: Urb. Cantaclaro final avenida Principal, San Carlos edo. Cojedes. Teléfono: (0258) 4331718
Correo electrónico: unellezpostgradovipi@gmail.com

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de grado, a Dios Todopoderoso por darme la vida y guiarme en este camino, la virtud y la fortaleza necesaria para salir siempre adelante, iluminando cada paso de mi vida. Por eso te pido que me sigas bendiciendo como profesional.

A la Virgen Milagrosa por darme la fuerza de superar los obstáculos por tus ayudas y deseos concedidos.

A ti madre muchas gracias por tener siempre una palabra de aliento para las dificultades que se me presentaron en el camino para lograr esta meta.

A mis hijos, gracias, por haber llegado a mi vida por sus travesuras y alegrías, inspiraron para alcanzar esta meta.

A todos lo que de una u otra manera me ayudaron para que esto se lograra.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios por su bondad y fortaleza en darme la inteligencia necesaria para romper los obstáculos y seguir adelante.

La gratitud es un don y es parte especial para poder seguir progresando. Sin intenciones de olvidar o dejar de lado el apoyo, de personas especiales que de algún modo han tenido influencia y han sido parte de que hoy en día pueda alcanzar esta meta.

Agradezco al área de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (U.N.E.LL.E.Z) por haberme aceptado y ser parte de ella y abierto las puertas y así permitir estudiar mi maestría, también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante cada día.

Igualmente agradecer a mi asesor de tesis, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo del trabajo de grado.

Y para finalizar, agradezco a la Familia Sirit Piñero y a todas aquellas personas que compartieron su conocimiento conmigo para hacer posible la conclusión de este trabajo de grado.

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | V |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| INDICE GENERAL | VII |
| LISTA DE CUADROS | IX |
| RESUMEN | X |
| ABSTRACT | XI |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA | |
| 1.1 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | 3 |
| 1.2.1 Objetivo General | 8 |
| 1.2.2 Objetivo específicos | 9 |
| 1.3 Justificación | 9 |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO | 12 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 12 |
| 2.2. Fundamentos teóricos | 17 |
| 2.2.1 Planificación | 18 |
| 2.2.2 Estrategias | 19 |
| 2.2.3 Plan Estratégico | 19 |
| 2.2.4 Planteamiento Metodológico Planificación Estratégica | 20 |
| 2.2.5 Gestión | 26 |
| 2.2.6 Gestión Gerencial | 26 |
| 2.2.7 Importancia de las Estrategias | 27 |
| 2.2.8 Cajas de Ahorros | 27 |
| 2.2.9 Objetivos de las Cajas De Ahorros | 28 |
| 2.2.10 Principias de la Caja De Ahorro | 28 |
| 2.3. Bases Legales | 29 |
| 2.4 Operacionalización de las Variables | 32 |
| CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO | 33 |
| 3.1 Tipo de Investigación | 33 |
| 3.2 Diseño de Investigación | 34 |
| 3.3 Población | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4 Muestra | 36 |
| 3.5 Técnica e instrumento de Recolección de datos | 39 |
| 3.6 Validez | 40 |
| 3.6.1 Validez | 40 |
| 3.6.2 Confiabilidad | 40 |
| 3.7. Técnica de Análisis y Tabulación de datos | 42 |
| CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS | 44 |
| CAPITULO V: LA PROPUESTA | 48 |
| 5.1 Nombre de la Propuesta | 48 |
| 5.2 Presentación del Plan Estratégico | 48 |
| 5.3 Justificación del Plan | 49 |
| 5.4 Factibilidad del Plan Estratégico | 50 |
| 5.5 Objetivos de la Propuesta | 51 |
| 5.5.1 Objetivo General De la Propuesta | 51 |
| 5.5.2 Objetivo Específicos De La Propuesta | 51 |
| 5.6 Fases de la propuesta | 51 |
| 5.7 Actividades del plan de acción | 58 |
| 5.8 Ejecución de la Propuesta | 61 |
| CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 63 |
| 6.1. Conclusiones | 63 |
| 6.2 Recomendaciones | 65 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 66 |
| ANEXOS | 69 |
| Anexos A. Instrumento de Diagnostico | 70 |
| Anexo B. Formato Validación de Instrumento por Juicio de Valor del Experto | 73 |
| Anexo C. Confiabilidad | 77 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1 - 01: Secuencia Planificación Estratégica | 21 |
| Cuadro 2. Operacionalización de las Variables | 32 |
| Cuadro 3. Distribución de la Población | 35 |
| Cuadro 4. Distribución los trabajadores de la Caja de Ahorros de la Contraloría | 38 |
| Cuadro 5. Criterios de Confiabilidad | 41 |
| Cuadro 6. Objetivos Estratégicos | 45 |
| Cuadro 7. Objetivos Operativos | 45 |
| Cuadro 8. Normas y Procedimientos | 46 |
| Cuadro 9. Indicadores Financieros | 46 |
| Cuadro 10. Recursos | 47 |
| Cuadro 11. Matriz FODA de la Caja de Ahorro | 51 |
| Cuadro 12. Plan de Acción, objetivo 1. | 58 |
| Cuadro 13. Plan de Acción, objetivo 2. | 59 |
| Cuadro 14. Plan de Acción, objetivo 3. | 60 |
| Cuadro 15. Instrumentos de validación de la actividad del logro del objetivo 3 | 62 |

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA GENERAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE
LA CAJA DE AHORROS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES
(C.A.T.R.A.C.E.C.)**

AUTORA: Alejandra S. Muñoz L.

TUTOR: Orlys Y. Inojosas P.

AÑO: 2018

RESUMEN

En el actual momento donde el factor permanente es el cambio, uno de los principales desafíos de las organizaciones es la aplicación de estrategias, que consiste en definir los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Ahora bien, la presente investigación tiene como objetivo Desarrollar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes (C.A.T.R.A.C.E.C.). Desde el punto de vista metodológico, el diseño y tipo de investigación que se emplea es de campo, nivel descriptivo, proyectado en la investigación aplicación. Tomando en cuenta que la población es de 130 asociados y la muestra censal estuvo constituida por cuarenta y cuatro por ciento (44%) de la misma, que equivale a cincuenta y siete (57) socios; y el instrumento utilizado fue el cuestionario constituido por veintidós (22) ítems de cinco alternativas de respuesta, el cual se midió mediante la escala de likert. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad por el método estadístico alpha de cronbach, con un resultado en la prueba piloto de 0,82 inmerso en el rango altamente confiables. Igualmente el análisis de los datos y los resultados se presentaron en tablas de porcentajes por cada indicador donde el análisis se vinculó con teorizantes para proyectar el deber ser de los resultados. Así mismo, se concluyó que la Junta Directiva de la Caja de Ahorro debe establecer herramientas de planificación estratégicas, comunicación efectiva y trabajo en equipo mediante la toma de decisiones para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorro.

Palabras claves: Plan estratégico, gestión financiera, Caja de ahorro

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES“EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA GENERAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE
LA CAJA DE AHORROS DE LA CONTROLARÍA DEL ESTADO COJEDES
(C.A.T.R.A.C.E.C.)**

AUTORA: Alejandra S. Muñoz L.

TUTOR: Orlys Y. Inojosas P.

AÑO: 2018

ABSTRACT

In the current moment where the permanent factor is change, one of the main challenges of organizations is the application of strategies, which consists of defining the objectives, actions and resources that guide the development of an organization. Now, the present investigation has like objective To develop a Strategic Plan to optimize the financial management of the Savings bank of the Comptroller of the Cojedes State (C.A.T.R.A.C.E.C.). From the methodological point of view, the design and type of research that is used is of field, descriptive level, projected in the research application. Taking into account that the population is 130 associates and the census sample was constituted by forty four percent (44%) of the same, which is equivalent to fifty-seven (57) partners; and the instrument used was the questionnaire consisting of twenty-two (22) items of five alternative answers, which was measured using the Likert scale. The validity of the instrument was made through the judgment of three (3) experts and reliability by the cronbach alpha statistical method, with a result in the pilot test of 0.82 immersed in the highly reliable range. Likewise, the analysis of the data and the results were presented in percentages tables for each indicator where the analysis was linked to theorists to project what the results should be. Likewise, it was concluded that the Board of Directors of the Savings Bank should establish strategic planning tools, effective communication and teamwork through decision making to optimize the financial management of the Savings Bank.

Keywords: Strategic plan, financial management, Savings Bank

INTRODUCCIÓN

Las personas buscan satisfacer sus necesidades a través de diferentes vías; una de ésta es el empleo, que es retribuido por un sueldo o salario; el cual se traduce en ingresos para ellos. Este puede ser destinado para el consumo o gastos habituales en los que incurren normalmente las personas; surgiendo una diferencia entre el ingreso por salario que se obtiene y los diferentes gastos, ésta diferencia en oportunidades es destinada a ser ahorrada; de acuerdo a esto Toro (2003:121); define al ahorro como la "...diferencia entre lo percibido y lo gastado".

Por lo tanto, se tiene que el ahorro es un apartado de dinero que realizan las personas con el objetivo de establecer una reserva para el futuro que le ayudara a cubrir compromisos futuros o bien para formar un capital e invertir en bienes inmuebles o ser depositados en cuentas bancarias.

Ahora bien, en Venezuela muchas empresas e instituciones han sentido la necesidad de crear organizaciones que permitan fomentar el ahorro entre sus trabajadores, surgiendo de esta manera las Cajas de Ahorros; las cuales están definidas en la Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares (2006) en su artículo N° 3 como "...asociaciones civiles sin fines de lucro, creadas, promovidas y dirigidas por sus asociados, destinadas a fomentar el ahorro, quienes reciben, administran e invierten, los aportes acordados".

La forma en que las cajas de ahorro venezolanas jerarquizan sus objetivos sociales y financieros resulta de interés, de cara a establecer si dichas entidades se apegan a la prioridad de propósitos contemplada en la Ley que las regula y si preservan los rasgos de identidad de la Economía Social, lo que para el CIRIEC (2007) constituye uno de los desafíos actuales de las organizaciones de este sector.

Dentro del contexto de la crisis venezolana, un modelo comercial sólido les permite a las cajas de ahorros y bancos minoristas resistir a las turbulencias de los mercados financieros porque el nivel de exposición a los mercados financieros está limitado, ya que la mayor parte de sus actividades consiste en reciclar los ahorros nacionales en créditos productivos y jugar un papel estabilizador por su modelo de proximidad capaces de apoyar a sus clientes en los ciclos económicos y contribuyen significativamente al desarrollo de sectores financieros incluyente a mantener un equilibrio entre objetivos financieros y un fuerte compromiso social, lo que reduce de forma significativa el impacto de la volatilidad de los mercados financieros sobre la solvencia y liquidez de las instituciones.

Por tal razón, se considera importante siguiendo tal orientación, este trabajo estudia el comportamiento de las cajas de ahorro venezolanas en cuanto a la distribución de fondos entre la inversión social y financiera, asumiendo que la asignación de recursos refleja el interés de la organización por el cumplimiento de determinados objetivos y puede actuar como un mecanismo que refuerza identidad de los asociados a tales propósitos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del problema

El proceso de globalización y su impacto en el mundo de la industria, de la banca y de los negocios, necesita de talento humano con visión y competencias a nivel internacional, donde el área de la gestión financiera juega un rol preponderante en los procesos de apertura de los mercados y la internacionalización de la economía. De allí que, cada día las empresas incursionan más en el mercado internacional, nacional y regional y en el proceso de fusión-adquisición, por esto demandan recursos humanos más preparados para llevar a cabo las operaciones de gestión financiera y esto exige la especialización o formación dentro de la estrategia global definida por la organización empresarial.

En este orden la apertura comercial implica enfrentar nuevos escenarios, donde es esencial ser más estratégicos, teniendo claridad en los objetivos trazados, agilidad de respuestas, buen manejo de situaciones límites y eficaz manejo de los cambios. Las organizaciones que han enfrentado exitosamente estos desafíos se han orientado a elevar la productividad, dar un servicio rápido a los clientes, expandir sus mercados y mostrar una mayor preocupación por la calidad de sus recursos humanos.

De igual manera, la crisis actual nos está empujando a un futuro incierto, en el cual, cualquier empresa estará moviéndose “a ciegas”. Para evitar esa “ceguera” o “falta de visión”, se hace imprescindible contar con ciertas herramientas de gestión estratégica que nos permitan tener una visión lo más certera posible del futuro. Es por ello que la principal herramienta con la que cuenta cualquier directivo o empresario es un “Plan Estratégico”, que son los principales objetivos de la organización son las estrategias que según Serna (2008), la define como “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la

organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p. 33). Igualmente, las estrategias hacen que el mecanismo por el cual la organización clarifica sus objetivos y establece la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Una buena planificación permite a los directores determinar cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son limitados. Además, el tener un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos disponibles, el enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante, cuantos más cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación estratégica y financiera.

En este sentido, en Venezuela los planes estratégicos son aplicados en instituciones sin fines de lucro, como son las cajas de ahorros que son entidades de propiedad y gestión de sus propios asociados más utilizado por los trabajadores asalariados (profesionales, técnicos, empleados y obreros calificados) donde ahorran parte de sus remuneraciones periódicas, con los cuales crean un modesto capital y respaldan préstamos personales para enfrentar necesidades ordinarias y extraordinarias de su existencia (mobiliario, educación, recreación, vivienda). Los préstamos son concedidos sin exigirse requisitos especiales y a unas tasas de interés muy beneficiosas para los asociados y allí donde se implementan planes estratégicos para obtener mayor capital, liquidez y dividendos y ser repartidos entre sus asociados.

Las cajas de Ahorro de Venezuela nacieron al amparo de las corrientes doctrinarias procedentes de Europa que difundieron los principios cooperativos en el país a mediados del siglo XIX (la primera fue la Caja de Ahorros de Caracas en 1842, seguida por la de Valencia en 1843, Maracaibo y La Guaira en 1845, Mérida y Cumaná en 1847). La suerte de las Cajas de Ahorro fue la misma de las cooperativas a lo largo de la mayor parte del siglo XX. A un inicial desarrollo en los años 40, siguió su casi total desaparición en los 50, para resurgir con los albores de la

democracia representativa en el transcurso de los 60, y tomar un fuerte impulso en los últimos años, superando, incluso, a las propias cooperativas de ahorro y crédito.

Se considera pertinente señalar, que el sesgo de las cajas de ahorro hacia la inversión financiera pudiera verse reforzado por la aplicación de indicadores de desempeño estrictamente financieros, que soportan el esquema de evaluación de resultados impuesto por la Superintendencia de Cajas de Ahorro, como organismo de supervisión del sector, situación que puede favorecer la inclinación de estas entidades hacia los resultados económicos.

