

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y APROVISIONAMIENTO
Y COMERCIALIZACIÓN ABEJAS PRODUCTORAS DE SUCHITOTO DE R.L.
(ACOMAP DE R.L.) MUNICIPIO DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE
CUSCATLÁN.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ESTRADA QUIJANO, KARLA JOHALMA
RIVAS DE HERNANDEZ, DIANA ISELA
RAMÍREZ SANCHEZ, KARLA IVON

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO 2013

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIA GENERAL : Dra. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MS. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICE DECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO : M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS : LIC. RICARDO ERNESTO LÓPEZ NAVAS
DOCENTE DIRECTOR : LIC. JOSE LUIS GARCIA MONGE
COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

ENERO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgencita por brindarme la sabiduría, fortaleza y tenacidad de culminar esta etapa de mi vida y dar inicio a otra nueva.

A mi madre, María Ana de Lourdes Quijano, por su amor, apoyo y comprensión incondicional, por la fortaleza en momentos de debilidad, por ser mi ejemplo y guiarme con su experiencia.

A mi hermano, Elmer Nexae Quijano, por su cariño, apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera.

A mis compañeras Diana y Karla, por el apoyo en momentos difíciles y comprensión gracias por brindarme su amistad.

Karla Johalma Estrada Quijano.

Le agradezco a Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi Amada Virgen María, mi modelo más grande de mujer, por ser mi madre protectora e intercesora que siempre ha escuchado y atendido mis oraciones.

A mis Queridos Padres, Dolores de Rivas y José Rutilio Rivas, porque gracias a su cariño, consejos y el apoyo incondicional que siempre me han brindado he llegado a realizar la más grande de mis metas, por lo cual les viviré eternamente agradecida.

A mis Hermanos, Iván Leonel, Emerson Rutilio y David Alexis, por el cariño y el apoyo que siempre me han brindado.

A mi Hija, Sophia, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta.

A mi Esposo, Manuel Hernández, por todo el amor y el apoyo brindado durante los años más difíciles y más felices de mi vida, gracias por creer y confiar en mí.

A mis Amigas de Tesis, Karla y Johalma, por motivarme a seguir adelante en los momentos más difíciles, por su entrega y dedicación en la elaboración de este proyecto.

Diana Isela Rivas de Hernández.

A Dios Todo Poderoso, por concederme su infinita bondad y misericordia, darme discernimiento y sabiduría para que este logro fuera posible y culminar mi carrera.

A mis Queridos Padres, Teresa de Jesús Ramírez y Francisco Luis Sánchez, por confiar y creer en mí, por su apoyo incondicional, esfuerzo y amor brindado en cada momento de mi vida.

A mis hermanos, sobrinas y cuñado, Claudia, Francisco, Jaime, Marvin, Xavier, Teresa, Mayrita, Elisita y Gabriel, por el apoyo y comprensión que siempre me han brindado.

A mi Abuelita, María Eugenia Sánchez que está en el cielo y me dejó un ejemplo de superación a seguir.

A mis amistades, que en algún momento colaboraron para que yo lograra este objetivo.

A mis compañeras, Diana y Johalma por su amistad, por su perseverancia y esmero para realizar y concluir este proyecto.

Karla Ivon Ramírez Sánchez.

Licenciado, José Luis García Monge, gracias por su paciencia, apoyo, tiempo y sobre todo por su calidad profesional y humana, sus consejos y guía académica han sido primordiales para el desarrollo de este documento y además a la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de Responsabilidad Limitada ACOMAP, DE R.L., por ser un ejemplo de colaboración para el desarrollo de nuestra labor académica.

Equipo de tesis.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPITULO I	
I. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO, COOPERATIVA ACOMAP DE R.L. MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	1
A. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO.....	1
1. A Nivel Mundial.....	1
2. Percepción del Cooperativismo en América Latina.....	3
a) Como Elemento de Desarrollo Comunitario.....	3
b) Como Modelo de Organización Popular.....	3
c) Como Herramienta de Organización Popular y de Lucha.....	4
3. Países exitosos en Cooperativismo.....	4
4. El Cooperativismo en El Salvador.....	5
5. Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).....	7
6. Marco legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	10
a) Constitución de La República de El Salvador.....	10
b) Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	11
c) Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	11
d) Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).....	11
e) Estatutos Internos de las Asociaciones Cooperativas.....	11
7. Principios Cooperativos.....	12
a) Membresía Abierta y Voluntaria.....	12
b) Control Democrático de los Miembros.....	12
c) La Participación Económica de los Miembros.....	13
d) Autonomía e Independencia.....	13
e) Educación, Formación e Información.....	14
f) Cooperación entre Cooperativas.....	14
g) Compromiso con la Comunidad.....	14
8. Valores Cooperativos.....	14
9. Clasificación de las Cooperativas.....	16
a) Cooperativas de Producción.....	16
b) Cooperativas de Vivienda.....	16
c) Cooperativas de Servicios.....	17
10. Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	17
a) Características de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	17
b) Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	18
(1) Importancia Económica.....	18
(2) Importancia Social.....	20
c) Organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	21
(1) Organización Dirigencial.....	21
(2) Organización Operativa.....	21
d) Organigrama de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	22

e) Funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	23
(1) Asamblea General de Asociados	23
(2) Consejo de Administración.	23
(3) Junta de Vigilancia.....	24
(4) Comité de Apoyo	25
(5) Comité de Educación.....	25
(6) Comité de Crédito	25
B. Datos Generales del Municipio de Suchitoto.....	26
C. Antecedentes de la Organización Concertación de Mujeres de Suchitoto.....	29
1. Visión	30
2. Misión.....	30
3. Equipos y Áreas de Trabajos.....	31
a) Equipo de Coordinación Ejecutiva.....	31
b) Equipos de Áreas.....	31
(1) Fortalecimiento institucional y desarrollo organizativo.....	32
(2) Derecho a una vida libre de violencia hacia las mujeres	33
(3) Derechos sexuales y derechos reproductivos de las mujeres	34
(4) Economía Solidaria desde las Mujeres	35
D. Generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP DE R.L.).....	36
1. Antecedentes	36
2. Importancia.....	37
3. Visión	37
4. Misión.....	38
5. Objetivos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP DE R.L).	38
a) Objetivo General.....	38
b) Objetivos Específicos.....	38
6. Metas Generales	39
7. Servicios ofrecidos por la Cooperativa.....	40
a) Crédito Agrícola.	40
b) Crédito Micro empresarial	41
c) Créditos Personales.....	41
d) Créditos de Emergencia.....	41
8. Fuentes de Financiamiento	42
a) Capital Institucional (fondos propios)	42
b) Aportaciones.....	42
c) Ahorros	42
d) Préstamos de Fuentes Externas	42
e) Donaciones.....	42
9. Estructura Organizativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP DE R.L).	43
a) La Asamblea General de asociados.....	44
b) Consejo de administración.....	44
c) Junta de vigilancia	44

d) Los Comités.....	45
E. MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN ABEJAS PRODUCTORAS DE SUCHITOTO DE R.L. (ACOMAP DE R.L.).....	46
1. Definiciones.....	46
a) Planeación Estratégica	46
(1) Plan	46
(2) Planeación.....	46
(3) Planeación estratégica.....	47
b) Administración	47
c) Gestión	48
d) Gestión Administrativa	48
2. Definiciones de Cooperativismo	49
a) Cooperativismo	49
b) Cooperativa	49
c) Cooperativas de Ahorro y Crédito	50
d) Los valores	50
3. Plan Estratégico	51
a) Importancia del Plan Estratégico.....	51
b) Ventajas del Plan Estratégico	51
c) Elementos del Plan Estratégico	52
(1) Declaración de Visión	52
(2) Declaración de la misión.....	52
(3) Amenazas y oportunidades externas	52
(4) Fuerzas y debilidades internas.....	53
(5) Objetivos a largo plazo	53
(6) Estrategias.....	54
(7) Políticas	54
(8) Procedimientos	55
(9) Programas	55
(10) Presupuestos.....	55
4. Gestión Administrativa.....	56
a) Importancia de Gestión Administrativa	56
b) Elementos de la Gestión Administrativa	56
(1) Planeación.....	56
(2) Organización.....	57
(3) Dirección.....	57
(4) Control.....	57
II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA ACOMAP, DE R.L.	58
A. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	58
1. Importancia de la Investigación	58
2. Factibilidad	59
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
1. Objetivo general	59
2. Objetivos Específicos	59
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60

1.	Métodos de Investigación	60
a)	Método Analítico	60
b)	Método Deductivo	61
2.	Fuentes de Información	61
a)	Fuentes Primarias.....	61
b)	Fuentes Secundarias	61
3.	Tipos de Investigación.....	62
a)	Descriptivo	62
4.	Diseño de la Investigación.....	62
a)	No experimental.....	62
5.	Técnicas e Instrumentos de Investigación	62
a)	Técnicas	62
(1)	La Encuesta.....	63
(2)	La Entrevista.....	63
6.	Determinación del Universo y Muestra	64
a)	Determinación del Universo	64
(1)	Colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.....	64
(2)	El Universo de las Asociadas.....	65
b)	Determinación de la Muestra	66
(1)	Muestra de las colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP, de R.L... 66	
(2)	Muestra de Asociadas de ACOMAP, de R.L.....	67
7.	Tabulación Análisis e Interpretación de Datos.....	68
a)	Tabulación	68
b)	Interpretación.....	69
8.	Guía de entrevista dirigida a la presidenta de ACOMAP, de R.L.....	70
D.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA ACOMAP DE R.L.....	74
1.	Análisis de información de las colaboradoras de la Cooperativa.	74
a)	Perfil de las colaboradoras.....	74
b)	Conocimiento y pertenencia.....	75
c)	Organización actual de la Cooperativa.....	77
d)	Servicios que ofrece la Cooperativa.....	78
e)	Aportaciones de la Cooperativa	78
f)	Satisfacción de las Colaboradoras	78
g)	Expectativas y necesidades de las colaboradoras	79
2.	Análisis de información de asociadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L... 79	
a)	Perfil de las Asociadas.....	80
b)	Conocimiento y pertenencia.....	81
c)	Satisfacción de las asociadas	82
d)	Calificación de los servicios recibidos por la Cooperativa	83
e)	Expectativas y necesidades de las asociadas.....	83
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
1.	Conclusiones.....	85
2.	Recomendaciones.....	87