En el mismo orden de ideas, cabe señalar que el ahorro como elemento fundamental de la economía familiar ha venido desempeñando un papel muy importante dentro de la vida del ser humano, lo que ha motivado a que los miembros de la sociedad se organicen para la conformación de asociaciones que contribuyan al fortalecimiento del mismo. Dentro de esta corriente de pensamientos, surgen las organizaciones sin fines de lucro como las Cajas de Ahorro y los Fondos de Ahorro, las cuales promueven, incentivan y estimulan a sus asociados, con el objeto de fomentar la economía social y el desarrollo económico, así como, proteger el ahorro del trabajador a través de mecanismos de vigilancia, control, fiscalización y regulación de estas asociaciones.

Así mismo, las Cajas de Ahorro promueven el ahorro sistemático entre sus asociados, proporcionándoles una serie de beneficios socioeconómicos y de bienestar familiar, y a que los referidos afiliados obtienen préstamos a tasas de interés preferencial, cobro del aporte patronal, cobro de dividendos, obtención de créditos para adquisición y mejoras de vivienda, préstamos para la adquisición de vehículos y cobertura de gastos fúnebres a los afiliado y sus familiares entre otros beneficios.

Las cajas de ahorro venezolanas deben armonizar dentro de su dinámica una dualidad de objetivos sociales y financieros que son inherentes a la identidad de la

economía social, sin desvirtuar el rol predominantemente orientado al beneficio colectivo que debe regir su existencia, Esto lo afirma García (op. cit), puesto que constituye uno de los desafíos de las entidades inmersas en el ámbito económico aludido, lo que destaca la importancia de analizar la forma en que las cajas de ahorro apoyan el cumplimiento de sus propósitos duales, a través de acciones concretas como la inversión destinada a tales objetivos.

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones actualmente, es la presencia de debilidades en cuanto al manejo de las finanzas se refiere, puesto que no les permiten evaluar y corregir de manera inmediata las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones para alcanzar con éxito niveles aceptables de rentabilidad, solvencia, liquidez y eficiencia. Es por ello, que las organizaciones económicas como entidades diseñada por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente al manejo de las finanzas que aplican en las actividades diarias para su funcionamiento.

En este sentido, es aceptable determinar algunos puntos de soportes para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de control financiero, que en el corto plazo, oriente evaluar si las inversiones que se están realizando son las adecuadas y son además los que proporcionan mayor es beneficios del sistema financiero donde las Cajas de Ahorro. De la misma manera son elementos esenciales para promoverla transformación de estas asociaciones en entidades financieras, las cuales tendrán un papel protagónico dentro de la economía social, ya que brindarán beneficios a todos aquellos asociados que no alcanzan los tratos de la banca comercial. Las Cajas de Ahorro por sus vocaciones uno de los instrumentos con que cuenta todo gobierno para lograr romper la inequidad, imponer la justicia social, redistribuir el ingreso, atender las necesidades más apremiantes de la población menos favorecida buscando un mejor país.

La Caja de Ahorros de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes (CATRACEC) es una forma de participación de ahorros que mantienen los trabajadores (Empleados, Obreros y Jubilados) de la Contraloría del Estado Cojedes a los cuales se les descuenta el 10% de sus ingresos y el organismo contralor le aporta para cada trabajador el doble del porcentaje de ahorros, el resultado de esto arroja una sumatoria de todos los aportes de los trabajadores y del ente contralor acumulados, el cual constituye el activo líquido de la Caja de Ahorros.

Sumado a lo anterior, se le adicionan los intereses que dicho capital gana en las instituciones financieras donde se depositan, los intereses devengados por préstamos a los propios trabajadores, ganancias obtenidas por la compra muebles y otros ingresos, establecidos en los estatutos de la caja de ahorro. La Junta Directiva de dicha Caja de Ahorros, es elegida por votación secreta y directa por los trabajadores, está constituida por funcionarios propios de la Contraloría, para ejercer los diferentes cargos de la Directiva.

En base a lo antes expuesto, se enfoca la problemática concerniente a las necesidades de desarrollar planes estratégicos en el campo financiero para orientar a la Junta Directiva de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes, sobre el cual se quiere el alcance de esta investigación.

Dentro de este contexto, a través de conversaciones informales realizadas con los miembros de la Junta Directiva, se evidenció presenta debilidades en cuanto a la situación financiera, retardo de los aportes, socios que no mantiene sus haberes, no brindan a los asociados planes de satisfacción para adquirir bienes y servicios, Cuando se realiza las Asambleas (ordinarias, extraordinarias y parciales), no asisten la mayoría de los asociados. Aunado a esto, se evidencia falta de experiencia en la gestión por parte de la Junta Directiva en el desempeño de sus funciones, poco conocimiento y experiencia en el manejo administrativo, contable y financiero, quizás porque el tiempo que le dedican a la caja ahorro es mínima, y sólo alcanza

para tramitar solicitudes de préstamos, lo que impide que la junta directiva planifique planes estratégicos para alcanzar una mayor liquidez del capital de la caja de ahorro que brinde grandes beneficios a la necesidad de los asociados.

En tal sentido, el objeto del presente estudio es desarrollar un plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorro de la Contraloría del Estado Cojedes, que permita incrementar los ingresos y así aumentar los dividendos que son repartidos entre los socios. Asimismo, para lograr el citado objetivo se requiere un estudio de las alternativas de inversión que existen en el mercado financiero venezolano y que presenten rasgos de transformación para salvaguardar los capitales invertidos, logrando así convertir la Caja de Ahorros en un ente financiero que en verdad ofrezca mejoramiento de la economía familiar de los asociados. Basado en lo antes mencionado, surgieron las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es la actual gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes?
2. ¿Cuáles tópicos de financiamiento a los cuales se dedica la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes?
3. ¿Qué lineamientos se deben implementar para la orientación del desarrollo de un plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes?
4. ¿Cuál es la factibilidad de aplicar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes?
5. ¿Qué beneficios aportará la implementación de un plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes?

1.2.Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes (C.A.T.R.A.C.E.C.).

1.2.3 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la actual gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes.
2. Conocer los tópicos de financiamiento a los cuales se dedica la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes
3. Determinar la factibilidad de aplicar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes.
4. Diseñar el Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes (C.A.T.R.A.C.E.C.).
5. Evaluar el plan estratégico desarrollado con la Junta Directiva para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes

1.3. Justificación de la Investigación

Dentro de todo ente organizacional, es necesario conocer la manera de cómo se lleva a cabo su sistema de debido a que éste permite cumplir con las metas propuestas. Asimismo, para mejorar la gestión de una empresa bien sea pequeña o grande, es importante entender su significado en la forma más completa posible, así como entender los factores que influyen en ella, debido a que las caja de ahorros tienen un papel preponderante en la actividad económica.

Cabe destacar que Serna (2008) menciona que la planificación estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.(p. 17).En tal sentido la planificación permite a la organización establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La razón principal que justifica este trabajo de investigación consiste en el desarrollo de Plan Estratégico en la gestión financiera para la Caja de Ahorros de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes (CATRACEC), que permita practicar el proceso objetivo estructurado, consistente, profesional y documentado en el uso de una guía gerencial a ser utilizada por la Junta Directiva de la Caja de Ahorros y lograr convencer a la Asamblea de Asociados en cuanto a las modificaciones que se pretenden lograr, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, de sus objetivos y metas.

Es por ello que esta temática tiene un gran potencial a nivel gerencial y es de gran importancia para aquellas empresas interesadas en expandir sus actividades gerenciales hacia nuevas vías de desarrollo basadas en la solidez y confiabilidad de las estrategias planificadas. Por lo tanto, el hacer uso de planes estratégicos es una necesidad para toda organización, pues contribuye a su crecimiento y desarrollo. También, mediante su uso, se puede proporcionar a los trabajadores una mayor capacitación técnica, que le permitan ampliar sus conocimientos sobre un área determinada, familiarizándolo al mismo tiempo con los nuevos recursos tecnológicos, que le permitan acceder por su cuenta al conocimiento y a la información de forma inmediata y eficaz.

La presente investigación se efectúa con el propósito de desarrollar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes (C.A.T.R.A.C.E.C.), con vías a poder efectuar una expansión sostenida y sustentable en el campo financiero, lo cual se convertiría en modelo o prototipo para otras Cajas de Ahorro y que se inicie la idea de consolidarse a través de una Federación con otras Cajas de Ahorro del Sector Público para poder contar con mayores recursos financieros y así pueda financiar empréstitos de mayor envergadura.

Por último, es importante destacar que el presente estudio se encuentra enmarcado en las líneas de investigación contempladas por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora en el Área de Ciencias Económicas y Sociales de la Coordinación de Postgrado U.N.E.L.L.E.Z. (2008-2010), está ubicada en la línea Gerencia Empresarial y Social, lo cual académicamente, adquiere relevancia el estudio, por cuanto servirá de base para llevar a cabo trabajos bajo esta misma línea y dará a conocer a las autoridades de la institución en estudio los resultados obtenidos en la presente investigación, a fin de que se implemente el plan estratégico, además de los objetivos previamente señalados es ofrecer un trabajo documentado aportando conocimientos que en el futuro puedan servir de base y/o utilidad para posteriores investigaciones sobre el tema u otros similares.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Toda investigación necesita un sustento teórico – científico que respalde el desarrollo de la misma y para esto es necesario precisar de datos, fuentes, documentos y experimentos sobre la base de conceptos de varios autores. Como referencia las bases teóricas, constituyen todas aquellas teorías que sustentan la investigación, al respecto, Morles (1985) la define como: “buscar el significado, las implicaciones, las relaciones del tema en estudio con otras áreas del conocimiento: su relación con teorías filosóficas, legales, sociológicas, políticas, pedagógicas o de cualquier otro tipo”. (p. 13), es decir, la teoría debe orientar la investigación y los resultados de toda investigación han de incorporarse a teorías o analizarse a luz de ella.

En la consulta realizada a varios estudios que se relacionan con el tema y que ofrecen aportes de gran significación debido a que arrojan soluciones de notabilidad en torno al problema planteado; se citan cinco (5), a continuación los siguientes:

En primer lugar, se tiene el trabajo realizado por Cabanillas, Delgado y Gamarra (2017) titulado Planeamiento Estratégico de la Caja de Ahorro y Crédito SIPAN S.A. Este proceso se ha iniciado con la propuesta de la visión, misión, valores, y código de ética de la CRAC Sipán, considerando los nueve componentes propuestos por D’Alessio (2013). Luego, se ha realizado el análisis del entorno micro financiero del país y enfocándose en los departamentos de San Martín, La Libertad, Lambayeque y Cajamarca, de donde se obtuvieron seis oportunidades y siete amenazas.

Del análisis de la CRAC Sipán y de la competencia se obtuvieron diez factores clave de éxito. Asimismo, del análisis interno de la CRAC Sipán se obtuvieron siete fortalezas y nueve debilidades. El desarrollo de estos tres análisis nos ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno de la CRAC Sipán y plantear estrategias: (a) desarrollo de productos, (b) desarrollo de mercado, (c) penetración en el mercado, (d) gerencia de procesos, (e) calidad total, y (f) alianza estratégica; estrategias que permitirán cumplir la visión de la CRAC Sipán, a través de cuatro objetivos a largo plazo: (a) obtener una utilidad neta de S/.1'000 000 al año 2021, (b) incrementar las colocaciones de crédito en S/68'298,000 al año 2021, (c) financiar al año 2021 el 80% de las colocaciones con recursos tales como captaciones de los ahorristas y el 20% con alternativas de financiamiento, tales como: bonos, líneas de financiamiento, excedentes de encaje, y (d) lograr una efectiva gestión de cartera partiendo de un resultado de 6.17% del 2014 a 4% en el año 2021. Así también, se han establecido objetivos de corto plazo, los cuales permitirán realizar la revisión, evaluación, y control de los resultados.

Asimismo, Cáceres, Montalvo y Sam (2015) desarrolla el Plan Estratégico para COFIDE propuesto para el periodo 2016-2018, sobre la base de las diversas herramientas y conocimientos obtenidos durante la Maestría en Administración de Negocios de la Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacífico. La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) fue creada en 1971 como un banco de primer piso, siendo actualmente una empresa de economía mixta, que pertenece en 98,98% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), y en 1,02% a la Corporación Andina de Fomento (CAF). Al día de hoy, opera como un banco de segundo piso, canalizando recursos al sistema real a través de Instituciones Financieras Intermediarias (IFI) bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP(SBS).

Para esto, se planteó como objetivo estratégico general: “Lograr el crecimiento del EBITDA de manera sostenida, incrementando las colocaciones destinadas al financiamiento de proyectos de infraestructura”. Sobre este norte, primero se enfocaron en la identificación de los problemas y las posibles soluciones, y mediante el uso de las diversas herramientas –adecuadas para el modelo de negocios de COFIDE– afinar y enfocar las soluciones para así obtener resultados certeros y reales, los cuales son luego plasmados en el Plan Estratégico 2016-2018.

Para esto, se analizó el entorno externo e interno en el cual opera COFIDE, con lo cual, y alineados al objetivo estratégico general, aplicaron los análisis FODA, PEYEA y la Matriz Interna-Externa herramientas prácticamente estandarizadas para análisis en el sector bancario, obteniendo estrategias enfocadas en la diferenciación y la penetración de mercado, para los cuales necesario desarrollar productos innovadores que demuestren el valor agregado que brinda COFIDE a fin de convertirlo en el líder de su segmento, siendo reconocido y valorado como tal.

Luego de este análisis y el enfoque de las estrategias planteadas, se desarrolla el Plan Funcional de *Marketing*, Plan Funcional de Operaciones, Plan Funcional de Recursos Humanos y el Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial. Finalmente, se realiza la Evaluación Financiera analizando la rentabilidad y la viabilidad económica del Plan Estratégico 2016-2018 planteado.

En la parte *infine* del Plan Estratégico de COFIDE para el periodo 2016-2018, se presenta el mapa estratégico resultante, así como la definición de iniciativas e indicadores propuestos, detallándose los indicadores corporativos y los indicadores específicos descritos en cada plan funcional

De igual forma, Campos (2014) presentó un proyecto. En este proyecto de grado se aplicara un sistema de Planificación estratégica y control de Gestión en una Organización sin fines de Lucro; Psicólogos Voluntarios, que permita a la dirección

facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera de mejorar su gestión.

La primera parte del trabajo presenta el objetivo general de estudio, se definen los objetivos específicos necesarios para poder dar cumplimiento a la planificación, y se exponen las principales limitaciones y alcances de este proyecto. La continuación se presenta la segunda parte, el marco teórico, de manera de contar con un sustento de lo realizado, para cada una de las etapas del proyecto en cuestión. En una tercera parte, se presenta el origen, la estructura y la definición estratégica definida por la organización en la que se efectuara el proyecto, Psicólogos Voluntarios al momento de dar inicio al proyecto.

Para continuar realizando un completo análisis interno y externo de esta área, finalizando con una matriz FODA que identifica las principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta de valor de esta organización. Continuando con el desarrollo, se diseña una estrategia que contiene el modelo de negocios a utilizar por la organización el cual explica claramente con el modelo de Canvas. Finalizada la etapa anterior se prosigue con el diseño del mapa estratégico de la organización, el que muestra las relaciones causa – efecto existente entre los diferentes objetivos estratégicos. Sobre la base de este mapa se elabora el cuadro de mando integral con sus correspondientes tableros de gestión y control.

Finalmente, se diseña un esquema de incentivos que permita alinear a los directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas, adicionalmente se diseña un sistema que incentive al voluntariado de la Organización, quienes son el motor y corazón de esta.

En este mismo orden de ideas, Vargas (2016) en trabajo de grado titulado “Plan Gerencial basado en El Kaizen Como Estrategia para Incrementar la Productividad de La Planta Despulpadora de Frutas “EZEQUIEL ZAMORA”, consistió en

proponer un plan gerencial como herramienta que optimice los procesos, es una investigación de campo de carácter descriptivo, se hizo uso de la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación aplicada y proyectiva, en virtud de que se persigue la aplicación de conocimientos en la brusquedad de resolver situaciones de la realidad para la recolección de la información, se aplicó un cuestionario de preguntas dicotómicas, contenido de veintitrés (23) ítems, a una muestra censal constituida por el total de la población, para efectos de esta investigación la validez del instrumento está evidenciada en la aplicación de la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad se realizó a través del coeficiente K_r 20 dando como resultado 0,91 lo que permitió diagnosticar la situación real de la gestión gerencial en la organización, así como la determinación de los factores influyentes en la productividad en la organización en estudio, además de describir el kaizen y la gerencia de calidad total como herramienta para el éxito gerencial. Entre los resultados se encontraron evidencias de que la gestión gerencial en la cooperativa despulpadora de “Ezequiel Zamora”, presenta debilidades en los procesos de gestión, pues el personal percibe que sus aportes no son tomados en cuenta por la gerencia, además existe desconocimiento general de la misión y visión de la cooperativa, el proceso de toma de decisiones es centralizado y en los procesos de planificación, organización, dirección y control existe desorganización e improvisación por lo que se sugiere la aplicación del kaizen como una filosofía de vida de la cooperativa a fin de mejorar su productividad.

Finalmente, Aguilar (2016) en su trabajo de grado titulado “Plan Estratégico de Optimización del Circuito de Protección Del Circunscripción Judicial Cojedes Enmarcado en La Doctrina de Protección Integral. Se basó en el paradigma cuantitativo, sustentada en una investigación de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental, proyectado en la investigación aplicación. En consecuencia, la población y la muestra censal estuvo constituida por 12 funcionarios del tribunal; de allí pues, se usó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario constituido por con 14 ítems de cinco alternativas de respuesta, el cual se midió

mediante la escala de likert. la validez y confiabilidad del instrumento se realizó a través del juicio de tres (3) expertos y el método estadístico usado fue alpha de cronbach, en efecto con un resultado en la prueba piloto es 0,91 inmerso en el rango altamente confiables. Igualmente el análisis de los datos y los resultados se presentó en tablas de porcentajes por cada indicador donde el análisis se vinculó con teorizantes para proyectar el deber ser de los resultados. así mismo, se concluyó que la gerencia debe establecer herramientas de planificación, comunicación efectiva y trabajo en equipo mediante la toma de decisiones de la gerencia para implementar de manera definitiva la optimización en el circuito de protección circunscripción judicial Cojedes enmarcado en los lineamiento doctrina de protección integral a los niños, niñas y adolescentes.

Los estudios antes citados, constituyen un aporte valiosos para la presente investigación en virtud de los planes estratégicos se deben integrar de forma dinámica y creativas en el proceso de la ejecución de sus objetivos planteados destacando además la importancia de incorporar estrategias para optimizar la gestión de la organización.

2.2. Fundamentos Teóricos

La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique situación.

2.2.1 Planificación

La planificación Bateman y Snell (2005) bajo el enfoque estratégico, es concebida como un “proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura”.

La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. Se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o estándar para el control de la gestión.

Es importante destacar que el desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, según Serna (2008) expresa que el término de estrategias: la estrategia definida en forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. En este sentido define estrategia como un instrumento de determinación de los objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas. (p. 21).

Sin embargo, este concepto dentro de una visión estratégica, es bastante limitado; es por ello, que se entenderá como estrategias a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tiene capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Se considera que un plan estratégico debe ser lo más participativo posible de manera que todos

los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

2.2.2 Estrategias

Definir una estrategia es una de las tareas más importantes de cualquier organización que quiera tener éxito en posicionar sus bienes o servicios en el mercado local o internacional, ya que, la estrategia implica pensar cómo tiene que ser el bien o servicio a ofrecer, su calidad óptima, qué beneficios aporta a los clientes, cuál es su ciclo de vida y cómo se prepara el desembarco en los mercados (perfil de los clientes, ubicación, estilo de consumo, forma de transportar el producto y normas internacionales).

En tal sentido, establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a definir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

2.2.3 Plan Estratégico

De una manera particular, Rodríguez (2005) define un **Plan Estratégico** de la siguiente manera: “es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma. (p. 88). Asimismo, señala Serna, (op. cit):

En cuanto a la planificación estratégica corporativa se inicia en el nivel superior de la organización, en la cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos estratégicos globales de la organización. Siendo ésta una planificación macro, a largo plazo, mucho más

estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la empresa. (p. 38).

En virtud de lo antes definido, el plan estratégico ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que conlleven hacia los objetivos organizacionales. Puesto que el plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar una compañía, es manifiesto: porque describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

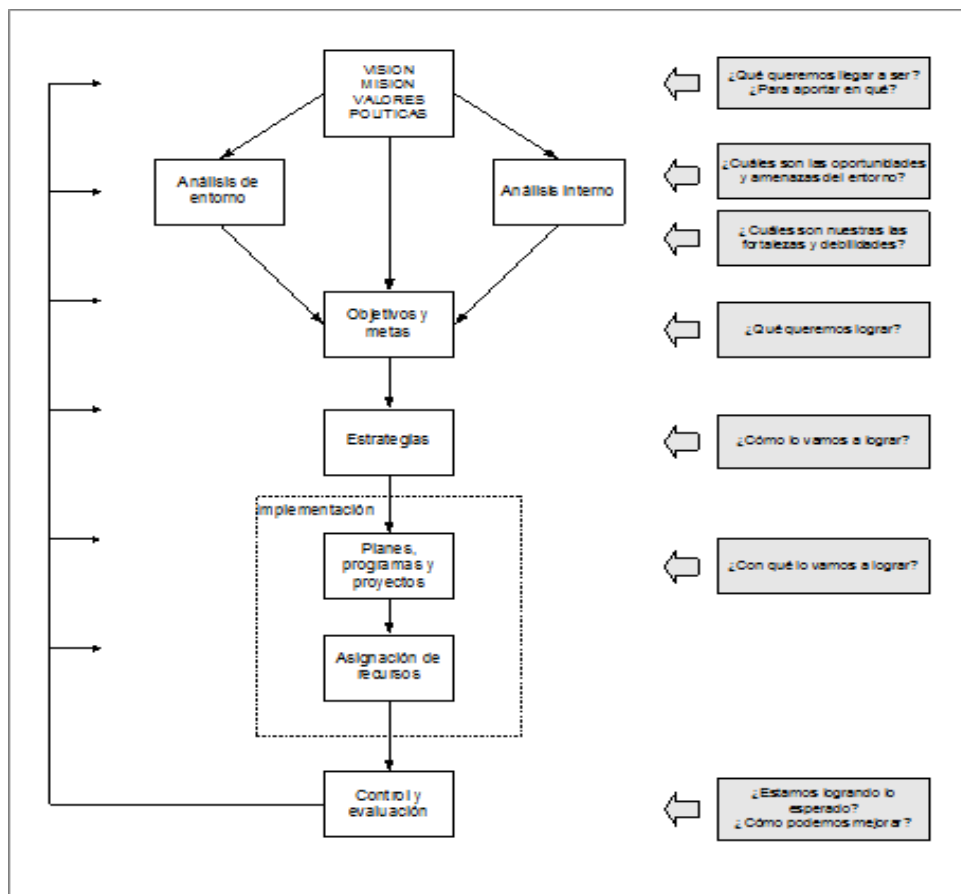
2.2.4 Planteamiento Metodológico de la Planificación Estratégica

El objeto de la Planificación estratégica es construir un nexo entre la situación actual de la empresa y la situación futura, identificando la ruta para mejorar el futuro y para conseguir una ventaja competitiva sustentable a largo plazo, considerando el contexto externo e interno.

Robbins y Coulter (2005) definen que el proceso de la Planeación Estratégica comprende etapas que abarcan la planeación, implementación y evaluación de resultados.

La figura N°2 - 01 muestra el esquema definido por Robbins y Coulter, que explicaremos en detalle a continuación.

Cuadro 1: Secuencia Planificación Estratégica



Fuente: Robbins y Coulter (2005)

Etapa 1: Definir la Misión, Visión y Valores de la Organización

El proceso de planificación estratégica comienza con la definición de Visión, Misión y valores, con ello se define la orientación estratégica de la organización. A donde quieren llegar, cuál será su razón de ser, en qué mercados ese enfocaran, cuáles serán sus principales productos o servicios, y quienes serán sus clientes. Que valores inspiren a la organización para alcanzar su visión y cumplir su misión.

Además se debe explicitar las cuáles serán las políticas de la organización que establecerán el marco referencial de su accionar.

Etapa 2. Análisis Externo

La segunda etapa es analizar el ambiente externo e identificar como se está comportando el mercado, en especial su competencia y nuevos competidores evaluando la oferta y la demanda del producto, conocer cuáles son los nuevos reglamentos o políticas gubernamentales que pueden afectar el giro de la empresa, así como también cambios tecnológicos y tendencias de los usuarios de los productos y sus necesidades.

Habitualmente estas fuerzas del mercado son erróneamente consideradas invariables, no obstante, estas pueden ser utilizadas en favor de la empresa mediante una adecuada definición estratégica. Resulta crítico identificarlas, evaluarlas y procurar realizar un seguimiento de ellas, los factores críticos son:

- Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores Políticos: Se refieren al uso o asignación de poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales.
- Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de las personas, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura)
- Factores Tecnológicos: Relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- Factores Competitivos: Determinados por los productores, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores Geográficos: Relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien todos estos factores del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de las organizaciones, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que permita reaccionar con anticipación a dichos factores.

En conclusión, al analizar el ambiente externo se podrán determinar las oportunidades para aprovecharlas y prever las amenazas para amortiguarlas.

Etapa 3. Análisis Interno

El análisis interno es una forma de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de una organización, es decir, evaluar cuáles son las capacidades o destrezas de los empleados, sus experiencias, en que deben mejorar, evaluar los recursos financieros y la tecnología que posee, para enfrentar los retos que se le presentan y de esa forma aprovechar las oportunidades.

Las fortalezas se determinan en aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar metas y objetivos, éstas deben utilizarse en función de los servicios brindados. Las debilidades son las condiciones a nivel interno que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento o estancamiento de los proyectos o programas.

En definitiva podemos decir que analizar el ambiente interno, es evaluar los recursos de la organización, que es lo que hace bien y que es lo que necesita para lograr sus metas u objetivos.

Etapa 4. Objetivos y Metas

A partir del diagnóstico, la organización fija sus objetivos y metas para enfrentar los desafíos del medio y superar las limitaciones, los objetivos deben ser desafiantes, alcanzables, realistas, medibles y coherentes con la visión y misión de la Organización.

Las metas deben ser una expresión cuantitativa de los resultados esperados al alcanzar los objetivos propuestos.

Etapa 5. Formulación de Estrategias e Implementación

La estrategia se materializa con un conjunto de actividades e iniciativas que se expresan en planes programas y proyectos, los cuales demandan recursos que deben

ser asignados de acuerdo a las prioridades establecidas por las políticas de la organización. En esta etapa se implementa el plan estratégico

El objetivo de esta etapa es generar una ventaja competitiva a la organización, es decir una ventaja relativa sobre sus rivales.

Las etapas 2 y 3 en las que se diseñó el análisis FODA servirá al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Esta es la etapa activa de la planeación estratégica, porque implementar significa que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. Además se suele considerar la más difícil del proceso debido a que requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales.

La puesta en marcha de las estrategias afecta a todos los empleados y los gerentes de la organización. El reto de la implementación consiste en estimular al personal para que trabajen con entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

Etapa 6. Control y Evaluación de los Resultados.

Se desarrolla con el fin de conocer que tan efectivas han sido las estrategias implementadas para el logro de la visión y que ajustes, si los hubiera, son necesarios efectuar.

Para que la evaluación de resultados, logre sus objetivos es preciso que se cumplan ciertos requisitos: Debe ser realizada por los más altos niveles gerenciales, exige una adecuada planeación, demanda efectuarse periódicamente, se realiza con base en hechos y datos, a la vez se requiere de disciplina y persistencia.

La evaluación del Plan Estratégico puede concretarse por medio de una hoja de trabajo, donde se establecen los siguientes elementos:

1. Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo.
2. Transcribir las acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
3. Transcribir la meta o resultado global esperado de cada tarea del plan.
4. Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el periodo de análisis en cada tarea del plan de acción.
5. Calcular el índice de gestión parcial a través de la utilización de la fórmula
$$IG = \text{Resultado esperado} / \text{Resultados alcanzados}$$
6. Obtener el índice de Gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

Podemos decir que la evaluación de resultados consiste en el proceso de obtención de información sobre el valor de los resultados, para saber si la estrategia y la ejecución siguen siendo congruentes con la misión y los objetivos planteados.

2.2.5 Gestión, según Pérez (2004; p.96), afirma que la gestión es planificar, organizar y controlar. Planificar, equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en la seleccionar objetivos, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance. Organizar es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo. Controlar garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro de intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

También y a la par de esto, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.

2.2.6 Gestión Gerencial

Resulta oportuno mencionar que según opinión de Chiavenato (2002) la **Gestión Gerencial** “constituye un conjunto de esfuerzos organizados para alcanzar fines objetivos y metas organizacionales”. (p. 67). Igualmente, Aponte (2006) refiere que “el desarrollo de una gestión eficiente debe estar encaminada hacia un conjunto de

acciones donde se desarrollen todas las actividades técnicas y tácticas que permitan a los administradores desempeñar funciones y roles”. (p. 134). Esto indica que gestionar desde la óptica gerencial está dirigida hacia el hacer, resolver y dirigir. De allí que en este punto, se considere pertinente aludir a la gerencia, como proceso que consiste en trabajo en y con la gente para el logro de objetivos organizacionales.