III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN ABEJAS PRODUCTORAS DE SUCHITOTO DE R.L. (ACOMAP DE R.L.) MUNICIPIO DE SUCHITOTO,	
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	89
A. INTRODUCCIÓN	89
B. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	90
1. IMPORTANCIA	90
2. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO	91
a) Objetivo General	91
b) Objetivos Específicos.....	91
3. PLAN ESTRATÉGICO	92
a) Análisis FODA.....	92
b) Visión.....	96
c) Misión	96
d) Valores	97
e) Estructura Organizativa Propuesta.....	99
(1) Función General de las Unidades Organizativas Propuesta	100
f) Objetivo General de la Cooperativa	111
g) Estrategia general de la Cooperativa	111
h) Áreas Estratégicas.....	111
(1) Área Operativa.....	112
(2) Área de Recursos Humanos	112
(3) Área Financiera	112
(4) Área de Mercadeo	112
(5) Área de Gestión Administrativa.....	113
i) Grupos de Interés	113
j) Objetivos Estratégicos por Áreas Estratégicas.....	115
k) Propósitos Estratégicos y Diseño de Estrategias	118
l) Planes de Acción y Actividades por Área Estratégica	124
m) Resumen de Costos Plan Estratégico y Plan Operativo Cooperativa	
ACOMAP de R.L.....	136
n) Planes de Contingencia	137
o) Lineamientos para Implementar el Plan Estratégico	140
BIBLIOGRAFÍA.....	142
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Cooperativas a Nivel Nacional.....	8
Cuadro N° 2: Cooperativas por Rubros.....	9
Cuadro N° 3: Tasas de Interés de Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	19
Cuadro N° 4: Cartera de Préstamos (préstamos por cobrar).....	19
Cuadro N° 5: Servicios que ofrece la Cooperativa.....	40
Cuadro N° 6: Consejo de Administración.....	44
Cuadro N°7: Junta de Vigilancia.....	45
Cuadro N° 8: Comité de Crédito.....	45
Cuadro N° 9: Comité de Educación.....	45
Cuadro N° 10: Nómina de integrantes de ACOMAP, de R.L.....	65
Cuadro N° 11: Distribución de las colaboradoras de la Cooperativa.....	66
Cuadro N° 12: Guía de Entrevista.....	70
Cuadro N° 13: Análisis FODA.....	92
Cuadro N° 14: Resumen FODA.....	94
Cuadro N°15: Gerente General.....	100
Cuadro N°16: Créditos y Cobros.....	103
Cuadro N°17: Encargado de Mercadeo.....	105
Cuadro N°18: Contador.....	106
Cuadro N°19: Cajera.....	108
Cuadro N°20: Mantenimiento.....	109
Cuadro N° 21: Grupos Interés.....	114
Cuadro N° 22: Área Estratégica Operaciones.....	115
Cuadro N° 23: Área Estratégica Recursos Humanos.....	116
Cuadro N° 24: Área Estratégica Financiera.....	116
Cuadro N° 25: Área Estratégica Mercadeo.....	117
Cuadro N° 26: Área Estratégica Gestión Administrativa.....	117
Cuadro N° 27: Resumen de Costos.....	136
Cuadro N° 28: Determinación de Presupuesto de Gastos Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de ACOMAP, DE R.L.....	137

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Organigrama de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	22
Figura N°2: Escudo de Suchitoto.....	26
Figura N° 3: Equipo de Trabajo.....	31
Figura N°4: Logo de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.....	36
Figura N°5: Organigrama de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.....	43
Figura N°6: Fórmula para población finita.....	67
Figura N° 7: Estructura Organizativa de la Cooperativa ACOMAP, de R.L..	99

RESUMEN

La realización del presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental proporcionar a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, de R.L., un Plan Estratégico para la Gestión Administrativa para fortalecer el funcionamiento administrativo que le permita ofrecer servicios de forma eficiente.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de entrevista a la Presidenta de la Cooperativa y encuestas dirigidas a colaboradoras y asociadas.

Una vez realizada la investigación, se procedió al análisis de los resultados, los cuales revelaron que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito no posee una filosofía y estructura organizativa bien definida hacia los servicios que ofrecen, así mismo no cuentan con planes y estrategias orientadas a la misma.

Además se determinó que los servicios ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito tienen aceptación por parte de sus asociadas, a la vez se identificaron las necesidades y expectativas de colaboradoras y asociadas que permitirán mejorar y desarrollar nuevos servicios.

El trabajo de investigación tiene por objetivos:

- Establecer el marco teórico conceptual que permita contar con la información necesaria para proponer un plan estratégico para la gestión administrativa de la Cooperativa.
- Elaborar un diagnóstico que permita identificar la situación actual de la Cooperativa.
- Propuesta de un Plan estratégico para la Gestión Administrativa, que ayude a la creación de estrategias para el fortalecimiento y funcionamiento de la Cooperativa.

Finalmente se plantea la propuesta de un Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R.L apoyándose en la investigación se elaboró la propuesta en la cual se presenta la reformulación de la filosofía y estructura organizativa adecuada, a sí mismo se desarrolla planes a mediano y largo plazo, objetivos y estrategias.

Por último se presenta el presupuesto, un Plan de contingencia y lineamientos que deberán seguir para su implementación.

INTRODUCCION

En la actualidad es de mucha importancia el fortalecimiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que representan una alternativa con respecto a las instituciones financieras tradicionales, proporcionando beneficios exclusivos para sus asociadas.

El fortalecimiento de este tipo de Cooperativas es de gran valor para el desarrollo económico y social de las asociadas, generalmente con un bajo nivel de ingresos.

La aplicación de planeación estratégica en una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, es de mucha importancia si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, en la cual se debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, de acuerdo al proceso de planificación estratégica.

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia de la Cooperativa.

La presente investigación tiene por objeto proponer un Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L., (ACOMAP DE R.L.) que contribuirá al crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

El trabajo se elaboró en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I enmarca el estudio en el contexto legal e histórico. Se hace un acercamiento teórico sobre el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, la planeación estratégica y Gestión administrativa.

Además, se presentan las generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP, DE R.L.) del municipio de Suchitoto, en la cual se incluye, antecedentes, importancia, filosofía organizacional, también se describe la estructura Organizacional que ésta Cooperativa tiene.

Este capítulo pretende incluir conceptos importantes sobre el plan estratégico y gestión administrativa, entre otros que son de utilidad para la comprensión del estudio.

El capítulo II comprende el diagnóstico que establece la metodología utilizada en la investigación, identificando la población objeto de estudio, la determinación de la muestra, las técnicas e instrumentos de investigación para recolectar la información y la forma en que se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos, con el fin de conocer los vacíos actuales de la gestión administrativa de la Cooperativa.