2.2.7 Importancia de la Estrategia

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino, es por ello que la definición de estrategias juega un papel importante para las organizaciones.

Para comprender el tema de Cajas de Ahorro, necesariamente se deben revisar algunas definiciones claves del tema como:

2.2.8 Caja de Ahorros

Es un intermediario financiero, similar a un Banco, que nace con la premisa de cumplir una función social en una región determinada donde tiene influencia física. Para lograrlo se encarga de promover el ahorro de las personas y pequeñas empresas, apoyarlos con el crédito en sus proyectos y desarrollo financiero.

Villalobos (1987), expresa que las cajas de ahorros son:

Asociaciones Civiles sin fines de lucro, autónomas, con patrimonio y presencia jurídica propia, de carácter privado, que reciben administran e invierten el ahorro sistemático de los trabajadores, y el aporte que el patrono

se obligue a efectuar, bajo la dirección y responsabilidad de los trabajadores y fundamente su organización y funcionamiento en los principios y disposiciones establecidos por la ley que regule la materia, su reglamento, las resoluciones y estatutos que al efecto se dicten. (p.19).

2.2.9 Objetivos de la Cajas de Ahorros

Según García Muller (2008. p,3) tienen por objeto recibir, administrar e invertir los aportes de sus asociados; conceder préstamos exclusivamente a sus asociados, realizar proyectos sociales en beneficio exclusivo de sus asociados, y demás operaciones establecidas en la Ley, estándoles expresamente prohibido desarrollar actividades distintas de las que la Ley les permite. Las cajas, fondos y asociaciones similares de ahorro se rigen por los principios de libre acceso y adhesión voluntaria, así como el control democrático que comporta la igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados, sin poder conceder ventajas o privilegios a algunos de ellos, ni a los trabajadores y ni a los gerentes de las mismas.

Ciertamente, las Cajas de Ahorro son instituciones que tienen por objeto fomentar el ahorro sistemático y estimular la formación de hábitos de economía y previsión social entre sus afiliados los cuales manifiestan su voluntad de asociarse en dichas instituciones. Las mismas cuentan con una junta directiva y un consejo de vigilancia; este último integrado por las figuras de comisarios.

2.2.10 Principios de la Cajas de Ahorros

Las Cajas de Ahorros, deberán operar conforme con los siguientes principios:

1. Libre acceso y adhesión voluntaria.
2. Medio de participación y protagonismo en lo social y económico.
3. De carácter social, generador de beneficios colectivos, eficiente y sin fines de lucro.
4. Funcionar conforme al principio de control democrático, que comporta la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados; en consecuencia, no

podrán conceder ventajas ni privilegios a sus asociados sean éstos fundadores, directivos y trabajadores de la asociación ni a los gerentes y administradores de la misma.

5. Mutua cooperación, equidad y solidaridad, para fomentar y proteger el ahorro de sus asociados.
6. No estar sujetas a duración determinada.

2.3 Bases Legales

Para sustentar el trabajo de la investigación, se tomaron como fundamento una serie de artículos del marco legal venezolano, que servirán de sustento a lo planteado. Con respecto a las Cajas de Ahorros, éstas son promovidas en el texto de la vigente Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 70 cuando expresa:

Artículo 70.

Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo. (p. 17).

Artículo 118.

Se reconoce el derecho de los trabajadores y de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

Artículo 308.

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Este artículo no se limita sólo a la protección sino que también incluye la promoción de las Cajas de Ahorro y de cualquier otra forma de participación comunitaria para el ahorro, bajo el régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular.

De igual manera, la Superintendencia de Cajas de Ahorro (2005) menciona que las Cajas de Ahorro venezolanas son asociaciones civiles sin fines de lucro y de carácter social que agrupan trabajadores vinculados entre sí por una relación de dependencia común respecto a un empleador, o por la afiliación a un gremio profesional. Según el sector al cual pertenecen los trabajadores que las constituyen, se clasifican en dos categorías: Sector Público y Sector Privado.

Adicionalmente la Ley las Cajas de Ahorro (2006) expresa que las Cajas de Ahorro también son controladas, reguladas y supervisadas por la Superintendencia de las Cajas de Ahorro (SUDECA) que es un organismo autónomo, de servicio de carácter técnico, sin personalidad jurídica integrado al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas. Tiene por finalidad promover e incentivar la constitución y funcionamiento de las Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro similares, con el objeto de estimular y fomentar la economía social y el desarrollo económico, así como, proteger el ahorro del trabajador a través de mecanismos de promoción, vigilancia, control, fiscalización, inspección, supervisión y regulación de estas asociaciones.

De igual manera, los Estatutos de la Caja de Ahorros de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes (CATRACEC) define que la Caja de Ahorro de forma particular cuenta con cierta autonomía reglamentaria que les permite aprobar sus estatutos internos de funcionamiento y operación, que viene a ser el conjunto de sus propias normas de organización y trabajo e igualmente tiene autonomía para la elección de sus autoridades, todo de conformidad con la ley que las regula; es por esto que en los estatutos de la Caja de Ahorros de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes (CATRACEC) establece en su artículo 1 las disposiciones generales de esta acta donde instituye lo siguiente:

La Caja de Ahorros de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes, es una Asociación Civil sin fines de lucro, autónoma, con personalidad jurídica propia, creada, promovida y dirigida por sus Asociados, quienes reciben, administran e invierten los aportes acordados de conformidad con los lineamientos establecidos en la Ley de Caja de Ahorro, Fondo de Ahorro y Asociación de Ahorros similares.

Además también CATRACEC en su artículo 2, tiene como objetivo lo siguiente:

- a) Establecer y fomentar el ahorro sistemático y estimular la formación de hábitos de economía y previsión social entres sus afiliados.
- b) Prestar ayuda económica oportuna a sus asociados para atender necesidades manifiesta, mediante la concesión de préstamo a intereses que se fijarán atendiendo parámetros especiales orientados por el objeto de asociación.
- c) Procurar para sus afiliados la adquisición de viviendas propias para quienes no la poseen, conforme la disponibilidad de CATRACEC.
- d) Propiciar el establecimiento de servicios asistenciales para sus asociados.
- e) En general, la asociación adoptará y utilizará los recursos y mecanismo que mejor se corresponda con su objeto y que procuren el mayor beneficio a sus asociados.

2.4 Operacionalización de las Variables

Según Tamayo y Tamayo (1998) Las variables son “El aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores – símbolos al cual se le asignan valores o números”. (p. 244).

Cuadro 2. Operacionalización de las Variables

| Objetivo General | Variable | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | |
|---|-------------------------|--|---------------------------|--|-------------------------|---|
| Asesorar para el Desarrollo de un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes (C.A.T.R.A.C. E.C) | Plan estratégico | Conjunto De acciones operacionales, de control, vigilancia y evaluación que realiza la organización, con el propósito de contribuir a que la gestión se haga eficientemente. | Objetivos estratégicos | - Conocimiento - Aplicación | 1 2 | |
| | | | Objetivos operativos | - Satisfacción de las necesidades - Vinculación de objetivos con la gestión | 3 4 | |
| | | | | | | |
| | | | Gestión financiera | Consiste en la planeación, organización, ejecución y control de las actividades financieras de la Caja de Ahorros adaptadas a innovaciones globalizadas en cuanto a funciones de Cajas de Ahorros. | Normas y procedimientos | - Existencia de normas - Controles internos - Segregación de funciones - Niveles de autorización - Evaluación |
| | Indicadores financieros | - Solvencia - Confiabilidad - Cumplimiento de normas - Revisión de la información - Rentabilidad - Solvencia y Liquidez | | | | 12 13 14,15 16 17 18 |
| | | Estudio de factibilidad | | | | - Necesidad - Factibilidad Técnica - Factibilidad Psicosocial - Factibilidad Económica |

Fuente: Elaboración propia (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación

La metodología de la investigación proporciona al investigador una serie de herramientas teóricas y prácticas para solucionar problemas, esto representa al investigador el desarrollo intelectual a través de un estudio sistemático de la realidad. Es por ello que, en el presente capítulo hace referencia a la descripción de cada uno de los aspectos metodológicos relacionados con el paradigma de la investigación, modalidad y tipo, así como la población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos y técnica de análisis de los resultados.

En este sentido, el marco metodológico es definido por Balestrini (2007) como:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

En vista de lo planteado, la investigación presenta su estructura bajo el paradigma cuantitativo con enfoque positivista que supone que el mundo social, como el natural, está regido por leyes que pueden investigarse mediante la observación sistemática y el experimento. Al respecto, Balestrini (ob. Cit.), afirma que la investigación cuantitativa “es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística” (p. 23). En este orden de ideas, la naturaleza de esta investigación busca dar claridad a los elementos que conforman el problema; definiéndolos y saber exactamente de dónde surgen, en qué dirección van y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos a través de datos numéricos.

De igual manera, Tamayo y Tamayo (2001) afirma que: “científicamente la metodología es el proceso general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación” (p. 96). De allí, que la metodología en la investigación permita aplicar métodos y técnicas para realizarlo; construyendo de esa manera la médula de plan.

En este sentido, la investigación realizada se basó en un estudio de Aplicación que según Álvarez (2004), “el proyecto de aplicación es considerado como una oportunidad para que los estudiantes muestren sus habilidades para realizar un proyecto donde se contemplan tres fases: Planificación, Ejecución y Evaluación”. (p. 26). Asimismo, dicho autor señalar que el proyecto de aplicación:

Consiste en la detección de una situación que demanda mejora, la planificación, ejecución y evaluación de todo proceso. Es decir, resolver una situación problema detectada. El mismo se desarrollará en sus fases de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación; las cuales consisten en la elaboración de una propuesta, para solución a un problema, con el objeto de satisfacer necesidades de una institución. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. Para el inicio hay que diagnosticar una situación problemática. Mediante este proceso se llevará a cabo lo siguiente: revisión, diagnóstico, planificación, puesta en marcha, y evaluación. En fin, la intención de este estudio es resolver mediante la ejecución una necesidad que ha surgido dentro de la organización a conocer durante su desarrollo el propósito donde se hace énfasis en la filosofía de la investigación. (p. 26).

Asimismo, se apoya en un estudio de nivel descriptivo el cual para Hernández, (2010), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características los perfiles de persona, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis”(p. 80).

3.2 Diseño de la Investigación

Dada las características propias de la investigación y los medios utilizados para la recolección de los datos, el presente estudio se basa en una investigación de campo

que según Arias (2006), la describe como aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (p. 31). De allí, es que se realiza en el lugar donde acontecen los hechos o fenómenos como está constituida la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes.

3.3 Población

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. Es por ello que en cada investigación existe una población o universo que puede ser objeto de estudio. De esta manera, esta investigación se desarrolla en un estudio de campo, el cual, Hurtado (2000), lo define como “El conjunto elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se debe obtener alguna información”. (p. 152).

De acuerdo con la definición anterior, la población presenta un Universo de 130 trabajadores que a su vez son asociados de la Caja de Ahorros de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes (CATRACEC) entre los cuales también están los integrantes de la Junta Directiva, en efecto se dividen en:

Cuadro 3. Distribución de la Población

| División de los Asociados | Cantidad de Sujetos | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Presidente | 01 | 0,77 % |
| Vice-Presidente | 01 | 0,77 % |
| Tesorero | 01 | 0,77 % |
| Secretario | 01 | 0,77 % |
| Vocal | 01 | 0,77 % |
| Suplentes | 04 | 3,08 % |
| Asociados | 121 | 93,07 % |
| Total..... | 130 | 100% |

Fuente: Información suministrada por la Fundación de la Caja de Ahorros de la Dependencia (2017).

3.4. Muestra

En cuanto a la muestra, está definida por Balestrini (2002), “es una parte de la población, o sea un número de individuos u objeto seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. (p. 141).

Ante lo expuesto anteriormente, se puede decir que la población está estratificada naturalmente, por cual se llevará a cabo un muestreo probabilístico para obtener información requerida de la característica en estudio. Hernández (1998) afirma que “La Muestra es Probabilística cuando todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos”.

Para hacer una muestra probabilística es necesario entender los siguientes términos y sus definiciones:

La Población, a la que se llama N, es un conjunto de elementos.

La Muestra, a la que se denomina n, es un subconjunto de la población N.

En una Población N, previamente delimitada por los objetivos de la Investigación, interesa establecer expresiones numéricas de las características de los elementos N.

Interesa conocer valores promedio en la población, el cual se expresa como:

\bar{Y} = se refiere al valor de una variable determinada (Y) que interesa conocer.

V = es la varianza de la población con respecto a determinadas variables.

Se = es la Desviación Estándar de la Distribución muestral y representa la fluctuación de \bar{Y} .

Se^2 = es el error estándar al cuadrado, es la fórmula que servirá para calcular la varianza (V) de la población (N). Y la varianza de la muestra (n) será la expresión S^2

S^2 = es la varianza de la muestra la cual podrá determinarse en términos de probabilidad donde $S^2 = p(1-p)$

La fórmula para determinar el tamaño de n es la siguiente:

$$n' = \frac{S^2 \text{ Varianza de la Muestra}}{V^2 \text{ Varianza de la Población}}$$

Lo cual se ajusta si se conoce el tamaño de la Población N.

Entonces se tiene que:

$$n' = \frac{n}{1 + n/N}$$

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, se procedió a calcular la muestra utilizando una probabilidad del 90% y un error estándar de 3%.

$$S^2 = p(1-p)$$

$$S^2 = 0,9(1-0,9)$$

$$S^2 = 0,09$$

$$V = (0,03)^2 = 0,0009$$

$$n' = \frac{0,09}{0,0009}$$

$$n' = 100$$

$$n' = \frac{n}{1 + n/N}$$

$$n' = \frac{100}{1 + 100/130}$$

$$n' = \frac{100}{1,76}$$

$$n' = 56,81$$

$$n' = 57$$

Para poder determinar la muestra para cada grupo, se utilizó la Muestra Probabilística estratificada, que según Hernández, (op. cit) “se utiliza cuando no basta que cada uno de los elementos muestra les tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos del estudio. (p. 174)”.

Se divide la población en sub - poblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, “a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (Kish, 2001).

Dice Kish (op. cit) en su libro de muestreo que un número determinado de elementos muestrales $n = \sum nh$ la varianza de la media muestral y puede reducirse al mínimo si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato. (p. 52). Esto es,

$$fh = \frac{n}{N} = Ksh$$

En donde fh es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestral, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento en el estrato h, y K es una proporción constante que dará como resultado una n óptima para cada estrato.

Sustituyendo, se tiene que:

$$fh = \frac{57}{130}$$

$$fh = 0,43$$

De manera que el total de la sub - población se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para el estrato. Sustituyendo se tiene que:

$$N_h \times fh = n_h$$

Cuadro 4. Distribución los trabajadores de la Caja de Ahorros de la Contraloría.

| Ítems | Estratos | Población | Muestra Total Población * (fh)=0,43 |
|----------------|-----------------|-----------|---|
| 1 | Junta Directiva | 9 | 4 |
| 2 | Asociados | 121 | 53 |
| TOTALES | | 130 | 57 |

Fuente: Elaboración propia (2017)

En este sentido, la muestra quedó conformada por cuatro (4) miembros de la Junta Directiva y ciento veintiún (121) Asociados para un total de cincuenta y siete (57) trabajadores.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En lo que respecta a las técnicas de recolección de datos, Arias (2006), las define como “las distintas formas o maneras de obtener la información”. (p. 53). Para efectos de la presente investigación, se utilizará como técnica la encuesta, que Sabino (1986) define la encuesta como: “exclusivo de las Ciencias Sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas”. (p. 88). Es por ello que la encuesta es aplicada a los asociados activos de la Caja de Ahorro de la Contraloría del Estado Cojedes, para así recabar la información necesaria.

Por otra parte para Hernández(*et al*, op. cit), un instrumento de recolección de datos “es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tienen en mente”. (p. 287).

Sobre este particular, la presente investigación utilizará como instrumento un cuestionario. Según Hernández (*et al*, op. cit) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p. 276). Tomando en consideración la definición antes mencionada, la misma se llevó a cabo aplicando un cuestionario estructurado por veintiún (22) preguntas con las alternativas de repuestas de escala tipo lickert.: a la muestra seleccionada; tomando en cuenta la variable, dimensiones e indicadores del estudio.

3.6. Validez y confiabilidad del instrumento

3.6.1 Validez

En términos generales para Hernández (*et al*, op. cit) se refiere “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se pretende medir”. (p. 201). En concordancia con la definición la validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Para ello, la validez interna se obtendrá evidenciando la pertinencia del mismo con el ámbito de estudio, los objetivos, las variables, los indicadores.

Para ello, se considerará la técnica de juicio de expertos. Según López (2002), expresa que “permite la optimización y corrección oportuna de los posibles errores presentes en el cuestionario ya elaborado, desde el punto de vista de metodología, de contenido y de diseño”. (p. 137).

Por tal razón, la validez externa se obtendrá sometiendo al juicio de tres profesionales expertos, tanto en el área de administración y gerencia como del área de metodología, quienes evaluaron el instrumento para determinar su pertinencia con los objetivos, dimensiones e indicadores planteados e hicieron algunas observaciones que llevaron a alcanzar la adecuabilidad del instrumento para posteriormente ser aplicado a la población objeto de la investigación.

3.6.2 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, la define Hernández y otros (ob.cit, p.288), como “la capacidad del instrumento para arrojar los mismos resultados en diferentes aplicaciones. Un coeficiente de (0) significa confiabilidad nula y (1) representa máxima confiabilidad”. En tal sentido, se utilizó el método estadístico Alpha de Cronbach; el cual, según el mismo autor, permitió medir la consistencia interna de los ítems, a través del programa computarizado SPSS. Versión 7.0, de acuerdo a la

siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[\frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad de Alpha de Cronbach.

K = Número de Ítems.

$\sum Si^2$ = Varianza de los ítems.

St^2 = Varianza total del instrumento.

La confiabilidad del instrumento se interpretó a través de un coeficiente que tiene los siguientes rangos según Palella y Martins (2006):

Cuadro 5. Criterios de confiabilidad

| Rango | Interpretación |
|---------------------|---------------------|
| 0,81 a 1,00 | Muy alta |
| 0,61 a 0,80 | Alta |
| 0,41 a 0,60 | Moderada |
| 0,21 a 0,40 | Baja |
| 0,00 a 0,20 | Muy Baja |
| Cuando es Negativo | Extremadamente Baja |
| Cuando es Mayor a 1 | Extremadamente Alta |

Fuente: Palella y Martins (2006)

El resultado obtenido es de 0,82, lo cual determinó que el presente instrumento tiene un grado de confiabilidad muy alto, lo que indica que el instrumento es confiable.

Una vez validado el instrumento y comprobado su confiabilidad, se procedió a aplicarlo a la muestra del estudio, para recabar la información pertinente y analizarla según los objetivos propuestos.

3.7 Técnicas para el Análisis y Tabulación de Datos

Una vez recolectados los datos se procedió a reflejar los resultados en gráficos y en cuadros que contienen tres (3) columnas referidas a Alternativas, Frecuencia y Porcentaje respectivamente. El análisis de los mismos fue hecho a partir de la Estadística Descriptiva Porcentual que según Hernández (*et al*, op. cit), “esta técnica permite al investigador, en primer lugar, describir los datos y posteriormente, efectuar su análisis”. (p.112).

Asimismo, el Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado (1997) de la Universidad Nacional Abierta, señala que el análisis de los resultados “sirve de fundamento a la fase de Interpretación, la cual consiste en buscar la significación más amplia a las respuestas encontradas al problema, y ligarla a los conocimientos existentes” (p. 78); tomando en consideración para el análisis, la alternativa de respuesta que arroje el mayor porcentaje.

3.8. Fases de la Investigación

Fase o Etapa I: Diagnóstico.

El diagnóstico interpreta objetivamente la realidad que interesa transformar, se definen los problemas prioritarios, causas, efectos, posibles áreas de intervención y eventuales soluciones por lo tanto el diagnóstico es la base sobre la cual se elaboran los proyectos sociales. De allí, que en la siguiente investigación se procedió a la aplicación de un instrumento para identificar las necesidades observadas en la Caja de Ahorro de la Contraloría del Estado Cojedes. .

Desde esta perspectiva, en esta fase se presenta la población, la muestra, la técnica y el instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, la técnica de análisis de datos, análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico.

Fase o Etapa II: Factibilidad.

En esta fase se presenta la factibilidad del proyecto, la cual es definida por Balestrini (2007), como “la posibilidad real que tiene el problema de ser desarrollado y verificado para lo cual tendrá que considerar los recursos económicos, humanos y materiales para llevar a cabo la investigación” (p. 48). Por lo tanto, la factibilidad de la presente investigación está sustentada en las necesidades captadas a través de la aplicación de la fase diagnóstica, ya que el resultado determinó las posibilidades de desarrollar un plan estratégico gerencial para la Caja de Ahorro de la Contraloría del Estado Cojedes.

Fase o Etapa III. Desarrollo de la Propuesta.

En esta Fase se plantean una serie de estrategias que permiten a la Junta Directiva formas de facilitar y construir planes adecuados, que capten la atención de los asociados y lograr el verdadero cumplimiento de los objetivos planteados.

Fase o Etapa IV. Aplicación y Evaluación.

Como última etapa se presenta el desglose de cada una de las actividades aplicadas así como su respectiva evaluación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Al presentar los resultados de la investigación emerge el tipo de investigación en la que se ha desarrollado el proyecto; por lo que se presentan los resultados analizados e interpretados cuyo origen es el instrumento aplicado a la muestra seleccionada; en base a los objetivos de investigación planteados y medidos a través de las dimensiones de las variables e indicadores y al tipo de investigación descriptiva.

En este sentido, se utiliza para el análisis e interpretación de los resultados la estadística descriptiva ya que el empleo, de esta permite descubrir las regularidades o características existentes en las cuales son evidenciadas, comprobadas y mostradas mediante un conjunto de datos ilustrados en gráficas y cuadros de medidas numéricas con sus frecuencias absolutas y relativas. En otras palabras, los investigadores resumen y convierten datos numéricos en análisis para poder interpretar la información.

Por lo tanto, es a través de la cuantificación y ordenamiento de los datos donde se da explicación a los fenómenos observados y sometidos a medición con la aplicación del instrumento, por lo que resulta una herramienta de suma utilidad para la toma de decisiones en la elaboración del análisis que da respuesta al problema planteado ya que su objeto fundamental es describir y analizar las características de un conjunto de datos, obteniéndose de esa manera conclusiones sobre las características de dicho conjunto y sobre las relaciones existentes con otras poblaciones, a fin de compararlas.

No obstante, puede no solo referirse a la observación de todos los elementos de una población (observación exhaustiva) sino también a la descripción de los elementos de una muestra (observación parcial). Es decir que el análisis e interpretación es un procedimiento o método para organizar, resumir y presentar datos de manera informativa que son la base esencial para conocer de primer a mano

el problema planteado y exponer posibles soluciones; así como las conclusiones y recomendaciones de todo el proceso de investigación. En este sentido, se organizó el resultado de la información agrupándola por dimensiones con sus respectivos indicadores. Esto permite simplificar cuadros de distribución de frecuencias; los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 6. Objetivos Estratégicos

| Ítems | TDA | % | DA | % | N | % | ED | % | TED | % | Total | % |
|-------|-----|----|----|----|---|---|----|---|-----|---|-------|-----|
| 1 | 28 | 49 | 29 | 61 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 2 | 35 | 61 | 22 | 39 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |

Análisis de. Objetivos Estratégicos: Dimensión Objetivos Estratégicos: En relación a los resultados para el indicador que mide si se tienen establecidos objetivos estratégicos, a fin de lograr las metas establecidas por la Caja de Ahorros es expresado por los encuestados al manifestar en un 49 %; que están totalmente de acuerdo y en 51% de acuerdo y consideran que los procedimientos administrativos están en función de los objetivos de la empresa, demostrado en el ítem 2 donde manifestaron en el 61% de los encuestados.

Cuadro 7. Objetivos Operativos

| Ítems | TDA | % | DA | % | N | % | ED | % | TED | % | Total | % |
|-------|-----|---|----|----|----|----|----|---|-----|---|-------|-----|
| 3 | 0 | - | 25 | 44 | 30 | 53 | 0 | - | 2 | 3 | 57 | 100 |
| 4 | 0 | - | 25 | 44 | 31 | 54 | 0 | - | 1 | 2 | 57 | 100 |

Análisis de Objetivos Operativos: Con respecto al ítem 3 y 4 los resultados indican que en 44% de los encuestados están de acuerdo que los objetivos establecidos satisfacen las necesidades operativas de la gestión financiera y están alineados conforme a los objetivos estratégicos de la Caja de Ahorro; es por ello que consideran que los diferentes tipos de planes, los diseños de trabajo y los proyectos son vitales para fortalecer los procesos administrativos de esta Caja de Ahorro. Se

observa una tendencia del 56% que no tienen tal conocimiento en vista que la mayoría sólo son asociados y no manejan la parte operativa.

Cuadro 8. Normas y Procedimientos

| Ítems | TDA | % | DA | % | N | % | ED | % | TED | % | Total | % |
|-------|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|----|-------|-----|
| 5 | 0 | - | 28 | 49 | 29 | 51 | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 6 | 0 | - | 41 | 72 | 16 | 28 | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 7 | 9 | 16 | 36 | 63 | 12 | 21 | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 8 | 0 | - | 26 | 46 | 26 | 46 | 0 | - | 5 | 8 | 57 | 100 |
| 9 | 0 | - | 45 | 78 | 0 | - | 6 | 11 | 6 | 11 | 57 | 100 |
| 10 | 57 | 100 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 11 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 | 0 | -- | 57 | 100 |

Análisis de Normas y Procedimientos: Con respecto al indicador normas y procedimiento en la Caja de Ahorros el 51% de los encuestados no saben si existen pero a su vez en el indicador existencia de manual de normas están el 72 % avala la existencia de documento formal donde se resuman todos los procedimientos, mientras que el 63% respondió que están de acuerdo con los controles internos de la Caja de Ahorro. De igual forma el 46% alega que hay segregaciones funciones. Por otra parte el 78% de los encuestados cito que los pagos se realizan con los niveles de autorización. En cuanto a la gestión financiera de la Caja de Ahorro el 100% de los encuestados respondieron que están de totalmente de acuerdo, sin embargo con respecto al Consejo Administrativo, estos en un 100% se encuentra en desacuerdo.

Cuadro 9. Indicadores Financieros

| Ítems | TDA | % | DA | % | N | % | ED | % | TED | % | Total | % |
|-------|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---|-------|-----|
| 12 | 0 | - | 0 | - | 56 | 98 | 0 | - | 1 | 2 | 57 | 100 |
| 13 | 0 | - | 0 | - | 49 | 86 | 4 | 7 | 4 | 7 | 57 | 100 |
| 14 | 0 | - | 0 | - | 49 | 86 | 4 | 7 | 4 | 7 | 57 | 100 |
| 15 | 0 | - | 0 | - | 49 | 86 | 4 | 7 | 4 | 7 | 57 | 100 |
| 16 | 0 | - | 28 | 49 | 29 | 51 | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 17 | 22 | 39 | 22 | 39 | 13 | 22 | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 18 | 5 | 9 | 5 | 9 | 37 | 65 | 6 | 10 | 4 | 7 | 57 | 100 |

Análisis de Indicadores Financieros: El 98,2% de los encuestados no saben si se han implementado los controles sugeridos por las firmas de auditorías privadas en cuanto a las inversiones financieras se refiere, además el 86% tampoco conoce si se ha determinado la confiabilidad en el cumplimiento de las normas legales sobre la elaboración de los estados financieros auditados y sobre los estados financieros, no saben si se diseñan de acuerdo a las exigencias de la Superintendencia de Cajas de ahorros y a las características específicas de la Institución, como los resultados de los índices financieros elaborados por los auditores externos para la realización de futuras inversiones financieras si son tomados en cuenta por la directiva de la Caja de Ahorros. De igual manera se observa que el 51 % no conoce si La Caja de Ahorros busca optimizar en el futuro los índices de rentabilidad, solvencia y liquidez en función a los resultados obtenidos en los informes de auditoría externa de los años inmediatamente anteriores.

Cuadro 10. Recursos

| Ítems | TDA | % | DA | % | N | % | ED | % | TED | % | Total | % |
|-------|-----|----|----|----|---|---|----|---|-----|---|-------|-----|
| 19 | 28 | 49 | 29 | 51 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 20 | 28 | 49 | 29 | 51 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 21 | 41 | 72 | 16 | 28 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 57 | 100 |
| 22 | 29 | 51 | 17 | 30 | 5 | 9 | 5 | 9 | 1 | 1 | 57 | 100 |

Análisis de Recursos: El 100% de los encuestados esta en total y en acuerdo que es necesario implementar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes, de igual manera el 100% también está de acuerdo en que se disponen de los recursos materiales necesarios para implementar un Plan Estratégico a fin de optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes. Además el 100% está dispuesto a facilitar la implementación de un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera. El 81 % expresa que se cuentan con los recursos económicos necesarios para implementar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Nombre de la Propuesta

Plan de Acción estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes (C.A.T.R.A.C.E.C.).