En este mismo capítulo se incluyen las conclusiones y recomendaciones hechas con base a los resultados obtenidos.

Finalmente, el capítulo III contiene la Propuesta del Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Cooperativa (ACOMAP DE R.L.) de Suchitoto, el cual comprende la filosofía, objetivos, estrategias y estructura organizativa propuesta, los cuales serán de utilidad para el desempeño administrativo, cumplir objetivos a mediano y largo plazo, que permitan a la Cooperativa tener un funcionamiento y fortalecimiento eficiente.

CAPITULO I

I. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO, COOPERATIVA ACOMAP DE R.L. MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

A. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO

1. A Nivel Mundial

Para hablar de cooperativismo se hace necesario conocer su origen, las causas que llevaron a conformar esta figura y su evolución a través de la historia. Etimológicamente hablando la palabra **cooperación** viene del latín **cooperatio**, que quiere decir acción y efecto de cooperar.¹

En cuanto a su origen, el cooperativismo a nivel mundial tuvo muchos precursores ya que en cada país se destacaron personajes que dieron grandes aportes al conocimiento del referido tema. Entre los más sobresalientes se menciona los siguientes:

Robert Owen (1771-1858) Inglaterra

Robert Owen, defendía la posibilidad de desarrollar un sistema económico alternativo, basado en la Cooperativa. Desde su perspectiva, los obreros debían unirse para crear una nueva realidad europea, basada en Cooperativas que fuesen más rentables que las industrias: Cooperativas de producción y

¹ <http://www.insafocoop.gob.sv./index.php/temas/cooperativismo/historia.html> Consultada el 05 de mayo de 2012.

Cooperativas de distribución. Estos planteamientos fueron los frutos iniciales, y en 1832 ya existían unas 500 Cooperativas que englobaban a 20.000 trabajadores.

François Marie Charles Fourier (1772-1837) Francia

Fourier planteaba una alternativa cooperativista, para lo cual propuso la fundación de Falansterios (Comunidades), los beneficios obtenidos serían repartidos entre los miembros de la falange y los capitalistas, que hubieran aportado dinero para su construcción. Quizás, la Cooperativa más famosa que impulsó fue la *Coopérative des bijoutiers* en Doré. Fourier pretendía convencer a los capitalistas para que proporcionaran los recursos necesarios para la construcción de Falansterios, pero ninguno de ellos aceptó su propuesta.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen, (1818-1888) Alemania

Este hombre, dejó un legado a la humanidad con una rica experiencia en cooperativismo de ahorro y crédito. Raiffeisen impulsó al sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, basado en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración.

Pero fue hasta el 21 de diciembre de 1844, que un grupo de tejedores de franela, en la ciudad de Rochdale al norte de Inglaterra establecieron la primera forma moderna de cooperativismo llamada "The Rochdale Equitable Pioneers Society"; ya que se formularon las primeras normas específicas de

funcionamiento, para las Cooperativas que son las que han servido de base para la formulación de las normas generales que rigen el cooperativismo a nivel mundial. Es así, que en Inglaterra, surgió el cooperativismo de consumidores, en Alemania, el ahorro y crédito, y en Israel, el de productores y trabajadores.²

2. Percepción del Cooperativismo en América Latina

Las Cooperativas en América Latina son vistas bajo diferentes enfoques, en un contexto de crisis y cambio social, algunos de ellos se describen a continuación.

a) Como Elemento de Desarrollo Comunitario.

Este enfoque se fundamenta en el desarrollo económico, como un proceso con etapas sucesivas hasta alcanzar la modernización de la sociedad; ya que supone, que el desarrollo de la comunidad puede ser promovido desde afuera y las Cooperativas pueden aportar las bases para mejorar la situación económica de las personas.

b) Como Modelo de Organización Popular.

Este enfoque está vinculado con la teoría de la dependencia, la cual le atribuye el origen del subdesarrollo Latinoamericano a la misma relación de dependencia de dichos países; frente a los países industrializados. Con este

² Ibídem.

enfoque, se pretende terminar con los viejos esquemas del capitalismo convirtiendo al cooperativismo en un elemento de movilización social.

c) Como Herramienta de Organización Popular y de Lucha

El Cooperativismo como parte del movimiento popular, tiene como objeto a través de la formación y la educación política de sus asociados, lograr que estos luchen contra la explotación.

3. Países exitosos en Cooperativismo.

En muchos países del mundo existen Cooperativas de una u otra clase. Ni las religiones, culturas o ideologías políticas han podido obstaculizar la creación de Cooperativas en todo el mundo.

Existen países como Islandia y Finlandia donde la mayor parte de su economía está administrada por el sistema de Cooperativas. Israel, con sus peculiaridades “Kibutz” y “Moshav”, (Comunidades rurales agrícolas) es uno de los principales exponentes del cooperativismo a nivel mundial. Yugoslavia, con su sistema de autogestión obrera, es otro tipo de cooperación que ha demostrado que es un sistema efectivo y rentable, muy a tener en cuenta.

En cada nación, el desarrollo del cooperativismo no ha sido uniforme, y hoy nos encontramos que cada país ha desarrollado y promovido algún sector del cooperativismo que mayores posibilidades de adaptación ha encontrado. Así, como en Gran Bretaña se han desarrollado las Cooperativas de consumo. En

Dinamarca se ha potenciado el cooperativismo agrícola y en Suecia además de la agrícola, las viviendas tienen gran importancia.³

4. El Cooperativismo en El Salvador

El origen del cooperativismo en El Salvador se sitúa de manera informal desde 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII que surgió como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar como razón de ser, tratando de evitar los abusos que en nombre de la revolución industrial se hacía a la clase obrera. Y se escucha por primera vez de cooperativismo en forma teórica en una cátedra de enseñanza de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

En 1904, el Estado promulga las primeras leyes que regulan la creación y funcionamiento de las Cooperativas a través de un Capítulo especial del Código de Comercio, Título V “De las Compañías Mercantiles” del Libro segundo “De los Contratos y obligaciones Mercantiles”, en el capítulo IV a las Sociedades Cooperativas, conceptualizándolas como una Sociedad Mercantil, determinándose así su naturaleza jurídica. Fue en 1914, que se organiza la primera Cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera Salvadoreña.

En 1943 se constituye la Federación de Cajas de Crédito, amparada en la Ley de Crédito Rural publicada en los diarios oficiales de fecha 4 y 7 de enero de

³ Lezamiz, Mikel. Relato Breve del Cooperativismo, Textos Básicos de Otalora Área de Educación y Difusión Cooperativa.

1943, y en sus considerandos se manifestaba que era deber del estado fomentar el desarrollo de Sociedades Cooperativas y las instituciones de Crédito para evitar la usura.

Con este crecimiento esporádico del cooperativismo llegamos al año de 1950 donde se crea una nueva constitución política más acorde con la época, aceptando la obligación que tiene el estado de intervenir en la vida de los ciudadanos es así como se creó la Sección de Educación Obrera en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

1953. se creó la Cooperativa lechera de Oriente, a iniciativa del Ministerio de Economía.

1955. Se forma la Cooperativa Ganadera de Sonsonate.

1957. Se creó la Sección de Fomento Cooperativo Agropecuario del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1966. Se organizó la Federación de Cooperativas de El Salvador, hasta esta fecha las Sociedades Cooperativas eran regidas por el Código de Comercio.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad Cooperativa en el país. Es así como en 1969 entra en vigencia la Ley general de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

1971. Se reforma el Art. 19 del Código de Comercio que entraría a sustituir ese mismo año al Código de comercio de 1904.⁴

5. Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

Por la importancia del sector el estado determinó que era necesario que existiera un ente regulador, que establezca las leyes a las cuales deben sujetarse toda persona y / o instituciones. Por consiguiente, INSAFOCOOP se creó el 25 de noviembre de 1969, nace a raíz de una necesidad sentida en el país ya que el movimiento cooperativo, no contaba con una legislación y una institución especializada que rigiera y coordinara la actividad cooperativista, en ese tiempo existía el intento de tener un cooperativismo organizado, éstas entidades eran asistidas por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social por medio de la sección de Cooperativas, además existía una sección de Fomento Cooperativo Agropecuario en el Ministerio de Agricultura y ganadería, una sección de Cooperativas en la administración de bienestar de campesino, hoy Banco de Fomento Agropecuario y otras instituciones, contando con una ley que les rigiera, por lo que se siente la necesidad de crear un organismo especializado que brinde la asistencia a dichas entidades.

En este tiempo ya se encontraba fundada la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de responsabilidad limitada, FEDECACES, de

^{4 4} <http://www.insafocoop.gob.sv./index.php/temas/cooperativismo/historia.html> Consultada el 31 de agosto de 2012.

R.L y la Asamblea Legislativa de esa época Promulga el Decreto N°. 560 de fecha 25 de noviembre de 1969, por medio del cual se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una institución de derecho público, con autonomía en el aspecto económico y administrativo, se promulga ese mismo día la Primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. No obstante la promulgación de ambas leyes INSAFOCOOP comienza a operar hasta el 1 de julio de 1971, debido a problemas económicos de esa época, ya que el presupuesto asignado no le permitía iniciar operaciones.

Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

Cuadro N°1: Cooperativas a Nivel Nacional.⁵

ZONAS	N° DE COOPERATIVAS
OCCIDENTAL	
AHUACHAPÁN	23
SONSONATE	36
SANTA ANA	42
CENTRAL	
SAN SALVADOR	337
LA PAZ	43
CUSCATLÁN	26
LA LIBERTAD	76
CHALATENANGO	22
CABAÑAS	20
SAN VICENTE	29

⁵ <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/Cooperativas-a-nivel-nacional.html>. Consultada el 18 de septiembre de 2012.

ORIENTAL	
USULUTÁN	15
SAN MIGUEL	22
MORAZÁN	25
LA UNIÓN	9
TOTAL	724

De acuerdo con datos proporcionados por INSAFOCOOP, actualmente en el país existen muchas asociaciones Cooperativas las cuales están distribuidas en tres grandes rubros, las cuales son: Servicio, Producción y Vivienda, donde se encuentran integradas las diferentes Cooperativas que han sido registradas en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).⁶

Cuadro N° 2: Cooperativas por Rubros.⁷

TIPOS DE COOPERATIVAS	N° DE COOPERATIVAS
PRODUCCION	47
VIVIENDA	20
SERVICIO	657
TOTAL INSCRITAS	724

⁶ <http://www.insafocoop.gob.sv./index.php/temas/cooperativismo/historia.html> Consultada el 31 de agosto de 2012.

⁷ <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/Cooperativas-a-nivel-nacional.html>. Consultada el 18 de septiembre de 2012.

6. Marco legal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Aspectos Legales

En este mismo contexto, a continuación se explican los aspectos legales que rigen el accionar de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.

a) Constitución de La República de El Salvador

Las asociaciones Cooperativas de forma general están protegidas por la norma primaria que rige en nuestro país como lo es La Constitución de la República de El Salvador, la cual entro en vigencia por Decreto N° 38, publicado en el Diario Oficial el día 16 de Diciembre de 1983, en donde se establece en el artículo 7, inciso primero dice: que los habitantes del país tienen derecho a asociarse libremente. En el artículo 114, el que literalmente dice: “El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento”.