5.2 Presentación

Para llevar un adecuado proceso de planificación estratégicas en la Caja de Ahorro se hace necesario que la Junta Directiva se asesore en las etapas que contienen un plan, que le permitan la construcción de estrategias innovadoras, que le permitan apropiarse de herramienta que incremente la gestión financiera con mayor eficacia y eficiencia, facilitando el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, en la presente propuesta se plantean una serie de estrategias que permiten a la Junta Directiva otras formas de facilitar y construir planes adecuados, que capten la atención de los asociados y lograr el verdadero cumplimiento de los objetivos planteados, y por ende tener una visión de los objetivos a lograr, tomando en cuenta la retroalimentación para la construcción de nuevos estrategias.

Es necesario, señalar que la planificación estratégica es de gran importancia es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso

de las estrategias, es un desafío permanente. Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

En este capítulo se presenta la fundamentación, objetivo general y específicos, contenido, ejecución de la propuesta, evaluación de la propuesta y resultado de la implementación de la propuesta, lo que permitirá evidenciar la factibilidad, importancia y relevancia de la propuesta y de la innovación con la implementación de la misma.

5.3 Justificación

La Propuesta de una plan se justifica por cuanto los resultados de la organización en términos de calidad y efectividad son la consecuencia de una adecuada planeación estratégica que parte de una autoevaluación sincera tanto de su situación interna como de las condiciones del entorno social y económico de esta caja de ahorro, frente a lo cual se establece una misión y visión concretas que se traducen en objetivos, metas y estrategias que se logran e implementan a través de factores o variables claves, proyectos, procesos, planes operativos y planes de mejoramiento.

Crecer ordenadamente exige la elaboración e implementación de un plan estratégico y prospectivo por escenarios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus beneficiarios. Cuando el plan se elabora e implementa de manera coherente, conveniente, adecuada y eficaz, se logra mayor impacto no solamente para la satisfacción de sus directivos y beneficiarios sino para mejorar la relación beneficio costo y la situación financiera de la organización.

Las Caja de Ahorro requieren crecer de manera armónica para brindar un mayor beneficio a sus asociados una mejor gestión financiera y responsabilidad social pública, a la luz de lo que han planeado y del monitoreo de sus resultados e indicadores.

5.4 Factibilidad

A continuación se presenta el estudio y/o análisis de la factibilidad de la propuesta que se pretende implementar para la solución de la problemática planteada. En tal sentido, es necesario dar una aproximación al término, al respecto Flames (2001, p. 99), define la Factibilidad como: “El estudio o análisis, donde el investigador debe realizar una explicación cualitativa y cuantitativa de la viabilidad institucional, económica, técnica y de potencial humano de la propuesta o proyecto”. En otras palabras, es conocer los recursos materiales y humanos de que se dispone para la puesta en práctica de la propuesta.

En el contexto de la viabilidad de la puerta en marcha de la asesoría para el desarrollo de un plan estratégico de optimización la gestión financiera de la Caja de Ahorro, así como el crecimiento hacia la visión y misión de la misma.

5.4.1 Factibilidad Institucional

Se considera viable la aplicación de un plan en el aspecto institucional, por cuanto la investigadora conoce la Caja de Ahorro de la Contraloría del estado Cojedes y a los integrantes de la Junta Directiva, en vista que se comprometieron al desarrollo de un plan y apoyan a la aplicación de estrategias de gestión financieras como motor fundamental para el desarrollo y permanencia de la Organicen en el tiempo.

5.4.2 Factibilidad Económica

Los gastos de la ejecución de la propuesta los asumió la investigadora, con recursos económicos propios en cuanto a material de apoyo, refrigerios, convocatorias, video proyector, equipos y facilitadores entre otros.

5.4.3 Factibilidad Social

La factibilidad social se verá reflejada mediante la optimización de la prestación de servicios a sus asociados, así como la mejora continua en los procesos financieros y económicos que se traducirá en el bienestar de los usuarios (asociados) y miembros que conforman esta caja de ahorro.

5.4.4 Factibilidad Académica

Con respecto al recurso humano se cuenta con expertos en el área de planificación estratégica, finanzas y metodología en área de comunicación que cubren las expectativas para desarrollar un plan estratégicos dentro de la caja de ahorro.

5.5 Objetivos de la Propuesta

5.5.1 Objetivo General

Implementar el Plan de acción Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes (C.A.T.R.A.C.E.C.).

5.5.2 Objetivos Específicos

- 1.-Orientar en el proceso para el desarrollo de un plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros.
- 2.- Brindar a la Junta Directiva de la Caja de Ahorro las herramientas para el desarrollo del plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros.
- 3.- Evaluar el desarrollo de un plan estratégico para fortalecer la gestión financiera de la Caja de Ahorros

5.6. Fases de la Propuesta

5.6.1 Análisis para establecer estrategias

Resulta oportuno, a los fines de establecer la definición de las actividades estratégicas realizar un análisis y establecer la Matriz FODA; en este propósito, se

proyecta el antiguo y clásico análisis del ambiente externo de la caja de ahorro y ámbito interno de la misma, a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Seguidamente, se realizó este proceso para estudiar las brechas institucionales que se deben ser consideradas por la Junta Directiva de la Caja de ahorro.

Por tanto una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Caja de Ahorro se construyó la matriz FODA, para dar continuidad a esta fase, definir las actividades para visualizar y resumir la situación actual de la caja de ahorro; en consecuencia para futuras correcciones mediante la planificación estratégica, determinar las herramientas adecuadas, establecer las comunicaciones efectivas e implementar la toma de decisiones fundamentales para cumplir de manera eficaz con la optimización de la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes.

Como resultado, se procedió a la elaboración de Matriz FODA, para establecer las actividades en bases a los objetivos del plan estratégico a desarrollar y a la selección del especialista a escoger como apoyo a la recolección de datos, para seguir los parámetros del teórico Beltrán (ob. cit) mediante los niveles de cada uno de los procesos de la planificación estratégica en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, determinadas en cuanto a la gestión del talento humano de la Junta Directiva, consejo de administración, tesorero, asesoría jurídica y consejo de vigilancia de esta Caja de Ahorro.

Cuadro 11. Matriz FODA de la Caja de Ahorro

| FACTORES INTERNOS Controlables | FACTORES EXTERNOS No Controlables |
|--|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ahorro 2. Cartera vencida mínima 3. Atención ágil 4. Intereses atractivos 5. Bajos gastos administrativos 6. Seguridad y Confianza | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar coordinación, Fondo de Cesantía -Caja 2. Compra de Activos 3. Créditos Educativos 4. Alianzas estratégicas 5. Gestión para Seguros Adicionales 6. Plan de capacitación para emprendedores. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No todos los trabajadores son miembros de la Caja de Ahorro 2. Estatuto desactualizado 3. Limitación en los montos y plazos de créditos 4. Falta de liquidez en determinados períodos 5. Falta de comunicación 6. Falta de herramientas informáticas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fondo de Cesantía 2. Hipotecarios del IESS 3. Regulaciones legales Empresa 4. Competencia con el sistema financiero 5. Superintendencia de bancos 6. Reformas legales SRI |

Fuente: Elaboración propia (2017)

FORTALEZAS: Para realizar el análisis de las fortalezas de la Caja de Ahorro y Crédito se debe tener un conocimiento de que es una fortaleza; por lo cual se dice que las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y las que le brindan una posición privilegiada frente a la competencia.

Las fortalezas establecidas en la Caja son:

1) Ahorro: Es considerada como una fortaleza organizacional común ya que ésta es poseída por un gran número de empresas competidoras, considerando que el ahorro es algo primordial para el funcionamiento de la Caja.

2) Cartera vencida mínima.-es una de las fortalezas distintivas y a que la poseen un número reducido de empresas competidoras, logrando con esta una gran ventaja competitiva y obteniendo utilidades económicas. No se considera que exista cartera vencida ya que los valores de los préstamos obtenidos por los socios de la caja son descontados de sus salarios.

3) Atención ágil: en cuanto a estas fortalezas el a puede considerar que es una fortaleza común ya que otras organizaciones ofrecen de la misma manera que la Caja una atención ágil; incitando de esta manera que no se descuide la atención a los asociados.

4) Intereses atractivos: -Constituye una fortaleza en vista de que las tasas que ofrece la Caja de Ahorro son menores en relación a las del sistema financiero en general.

5) Bajos gastos administrativos.- al no ser la Caja de Ahorro y Crédito una organización de atención al público en general, sino que exclusivamente para los socios, sus gastos administrativos van a ser bajos ya que se necesita de poco personal para la atención; considerando de esta manera que esta fortaleza es distintiva ya que la poseen un número reducido de empresas competidoras.

6) Seguridad y Confianza: La seguridad y confianza es indispensable en cualquier organización por lo que esta fortaleza la tienen todas las empresas competidoras siendo esta una fortaleza común.

OPORTUNIDADES.- Se establece que las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas, por lo cual la Caja de Ahorro y Crédito ha planteado las siguientes oportunidades:

- ✓ Buscar coordinación, Fondo de Cesantía - Caja
- ✓ Compra de Activos
- ✓ Créditos Educativos

- ✓ Alianzas estratégicas
- ✓ Gestión para Seguros Adicionales
- ✓ Plan de capacitación para emprendedores

Estas oportunidades están establecidas de acuerdo a las necesidades de los socios de la Caja de Ahorro y Crédito, ya que satisface situaciones externas como es compra de activos, créditos educativos; además cuenta con alianzas estratégicas las cuales le permiten un mejor desarrollo de la Caja.

Sería importante que como una oportunidad se monitoreen los cambios que va presentando la tecnología en el mercado para de esta manera poder tener una atención al cliente más ágil y eficaz

DEBILIDADES.- Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

No todos los trabajadores son miembros de la Caja de Ahorro.- La Empresa Eléctrica cuenta con varios empleados, el incremento de los socios es de beneficio para la Contraloría y para sus integrantes ya que así se podría obtener mayor utilidades, y los socios se beneficiarían de estas.

Estatuto Desactualizado: Es de vital importancia mantener las normas, políticas que regulan el funcionamiento de la caja de ahorro, actualizadas, considerando la mejora de aspectos que beneficien a los socios, con la finalidad de mantener un alto nivel de satisfacción.

Limitación en los montos y plazos de créditos: Existe una regla que determina que los créditos se pueden autorizar hasta determinados montos considerando el nivel de ahorro que mantienen los socios en sus cuentas, a mas de que los plazos no pueden exceder de 2 años. Esto constituye una debilidad ya que al no servir los montos para satisfacer las necesidades de los socios estos accederán a los servicios que presta la competencia, en donde no existe un límite para la concesión de créditos.

Falta de liquidez en determinados períodos.- Existen épocas del año en que la demanda de préstamos incrementa y los socios de la caja se benefician de los créditos que esta ofrece, el problema surge cuando existe acumulación excesiva de solicitudes de crédito que no pueden ser satisfechas debido a problemas de liquidez, que se presentan en determinados periodos pero que al culminar un mes estos pueden disminuir debido a que se realiza los descuentos respectivos por ahorros y créditos a los trabajadores que forman parte de la Caja de Ahorro y Crédito.

Falta de comunicación: Incomunicación entre los directivos y funcionarios de la Caja de Ahorro, lo cual disminuye el rendimiento que cada uno puede proporcionar en beneficio de la organización.

Falta de herramientas Informáticas: - Esto constituye una debilidad ya que la agilidad de los trámites puede disminuir, generando un margen de insatisfacción en los socios.

AMENAZAS.- Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Fondo de Cesantía: Esta es una alternativa que ofrece la Caja de Ahorro a la cual los afiliados a esta institución pueden acceder, constituye una amenaza ya que el socio puede preferir dicha alternativa y no acceder a los servicios de la Caja.

Hipotecarios del IESS.- El B.I.E.S.S ofrece préstamos para adquirir viviendas terminadas como casas, departamentos y viviendas multifamiliares que se encuentren listas para ser habitables, esto para los asociados de la Caja que no cuenten con vivienda es muy factible, con estos beneficios los créditos que ofrece la Caja no satisfacen este tipo de necesidades.

Regulaciones legales de la Empresa.- Al existir modificaciones en el País, estas afectarían directamente a la Caja de Ahorro, ya que estas afectan a sus empleados y consecuentemente la labor que los vincula a la Caja, ya que puede existir

modificaciones del personal, cambio del Contralor o Contralora, etc.

Competencia con el sistema financiero.- Existen varias instituciones financieras que constituyen alternativas de inversión para los socios y estos pueden acceder a sus operaciones de crédito y confiarles su dinero y no preferir a la Caja de Ahorro y Crédito.

Superintendencia de bancos.- Es el organismo de control que regula todas las instituciones financieras que funcionan en el país, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para protegerlos intereses del público e impulsar el desarrollo del país.

Reformas legales SRI.- Existen cambios en las leyes que regulan los impuestos en nuestro país, esto impide a la Caja de Ahorro desarrollarse con firmeza, puesto que está supeditada a los cambios que existan en las leyes económicas y tributarias existentes en el país.

5.7 Actividades del Plan Estratégicos

Se procede a desarrollar las actividades en el plan estratégico por objetivos de manera coordinada hasta llegar al desarrollo de la evaluación del Plan Estratégico aplicado a la Caja de Ahorro objeto de estudio.