Además, el artículo 113 inciso primero del mismo cuerpo de ley, expresamente dice: “Serán fomentadas y protegidas las Asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades”.

b) Ley General de Asociaciones Cooperativas

La Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, por Decreto Legislativo No. 339, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo No. 291 de fecha 14 de mayo del mismo año, define como objetivo regular la creación y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas para lograr que su actuación esté enmarcada en los principios del movimiento cooperativo.

c) Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas

Emitido por Decreto ejecutivo No. 62, de fecha 20 de agosto de 1986, el cual establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir, para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las Asociaciones Cooperativas.

d) Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la actividad Cooperativa, se emitió el 25 de noviembre de 1969, por Decreto legislativo No. 560, Publicado en Diario Oficial No. 5.

e) Estatutos Internos de las Asociaciones Cooperativas

Los estatutos son las normas reglamentarias que rigen la formación, funcionamiento y disolución de las Asociaciones Cooperativas. Estos son

aprobados por la primera Asamblea General de Asociados Fundadores. Los estatutos se encuentran reglamentados por el artículo 9 del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

7. Principios Cooperativos

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores. Son la estructura base de las organizaciones asociativas y están estrechamente ligados entre sí, por lo que si se ignora uno se menoscaban los demás.

En la actualidad, existen diversos principios los cuales rigen el pensamiento cooperativo, Según el artículo 2 de La ley General de Asociaciones Cooperativas estos son:

a) Membresía Abierta y Voluntaria

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

b) Control Democrático de los Miembros

Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su

Cooperativa responden ante los miembros. En las Cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

c) La Participación Económica de los Miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la Cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

d) Autonomía e Independencia

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa

e) Educación, Formación e Información

Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas. Las Cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

f) Cooperación entre Cooperativas

Las Cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

g) Compromiso con la Comunidad

La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.⁸

8. Valores Cooperativos

Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

⁸ Información proporcionada por el Jefe de Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas INSAFOCOOP, Lic. Misael Díaz.

Responsabilidad: La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Ayuda Mutua: Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Democracia: En el cooperativismo hay “democracia” cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la Cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad: La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

Honestidad: Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

9. Clasificación de las Cooperativas

Según el artículo 7 de La Ley general de Asociaciones Cooperativas, estas pueden constituirse de diferentes clases, las cuales se describen en los siguientes apartados.

a) Cooperativas de Producción

Según los Artículos 8 y 9 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, son aquellas que están integradas por productores, los cuales se asocian para: producir, transformar y vender sus productos. Estas a su vez se clasifican así

- Producción Agrícola
- Producción Pecuaria
- Producción Pesquera
- Producción Agropecuaria
- Producción Artesanal
- Producción Industrial y Agro-industrial

b) Cooperativas de Vivienda

Según los Art. 10 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas son las que tienen como finalidad proporcionar a sus asociados viviendas a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio.

c) Cooperativas de Servicios

Según los Artículos 11 y 12 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, son aquellas que brindan servicios a sus asociados y se clasifican así.

- Ahorro y crédito
- Transporte
- Consumo
- Profesionales
- Seguros
- Educación
- Aprovisionamiento
- Comercialización
- Escolares y Juveniles

10. Cooperativas de Ahorro y Crédito

a) Características de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Según la Alianza Cooperativa Internacional, las Cooperativas se caracterizan por:

- a) Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.
- b) Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa

- c) Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- d) El ingreso de los asociados así como su retiro es voluntario.
- e) El número de asociados es variable e ilimitado.
- f) Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- g) Realizan permanentemente actividades de educación Cooperativa.
- h) Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- i) Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- j) Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- k) Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- l) Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano.⁹

b) Importancia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

(1) Importancia Económica

Las Cooperativas de ahorro y crédito son consideradas como un eje importante de desarrollo y crecimiento económico del país, en él se dan aportes por sus

⁹ http://www.insafocoop.gob.sv./index.php/temas/cooperativismo/Conceptos_Generales.html Consultada el 31 de agosto de 2012.

asociados los cuales contribuyen a la circulación de capital que ayudan tanto a la creación de empleos como a la generación de beneficios económicos y sociales entre sus asociados. En la actualidad la población beneficiada de Cooperativas de Ahorro y Crédito a Septiembre de 2012 es de 220,564 asociados aportando un Capital Social de \$ 136, 685,356.10.¹⁰

Dan mayor poder adquisitivo a los asociados para que estas puedan adquirir los bienes que necesiten, ya sea mediante el uso de sus ahorros o por medios del financiamiento de créditos. La tasa de interés aplicada por las Cooperativas es diferente a la aplicada por el sistema financiero, debido a que estas trabajan bajo la filosofía de solidaridad y ayuda mutua para sus asociados, guardando un equilibrio entre lo pagado en ahorro versus lo captado en préstamos.

Cuadro N° 3: Tasas de Interés de Cooperativas de Ahorro y Crédito¹¹

TIPO DE COOPERATIVA	TOTAL DE ASOCIADOS	CAPITAL SOCIAL	DEPOSITO (AHORRO DE ASOCIADOS)			
			CUENTA CORRIENTE	TASAS	CUENTA A PLAZO	TASAS
AHORRO Y CREDITO	220,564	\$136,685,356.10	\$113,474,360.21	0.25 % al 15 %	\$354,094.00	1.50 % al 10.80 %

Cuadro N° 4: Cartera de Préstamos (préstamos por cobrar)

CARTERA DE PRESTAMOS (PRESTAMOS POR COBRAR)							
CONSUMO	TASAS	PRODUCCION	TASAS	COMERCIO	TASAS	VIVIENDA	TASAS
\$318,739,489.60	1 % al 60 %	\$127,865,255.91	1.50 % al 36 %	\$47,566,101.39	1.30 % al 40 %	\$62,911,723.71	1.50 % al 36 %

¹⁰ Información proporcionada por Ing. Mauricio García Jefe de la Unidad Oficial de Información Institucional (OIR) del INSAFOCOOP.