Cuadro 12. Plan de Acción, objetivo 1

| Objetivos Específicos | Línea Estrategias | Objetivo Estratégicos | Actividades | Lapso de Ejecución | Recursos | | Nº de Talleres |
|--|--|---|---|------------------------------|---|--|----------------------------|
| <p>Orientar en el proceso para el desarrollo de un plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros.</p> | <p>Conceptos básicos en materia de planificación estratégicas para el fortalecimiento de la Caja de Ahorro</p> | <p>Difundir la misión y visión de la Caja Ahorro</p> | <p>Taller sobre la misión y visión de la Caja de Ahorro a la Juntas Directiva, Comisión de administración, tesorero, asesoría jurídica y comisión de vigilancia</p> | <p>8 horas (2 días)</p> | <p><u>Humanos:</u> Especialista en el área Gerencia</p> | <p><u>Materiales:</u> Lápiz. Borrador Hojas blancas Video Bem Instrumento de evaluación de la actividad</p> | <p>4 Talleres Dictados</p> |
| | | <p>Promover la comunicación efectivas entre los miembros de la Caja de Ahorro</p> | <p>Inducción teórico-práctico sobre el mejoramiento de trabajo en equipo y la toma de decisiones</p> | <p>8 horas (2 días)</p> | <p>Especialista en el área Comportamiento Organizacional</p> | | |
| | | <p>Aplicación de herramienta para la elaboración de un plan estratégico</p> | <p>Curso Intensivo de planificación estratégica por objetivos.</p> | <p>16 horas (3 días)</p> | <p><u>Humanos:</u> Especialista en el área Planificación</p> | <p><u>Materiales:</u> Lápiz Borrador Hojas blancas Video Bem</p> | |
| | | | <p>Taller sobre elaboración plan estratégico.</p> | <p>16 horas (3 días)</p> | | | |
| | | | <p>Conversatorio sobre la importancia de la planificación estratégicas</p> | <p>2 Horas (1 Día)</p> | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Cuadro 13. Plan de Acción, objetivo 2

| Objetivos Específicos | Línea Estrategias | Objetivo Estratégicos | Actividades | Lapso de Ejecución | Recursos | | Logo de actividades |
|--|---|---------------------------------|--|--|--|--|---------------------------|
| Brindar a la Junta Directiva de la Caja de Ahorro las herramientas para el desarrollo del plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros | Fortalecer herramientas que permitan la elaboración del plan estratégicos | Evaluar Conocimiento adquiridos | Mesas de Trabajo para fortalecer conocimiento Lluvia de ideas sobre los posibles planes a ejecutar en la Caja de Ahorro. | 8 horas (2 días) 8 horas (2 días) | <u>Humanos:</u> Especialista en el área Planificación y proyectos | Materiales Lápiz. Borrador Hojas blancas Video Beam | 100% Actividades logradas |
| | | | Construcción de casos hipotéticos para aportar soluciones tangibles. | 2 horas (1 días) | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Cuadro 14. Plan de Acción, objetivo 3

| Objetivos Específicos | Línea Estrategias | Objetivo Estratégicos | Actividades | Lapso de Ejecución | Recursos | | Evaluación |
|---|---|--|---|-------------------------------|---|--|---|
| <p>Evaluar el desarrollo de un plan estratégico para fortalecer la gestión financiera de la Caja de Ahorros</p> | <p>Aplicación de los conocimientos adquiridos para el desarrollo del plan estratégico elaborado</p> | <p>Trabajo escrito</p> <p>Elaboración de pautas informativas y de aplicación</p> | <p>Elaboración por parte de la junta directiva del plan estratégico a implementar.</p> <p>Facilitarles con pautas claras a la Comisión de administración, tesorero, asesoría jurídica y comisión de vigilancia la aplicación desarrollo del plan estratégico elaborado.</p> | <p>2 horas</p> <p>(1 día)</p> | <p>Humanos:</p> <p>Especialista en el área Planificación y proyectos</p> | <p>Materiales:</p> <p>Lápiz.</p> <p>Borrador</p> <p>Hojas blancas</p> <p>Instrumento de evaluación de la Factibilidad</p> | <p>Cuestionario para evaluar la factibilidad del plan</p> |
| | | <p>Evaluación</p> | <p>Evaluar la actividad y presentar las debilidades de manera general sin particularizar casos.</p> | <p>2 horas</p> <p>(1 día)</p> | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2017)

5.8 Ejecución de la Propuesta

Se logró el desarrollo de las actividades planificadas en el que participaron Juntas Directiva, Comisión de administración, tesorero, asesoría jurídica y comisión de vigilancia, las mismas fueron desarrolladas en la organización y otras se les dieron las respectivas pautas para que las elaboraran y fuesen entregadas posteriormente. Seguidamente se presenta el desglose de cada una de las actividades aplicadas así como su respectiva evaluación.

Logro del Objetivo Específico 1: Orientar en el proceso para el Implementación del plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros.

Actividades: Se realizó el Taller sobre la misión y visión de la Caja de Ahorro a la Juntas Directiva, Comisión de administración, tesorero, asesoría jurídica y comisión de vigilancia asistiendo en un 100% de los Convocados. De igual forma, se dictó la inducción teórico-práctico sobre el mejoramiento de trabajo en equipo y la toma de decisiones a los directivos de la caja de ahorro de la Contralía. Posteriormente se desarrolló el Curso Intensivo de planificación estratégica por objetivos. Y por último se realizó un conversatorio sobre la importancia de la planificación estratégica. Cumpliendo en un 100% con el objetivo específico planteado

Es importante señalar, que las acciones correspondientes a la actividad 1 se desarrollaron sin inconvenientes, solo que fue necesario aclarar que existe una gama amplia de estrategias que se pueden emplear para fortalecer el proceso de aprendizajes.

Logro del Objetivo Específico 2: Brindar a la Junta Directiva de la Caja de Ahorro las herramientas para el desarrollo del plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros.

Actividades: Se realizó Mesas de Trabajo para fortalecer conocimiento, Lluvia de ideas sobre los posibles planes a ejecutar en la Caja de Ahorro y construcción de casos hipotéticos para aportar soluciones tangibles dirigidas a la Juntas Directiva, Comisión de administración, tesorero, asesoría jurídica y comisión de vigilancia asistiendo en un 90% de los Convocados. Este taller fue un poco extenso, ya que fue necesario explicar

claramente y a través de varios ejemplos las pautas para la elaboración de un Plan Estratégico y ponerlas en práctica a través de simulacro de empresas.

Logro del Objetivo Específico 3: Evaluar el desarrollo de un plan estratégico para fortalecer la gestión financiera de la Caja de Ahorros

Actividades: Se aplicó un Cuestionario para evaluar la factibilidad del plan estratégico

Cuadro 15. Instrumentos de validación de la actividad del logro del objetivo 3

| Ítems | Aspectos a Evaluar | FRECUENCIA | |
|-------|---|------------|----|
| | | SI | NO |
| 1 | ¿Considera usted que la propuesta aporta beneficios significativos a Junta Directiva de la Caja de Ahorro de la Contraloría del Estado Cojedes | 9 | 0 |
| 2 | ¿Cree usted que las estrategias formuladas se adaptan a la transformación que requiere la gestión de la Junta Directiva de la caja de ahorro? | 9 | 0 |
| 3 | ¿Considera que los temas propuestos en los talleres, cursos e inducción permitirán el fortalecimiento de la gestión gerencial estratégica de la Caja de Ahorro? | 9 | 0 |
| 4 | ¿Tiene la disposición de participar activamente en cada una de las fases del plan estratégico propuesto? | 9 | 0 |
| 5 | ¿El desarrollo de este plan estratégico permitirá el fortalecimiento de la cultura organizacional, motivación, compromiso, comunicación y participación en la Caja de Ahorro? | 9 | 0 |

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Quedó demostrado con la evaluación de esta actividad que de la Junta Directiva de la Caja de Ahorro de la Contraloría del Estado están de acuerdo en que esta propuesta sobre El Desarrollo de un Plan Estratégico aporta beneficios a la gestión financiera y administrativa de esta, fortaleciendo la cultura organizacional, motivación, compromiso, comunicación y participación interna. También se determinó la motivación de esta junta directiva en participar activamente en cada una de las fases del plan estratégico.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Este aspecto está referido a las conclusiones de la fase diagnóstica y final de la investigación, en la cual de acuerdo a los resultados que se obtuvieron con el diagnóstico y la factibilidad, lleva a señalar las siguientes conclusiones se ha podido demostrar que el asesoramiento para desarrollar un plan estratégico ya sea general o por Objetivos, de cualquier organización puede generar una serie de mecanismos que permiten pasar de una gestión financiera a otra con mayores oportunidades. No es menos cierto que El análisis financiero es una herramienta con la cual obtenemos juicios y criterios acerca del comportamiento operativo de la Caja de Ahorro y Crédito mediante evaluaciones y diagnósticos sobre el estado financiero de dicha institución. Pero existen herramientas desde el punto de vista de la planificación estratégica desarrolladas en el presente trabajo que permitió cambios estructurales desde su visión y misión así como de sus objetivos en el sentido del comportamiento organizacional.

No obstante, se consideró el análisis de las matrices seleccionadas como una herramienta capaz de realizar un examen a la gestión de la junta directiva y de la estructura administrativa en la Caja de Ahorro y sus componentes, pudiendo proporcionar a través de un plan estratégico soluciones a los problemas en ella detectados, fueron aplicados de forma exitosa al .

Por otra parte, el análisis de las matrices seleccionadas permitieron diagnosticar la situación que se encontraba la caja de Ahorro, por tanto permitió a la Junta Directivas conocer la realidad que a traviesa la misma. Por tanto en el primer objetivo se planteo orientar en el proceso para el desarrollo de un plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros, capacitando a los miembros, en materia de organizacional y de planificación.

De igual forma, se planteó un segundo objetivo específico relacionado de brindar a la Junta Directiva de la Caja de Ahorro las herramientas para el desarrollo del

plan estratégico que fortalezcan la gestión financiera de la Caja de Ahorros, por lo que se evidenció que son métodos tradicionales, que dificultan llevar a cabo un proceso de evaluación acorde a las necesidades e intereses de los estudiantes y profesores, cumpliéndose medianamente los objetivos planteados en la planificación.

Finalmente, se planteó como tercer objetivo específico evaluar el desarrollo de un plan estratégico para fortalecer la gestión financiera de la Caja de Ahorros realizados por la Junta Directiva.

De igual forma se concluye:

- ✓ Ausencia de carteras de inversión, se evidenció una sola inversión de los ahorros y aportes recibidos en la Caja de Ahorro y esta no produce un beneficio atractivo para los asociados.
- ✓ Falta de controles administrativos, contables y de asambleas debido a la ausencia de algunos libros requeridos en la Superintendencia a través de Circular N° 1; ya que se pudo observar que no llevan los libros de asambleas así como tampoco los libros auxiliares de ahorro y préstamo evidenciando ausencia de registro sobre las decisiones tomadas en las asambleas de asociados y en cuanto a los libros auxiliares desconocimiento de los préstamos y ahorros en forma detallada.
- ✓ Entrega tardía de los estados de cuentas al contador, por lo que las Conciliaciones son efectuadas al final del trimestre y no mensualmente.
- ✓ Emisión de cheques sin los requisitos expuestos en la Circular N° 1; observándose falta de detalles en los comprobantes de los cheques, así como ausencia de los sellos exigidos.
- ✓ Inexistencia del fondo de caja chica; generando el pago de los gastos pequeños por parte de los miembros del Consejo de Administración.
- ✓ Inexistencia de manuales de procedimientos observándose que no existe un documento que describa las actividades que se siguen en la realización de una actividad llevada a cabo en Caja de Ahorro.

- ✓ Incumplimiento del principio de segregación de funciones del control interno evidenciándose que los miembros de los Consejos de Administración y el Consejo de vigilancia no realizan las operaciones propias a sus cargos.

6.2 Recomendaciones

Una vez realizado el análisis de los resultados y concluida las acciones a realizar para el logro de la propuesta, se hace necesario sugerir algunas recomendaciones que servirán para seguir promoviendo el cambio educativo que se inició con la puesta en práctica de las estrategias de evaluación ejecutada:

1. Desarrollar talleres que promuevan el cambio en la planificación e implementación de estrategias diferenciadas e innovadora que fomente la gestión financiera.
2. Ampliación de la cartera de inversión con la que cuentan la Caja de Ahorro, para realizar colocación de dinero en diversas formas por lo tanto se sugiere estudiar otras ofertas en cuanto a títulos de renta fija o variable que le produzcan más beneficios al final del ejercicio económico y que se puedan repartir entre sus asociados.
3. ▪ Diversificar los préstamos que otorga a sus asociados; esto sería un punto importante ya que en los estatutos de estipula otros tipos de préstamos permitiendo un crecimiento financiero a la institución.
4. ▪ Adecuación de los controles administrativos y contables; esto se puede lograr poniendo en uso y habilitando todos los libros de actas y auxiliares que son exigidos por la Superintendencia y de esta manera tener un buen control de las operaciones que se realizan en la Caja de Ahorro.
5. Mejorar la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto anual.
6. Mejorar el sistema informático aplicado para llevar la contabilidad, y con esto reducir el tiempo de los procesos e incrementar la agilidad de los servicios.
7. Que los miembros de la Junta Directivas sean manejados por profesionales en el área contable, administrativos y de planificación, permitiendo el aporte de sus conocimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar María U. 2016. Plan Estratégico de Optimización del Circuito de Protección del Circunscripción Judicial Cojedes enmarcado en La Doctrina de Protección Integral. UNELLEZ. San Carlos Estado Cojedes- Venezuela.
- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica. 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Pp. 31. 53.
- Aponte, A. 2006. Gerencia y Administración Publica. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Estado Lara. Pp,34.
- Balestrini, M. 2002. Como se elabora el Proyecto de Investigación Consultores de Asociados BL. Sexta Edición. Caracas. Pp. 141.
- Bateman y Snell. 2005. Administración un nuevo panorama competitivo. McGraw Hill, 6ª Edición, México.
- Beltràn J. 2008. PlanificaciónEstratégica. Herramienta para lograr la competitividad. Editorial 3R. 2º Edición. Bogotá, Colombia. Pp 19,69,71,73,81.
- Christian Cáceres, Montalvo Carlos, y Sam Alberto. 2015. “Plan estratégico de COFIDE Periodo 2016-2018” Universidad del Pacifico, Escuela de Post-grado.
- Cabanillas, Mary, Delgado, Daniel, Gamarra, Gulliana. 2017. Planeamiento estratégico de la Caja Rural de Ahorro y crédito Sipán S.A. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Campos Fabian 2014. Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios” Tesis de Maestría. Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. 2002. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mc. Graw Hill. México.
- García Muller Alberto. 2008-2017. Estudios Jurídicos de las Cajas de Ahorro. Researchgate.Gmvh.All.
Venezuela.www.researchgate.net/publication/44328252_como_organizar_y_manejar_caja_de_ahorro_.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2008. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hernández, R. (1998). Metodología de la Investigación. 2ª edición. México: Mc Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P. 2003. Metodología de la Investigación. Editorial: Mc Graw Hill. Pp.80, 276, 283.
- Hernández, R., Fernández, C. Baptista, P. 2010. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Editorial: Mc Graw Hill. Pp.80, 176, 201.
- Hurtado, J. 2000. Metodología de la Investigación Holística. Pp. 152.
- Kish, J. (2001). Muestreo. México: Mc. Graw Hill.
- López, M. (2002). Procesos de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela
- Morles Sánchez V. 1985. Planeamiento y Análisis de Investigaciones. Cuarta Edición. Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca. Caracas – Venezuela.
- Parella, S. y Martins, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa (2ª. ed).Venezuela Pedagógica de Venezuela.
- Pérez, M. (2004). Los Procesos Efectos administrativos. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Robbins y Coulter. 2005 Administración. Prentice Hall, 8ª Edición, México
- Rodríguez Valencia, J. 2005. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. 5ta Edición. CengageLearning Editores, S.A. México. Pp.88.
- Sabino, C. 1986. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas. Pp. 88.
- Serna, H. 2008. Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos Índices de Gestión. 9ª Edición 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia. P.p. 21, 33.
- Serna, H. 2008. Gerencia Estratégica. 9ª Edición. Pp. 38.
- Tamayo y Tamayo M. (1998). El proceso de Investigación Científica. México Mac Gran Hill.
- Tamayo y Tamayo M. 2001. El proceso de Investigación Científica, Como se elabora el Proyecto de Investigación 3era Edición. Limusa. México. Pp.45.
- Universidad Nacional Abierta. 1997. Manual de la para la Elaboración Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado.