¹¹ Ibidem.

Por otra parte brindan medios y formas oportunas para resolver los diferentes problemas económicos de sus asociados, brindándoles la capacidad adquisitiva para obtener bienes y servicios.

Económicamente los asociados de una Cooperativa tienen mejores oportunidades y beneficios para producir y para consumir.

(2) Importancia Social

Las Cooperativas de ahorro y créditos hacen posible que exista una buena armonía social a través del apoyo a la familia, pues promueven el ahorro y contribuyen a administrar mejorar los ingresos económicos, para que las familias cuenten con más recursos para lograr resolver y satisfacer sus necesidades (primarias o secundarias) en el transcurso del tiempo. Gracias a estas sociedades sale adelante con los propósitos y aspiraciones, las cuales son las necesidades económicas que a diario tienen los miembros de las familias. Brindan beneficios para favorecer directamente la economía de sus asociados, haciendo que los gastos sean en forma ordenada y prudente.

Son generadoras de empleo, aumenta la población económicamente activa del país; cuando se asocia una persona a una Cooperativa ésta mejora su nivel de vida, porque esto le genera que pueda tener bienes propios, mejora los pequeños negocios que ya tienen y pueden pasar de productos tradicionales a no tradicionales.

c) Organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

(1) Organización Dirigencial

Según Artículo 32 de la Ley de Asociaciones Cooperativas, Se fundamenta en la participación de sus afiliados en los diferentes organismos de dirección de las mismas, estos miembros son electos en Asamblea General de Asociados, de la Cooperativa.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como organismo de dirección interna los siguientes:

- a) Un Consejo de Administración
- b) Una Junta de Vigilancia
- c) Un Comité de Créditos
- d) Un Comité de Educación
- e) Otros Comités que se estimen necesarios a partir de su naturaleza, necesidades y tamaño, tales como: comités de Comercialización, Producción y otros.

(2) Organización Operativa

Es el apoyo con que cuenta la organización dirigencial, para ejecutar todos lo definido a nivel estratégico, para orientar la vida de la Cooperativa.

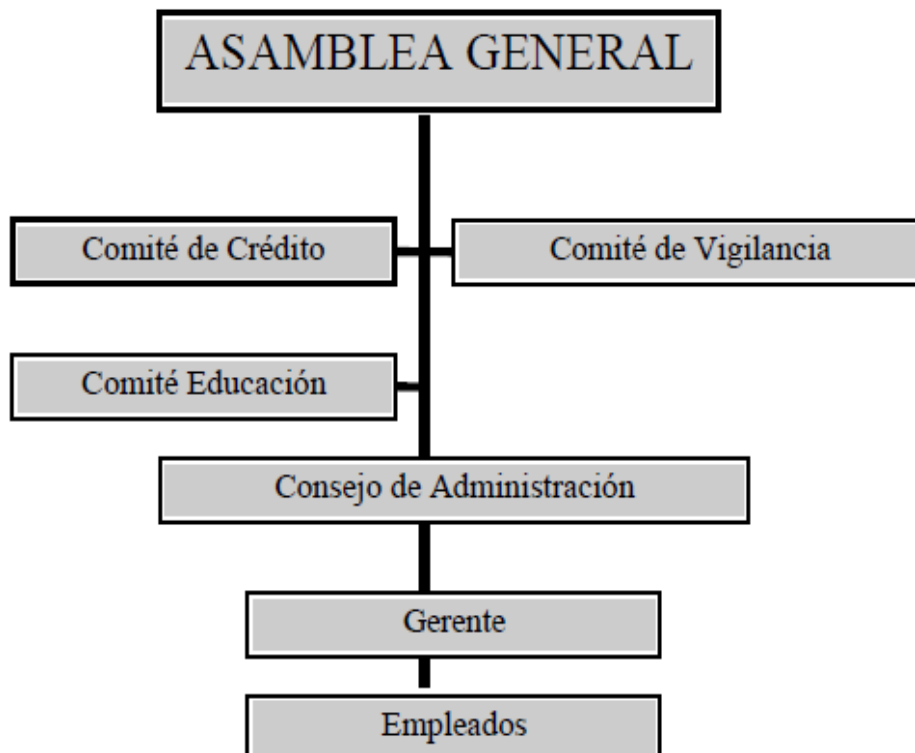
Las Cooperativas también cuentan con una planta operativa de apoyo a los organismos de dirección, constituida por lo menos por cuatro miembros y como máximo de veinte. Esta generalmente se compone de:

- | | |
|-----------------------------|--|
| a) Un Gerente General | e) Una secretaria-cajera |
| b) Un Contador General | f) Un Colector |
| c) Un auxiliar contable | g) Un promotor educativo |
| d) Un encargado de Créditos | h) Un encargado de servicios generales |

d) Organigrama de una Cooperativa de Ahorro y Crédito

A continuación se presenta el Organigrama básico de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Figura N°1: Organigrama de una Cooperativa de Ahorro y Crédito



e) Funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

En las Cooperativas existe una Asamblea General de Asociados la cual representa su máxima autoridad, esta se reúne una vez al año de manera ordinaria y extraordinariamente las veces que sean necesarias, esta Asamblea elige el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, el Consejo de Administración elige a los miembros del Comité de Educación y de Créditos, de igual forma elige a los miembros de otros comités que se estimen necesario conformar.

(1) Asamblea General de Asociados

Por definición legal es considerada la máxima autoridad en una asociación Cooperativa, de acuerdo al Art. 33. Título IV, Capítulo 2, De la Ley General de asociados es la autoridad máxima de las Cooperativas celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a ésta ley su reglamento o los estatutos.

(2) Consejo de Administración.

Según el Art. 40 del Título IV, Capítulo III de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de

Asociados estará integrado por un número impar de miembros, no menos de cinco, ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años, ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero uno o más vocales y tres miembros suplentes, estos últimos deberán concurrir a las sesiones con voz, pero sin voto, excepto cuando sustituyan a un propietario en cuyo caso tendrán también voto. Los estatutos de cada Cooperativa regularán los casos de suplencia. El presidente del consejo tiene la presentación legal, pudiendo delegarla cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa. Podrá conferir los poderes que fueren necesarios previa autorización del mismo Consejo.

El Consejo de Administración tiene facultades de dirección y administración plena en los asuntos de la Asociación Cooperativa, salvo los que de acuerdo con ésta ley. Su reglamento o los estatutos están reservados a la Asamblea General de asociados.

(3) Junta de Vigilancia.

De acuerdo con el art. 41, Título IV, Capítulo 2, de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los Órganos Administrativos; así como de los empleados.

Estará integrada por un número impar de miembros no mayores de cinco, ni menores de tres, electos por La Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de 3 años, ni menor de 1, lo cual regulará el Estatuto respectivo.

Estará compuesta de un Presidente, un Secretario y uno o más Vocales.

Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con vos pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso también votan.

(4) Comité de Apoyo

Dentro de las funciones propias tiene la facultad de crear comités de apoyo, de acuerdo a las necesidades reales que se presenten para el funcionamiento de la Cooperativa y que por su especificidad dinamicen el desarrollo de la asociación.

(5) Comité de Educación

Organismo de apoyo responsable del diseño y ejecución de programas educativos cooperativos orientados a los asociados directivos

(6) Comité de Crédito

Organismo de apoyo, responsable de administrar la gestión crediticia, significando esto la recepción, análisis y resolución sobre las solicitudes de

créditos de los asociados, apegados a las normas del Reglamento de Crédito Vigente.

B. Datos Generales del Municipio de Suchitoto

Figura N°2: Escudo de Suchitoto



Este se ubica en el departamento de Cuscatlán, en la Zona Paracentral del país, al norte de San Salvador. Su extensión territorial es de 329.2 km² de los cuales 3.13km², corresponden al área urbana. Está conformado por 28 cantones y 77 comunidades, la población urbana es de 7,000 y la población rural es de 20,000. Suchitoto, limita con los municipios de San José Guayabal, Oratorio de

Concepción y Tenancingo; al Este con Cinquera y al Oeste con Aguilares y Guazapa. Cuenta con dos vías de acceso pavimentadas, una que proviene de San Salvador por la carretera Panamericana, a 28 km., de San Martín, haciendo un total de 46km., y la otra vía de San Salvador por la troncal del norte a 18 kilómetros del municipio de Aguilares. A nivel interno la mayoría de las calles están empedradas, adoquinadas y en cementadas. La ciudad de Suchitoto es de origen precolombino. El 15 de julio de 1858, un Decreto Ejecutivo le otorgo el Título de Ciudad.

El nombre de Suchitoto se deriva del idioma náhuatl que hablaban quienes fundaron esta población, los Yanquis o Pipiles, una rama de gran tronco Tolteca de origen Mexicano y que llegaron a El Salvador, sobre todo a partir del siglo XI d.c.

En Náhuatl, el idioma de los pipiles, Suchitoto significa: “Como pájaro-flor” o “Lugar de pajaros y flores”, derivado de las voces “Súchil”, “Sushi”: Flor y “Toto”; “Tutut”: pájaro, nombre adecuado para esta vieja población, donde todavía abunda el gigantesco árbol de tepemizque, similar al conacaste y que da una preciosa flor amarilla.

La belleza de su ubicación la compone una espectacular vista del lago de Suchitlán formando por el embalse del río Lempa, el mayor del país, por eso

Suchitoto se le ha llamado “la llave del Lempa”. Es un municipio con mucha identidad ya que tiene su propio himno, escudo y bandera

Después de los acuerdos de paz la Municipalidad ha implementado acciones en el marco de la reconstrucción; ya que fue un municipio muy destruido por la guerra civil y las principales acciones han sido realizadas en infraestructura social básica: Cobertura educativa básica 95%, Cobertura Luz eléctrica 95% y Cobertura agua potable 90%.

Cuenta con un plan de ordenamiento territorial, un plan de turismo y conservación y restauración de la ciudad, y un plan de manejo integral de los desechos sólidos y líquidos.

El esfuerzo y el éxito de la Municipalidad han fundamentado en una provisión y visión clara de la participación activa de la población. Las principales actividades económicas del municipio son: agropecuarias, granos básicos, caña de azúcar fruta, turismo, pesca artesanal, y remesas comerciales.¹²

¹² <http://www.suchitoto-el-salvador.com/municipio.htm>, Consultada el 19 de septiembre de 2012.

C. Antecedentes de la Organización Concertación de Mujeres de Suchitoto.

A continuación se presentan antecedentes de La Organización Concertación de Mujeres de Suchitoto, información tomada del Boletín Informativo 2012. La Concertación de Mujeres, es un espacio de articulación de organizaciones de mujeres del Municipio de Suchitoto, que iniciaron el proceso de integración en los tiempos que ocurría en El Salvador la finalización del conflicto armado. La mayoría de fundadoras fueron repobladoras de comunidades rurales que fueron destruidas por la guerra. La organización trabajó para que la reconstrucción física del municipio también implicara la transformación de las relaciones entre mujeres y hombres, en las familias, las organizaciones y el gobierno