Vargas Leidy Y. 2016. Plan Gerencial Basado en El Kaizen como Estrategia para Incrementar la Productividad de La Planta Despulpadora de “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ. San Carlos Estado Cojedes- Venezuela.

Venezuela. 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908. Caracas, febrero, 19

Venezuela. 2006. Gaceta Oficial N° 38.477 de la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares. Caracas. 12 julio.

Venezuela. 2007. Registro Principal del Estado Cojedes. Estatutos de la Caja de Ahorro de los Trabajadores de la Contraloría del Estado Cojedes (CATRACEC). Cojedes. 7 Marzo.

Villalobos, E. 1987. Administración y manejo de las cajas de Ahorro en Venezuela. Maracaibo. Pp19.

www.sudeca.mefbp.gob.ve Superintendencia de Caja de Ahorro. Venezuela.

ANEXOS

Anexos A. Instrumento de Diagnostico



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

Estimado Encuestado:

Me dirijo a usted respetuosamente, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración para que con su amplio conocimiento responda a continuación el cuestionario que se le hace entrega, el cual tiene como propósitos solamente académicos. Al mismo tiempo este instrumento, forma parte de un estudio que se efectuará para obtener resultados de la investigación la cual tiene por título: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORROS DE LA CONTROLARÍA DEL ESTADO COJEDES (C.A.T.R.A.C.E.C.)”**

Recomendaciones:

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.
- Cualquier duda debe aclararla con el investigador.
- Seleccione la casilla de su preferencia, marcando con una (x) la respuesta.
- El cuestionario es estrictamente individual.

Gracias por su valiosa colaboración

Atentamente,

Lcda. Alejandra Sofía Muñoz Luque
C.I:V.-14.112.059



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
 DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
 “EZEQUIEL ZAMORA”
 UNELLEZ
 COORDINACIÓN DE POSTGRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ASOCIADOS DE LA CAJA DE AHORROS DE
 LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES (C.A.T.R.A.C.E.C)**

| Nº | ÍTEMS | ALTERNATIVAS | | | | |
|----|--|--------------|----|---|----|-----|
| | | TED | ED | N | DA | TDA |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | La Caja de Ahorros establece objetivos estratégicos, a fin de lograr las metas establecidas | | | | | |
| 2 | La Junta Directiva trabaja en función de los objetivos estratégicos para el logro de metas | | | | | |
| 3 | Cree Ud. Que los objetivos establecidos satisfacen las necesidades operativas de la gestión financiera | | | | | |
| 4 | Cree Ud. Que están vinculados los objetivos operativos y los objetivos estratégicos | | | | | |
| 5 | Los procesos y procedimiento de la Caja de Ahorros se fundamentan en el Manual de normas y procedimientos | | | | | |
| 6 | Existe un documento formal donde se resuman todos los procedimientos, normativas y controles sobre el manejo de las finanzas de la Caja de Ahorros | | | | | |
| 7 | La Confiabilidad de la gestión financiera está basada en los controles internos establecidos. | | | | | |
| 8 | Considera Usted que existe una adecuada segregación de funciones dentro de la Caja de Ahorros | | | | | |
| 9 | Los pagos efectuados se realizan siguiendo los adecuados niveles de autorización de los distintos procedimientos | | | | | |
| 10 | La gestión financiera la Caja de Ahorros rinde sus actuaciones mensualmente o anualmente | | | | | |
| 11 | Se evalúa la gestión del Consejo de Administración en función de los indicadores financieros normales como son índice de solvencia, liquidez y rentabilidad | | | | | |
| 12 | Se han implementado los controles sugeridos por las firmas de auditorías privadas en cuanto a las inversiones financieras se refiere | | | | | |
| 13 | Se ha determinado la confiabilidad en el cumplimiento de las normas legales sobre la elaboración de los estados financieros auditados | | | | | |
| 14 | Los estados financieros se diseñan de acuerdo a las exigencias de la Superintendencia de Cajas de ahorros y a las características específicas de la Institución | | | | | |
| 15 | Se ha determinado la exactitud en el cumplimiento de las normas procedimentales sobre la confección de los estados financieros auditados para efectos de auditoría externa | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| 16 | Los resultados de los índices financieros elaborados por los auditores externos para la realización de futuras inversiones financieras son tomados en cuenta por la directiva de la Caja de Ahorros | | | | | |
| 17 | La Caja de Ahorros busca optimizar en el futuro los índices de rentabilidad en función a los resultados obtenidos en los informes de auditoría externa de los años inmediatamente anteriores | | | | | |
| 18 | La Caja de Ahorros busca mejorar en el futuro los índices de solvencia y liquidez en función a los resultados obtenidos en los informes de auditoría externa de los períodos contables anteriores | | | | | |
| 19 | Considera necesario implementar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes | | | | | |
| 20 | Se disponen de los recursos materiales necesarios para implementar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes | | | | | |
| 21 | Está dispuesto a facilitar la implementación de un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes | | | | | |
| 22 | Se cuentan con los recursos económicos necesarios para implementar un Plan Estratégico para optimizar la gestión financiera de la Caja de Ahorros de la Contraloría del Estado Cojedes | | | | | |

Anexo B. Formato Validación de instrumento por Juicio de Valor del Experto



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

MSc: _____

A continuación se le presenta Un (1) Cuestionario conformado por Veintidós (22) Ítems y un (1) formatos de validez para evaluar el Instrumento de Recolección de Datos, que tiene como fin solicitar a usted como experto en el área del presente estudio titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORROS DE LA CONTROLARÍA DEL ESTADO COJEDES (C.A.T.R.A.C.E.C.)”**, con el fin de que indique la correspondencia de los ítems con respecto a los objetivos trazados para el presente estudio.

En tal sentido, se le agradece su valiosa colaboración dando respuesta al Instrumento. Su opinión es importante para el desarrollo de la Investigación.

Recomendaciones:

1. Lea cuidadosamente el formato.
2. Identifíquese.
3. Marque con una equis (X) la alternativa que considere más apropiada.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA EVALUAR

EVALUADOR (A): F. Sar A. Villaverde L.
C.I. 12206009 FECHA: 28-11-17
TITULO G.Sc. en Adm. y Neg. en Ser. (UPS)
LUGAR DE TRABAJO: Universidad de Portia de Ser. (UPS)

| Ítem | Redacción | | | Relación con los Objetivos | |
|------|-----------|---------|-------------|----------------------------|----|
| | Clara | Confusa | Tendenciosa | Si | No |
| 01 | ✓ | | | ✓ | |
| 02 | ✓ | | | ✓ | |
| 03 | ✓ | | | ✓ | |
| 04 | ✓ | | | ✓ | |
| 05 | ✓ | | | ✓ | |
| 06 | ✓ | | | ✓ | |
| 07 | ✓ | | | ✓ | |
| 08 | ✓ | | | ✓ | |
| 09 | ✓ | | | ✓ | |
| 10 | ✓ | | | ✓ | |
| 11 | ✓ | | | ✓ | |
| 12 | ✓ | | | ✓ | |
| 13 | ✓ | | | ✓ | |
| 14 | ✓ | | | ✓ | |
| 15 | ✓ | | | ✓ | |
| 16 | ✓ | | | ✓ | |
| 17 | ✓ | | | ✓ | |
| 18 | ✓ | | | ✓ | |
| 19 | ✓ | | | ✓ | |
| 20 | ✓ | | | ✓ | |
| 21 | ✓ | | | ✓ | |
| 22 | ✓ | | | ✓ | |

Observaciones: Instrumento apto para aplicar

[Firma]
Firma 12206009



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

UNELLEZ

COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA EVALUAR

EVALUADOR (A): Alma Duran
C.I. 14413898 FECHA: 28-11-17
TITULO Msc Estadística
LUGAR DE TRABAJO: UDS

| Ítem | Redacción | | | Relación con los Objetivos | |
|------|-----------|---------|-------------|----------------------------|----|
| | Clara | Confusa | Tendenciosa | Si | No |
| 01 | ✓ | | | / | |
| 02 | ✓ | | | / | |
| 03 | ✓ | | | / | |
| 04 | ✓ | | | / | |
| 05 | ✓ | | | / | |
| 06 | ✓ | | | / | |
| 07 | ✓ | | | / | |
| 08 | ✓ | | | / | |
| 09 | / | | | / | |
| 10 | / | | | / | |
| 11 | / | | | / | |
| 12 | / | | | / | |
| 13 | / | | | / | |
| 14 | / | | | / | |
| 15 | ✓ | | | / | |
| 16 | / | | | / | |
| 17 | / | | | / | |
| 18 | ✓ | | | / | |
| 19 | / | | | / | |
| 20 | / | | | / | |
| 21 | / | | | / | |
| 22 | / | | | / | |

Observaciones: _____


Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ


COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA EVALUAR

EVALUADOR (A) Danny Crasme
C.I. 11964355 FECHA 28-11-2017
TÍTULO Doctor en Ambiente y Desarrollo
LUGAR DE TRABAJO UNELLEZ

| Ítem | Redacción | | | Relación con los Objetivos | |
|------|-----------|---------|-------------|----------------------------|----|
| | Clara | Confusa | Tendenciosa | Si | No |
| 01 | ✓ | | | ✓ | |
| 02 | ✓ | | | ✓ | |
| 03 | ✓ | | | ✓ | |
| 04 | ✓ | | | ✓ | |
| 05 | ✓ | | | ✓ | |
| 06 | ✓ | | | ✓ | |
| 07 | ✓ | | | ✓ | |
| 08 | ✓ | | | ✓ | |
| 09 | ✓ | | | ✓ | |
| 10 | ✓ | | | ✓ | |
| 11 | ✓ | | | ✓ | |
| 12 | ✓ | | | ✓ | |
| 13 | ✓ | | | ✓ | |
| 14 | ✓ | | | ✓ | |
| 15 | ✓ | | | ✓ | |
| 16 | ✓ | | | ✓ | |
| 17 | ✓ | | | ✓ | |
| 18 | ✓ | | | ✓ | |
| 19 | ✓ | | | ✓ | |
| 20 | ✓ | | | ✓ | |
| 21 | ✓ | | | ✓ | |
| 22 | ✓ | | | ✓ | |

Observaciones:



Anexo C. Confiabilidad

CONFIABILIDAD

| Items Sujetos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | total(1) |
|----------------------------|---|---|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| 1 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 80 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 |
| 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 81 |
| 4 | | 2 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 4 | | 4 | 3 | 4 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 |
| 5 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| 6 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 4 | | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| 7 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 8 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 4 | | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 10 | | 4 | 2 | 3 | | 4 | 3 | 4 | | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 11 | | 4 | 2 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | | 2 | 2 | 2 | | 4 | 3 | 4 | | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | | 2 | 2 | 2 | | 3 | 4 | 4 | | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 16 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 17 | | 2 | 4 | 2 | | 2 | 3 | 3 | | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | | 4 | 4 | 2 | | 2 | 3 | 3 | | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | | 4 | 4 | 2 | | 2 | 2 | 3 | | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | | 5 | 5 | 2 | | 2 | 2 | 4 | | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 21 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 22 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 23 | | 4 | 4 | 3 | | 4 | 2 | 3 | | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 24 | | 4 | 4 | 3 | | 4 | 2 | 3 | | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | | 4 | 4 | 3 | | 4 | 3 | 4 | | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 27 | | 5 | 5 | 2 | | 2 | 2 | 4 | | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | | 5 | 5 | 2 | | 2 | 2 | 4 | | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | | 5 | 5 | 2 | | 2 | 2 | 4 | | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | | 5 | 4 | 2 | | 2 | 2 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 31 | | 4 | 4 | 3 | | 4 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 32 | | 1 | 4 | 3 | | 4 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 33 | | 1 | 4 | 3 | | 4 | 3 | 3 | | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 34 | | 1 | 1 | 3 | | 4 | 3 | 3 | | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | | 1 | 1 | 4 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 36 | | 1 | 1 | 4 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 37 | | 5 | 5 | 4 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 38 | | 5 | 5 | 4 | | 3 | 4 | 4 | | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 39 | | 5 | 5 | 4 | | 3 | 4 | 4 | | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 40 | | 5 | 5 | 4 | | 3 | 4 | 4 | | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 41 | | 5 | 5 | 3 | | 3 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 42 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 43 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 44 | | 4 | 5 | 1 | | 4 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 45 | | 4 | 4 | 4 | | 3 | 3 | 3 | | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 46 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 47 | | 4 | 4 | 4 | | 1 | 3 | 3 | | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 48 | | 5 | 1 | 3 | | 4 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 49 | | 5 | 1 | 3 | | 2 | 2 | 2 | | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 50 | | 5 | 1 | 3 | | 2 | 2 | 2 | | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 51 | | 5 | 1 | 4 | | 2 | 2 | 2 | | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 52 | | 4 | 1 | 4 | | 2 | 2 | 2 | | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 53 | | 4 | 1 | 4 | | 3 | 3 | 4 | | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 54 | | 4 | 5 | 4 | | 4 | 3 | 4 | | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 55 | | 4 | 5 | 1 | | 4 | 3 | 4 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 56 | | 4 | 5 | 4 | | 4 | 3 | 4 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 57 | | 4 | 5 | 4 | | 4 | 3 | 4 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| media | | | 4,03 | 3,8 | 3,070 | 3,12 | 3,15 | 3,57 | 3,71 | 3,26 | 3,50 | 3,64 | 2,56 | 2,80 | 2,59 | 2,70 | 2,61 | 3,29 | 3,36 | 2,86 | 4,52 | 4,63 | 4,5 |
| varianza | | | 1,53 | 2,15 | 0,71 | 0,65 | 0,56 | 0,39 | 0,63 | 0,73 | 0,54 | 0,23 | 0,32 | 0,16 | 0,47 | 0,43 | 0,46 | 0,36 | 0,84 | 0,98 | 0,25 | 0,24 | 0,32 |
| TDE | | | 5 | 9 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 2 | 1 | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| ED | | | 4 | 4 | 12 | 13 | 13 | 4 | 6 | 3 | 2 | 0 | 21 | 6 | 16 | 5 | 10 | 4 | 6 | 15 | 0 | 0 | 0 |
| N | | | 0 | 0 | 23 | 21 | 24 | 16 | 10 | 24 | 18 | 20 | 34 | 50 | 35 | 46 | 41 | 32 | 35 | 28 | 0 | 0 | 0 |
| DA | | | 23 | 19 | 20 | 22 | 20 | 37 | 35 | 26 | 35 | 37 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 5 | 5 | 28 | 21 | 16 |
| TDA | | | 25 | 25 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 5 | 29 | 36 | 33 | 41 |
| TOTAL | | | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 | 57 |
| St=59,929 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alfa cronbach =0,82 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |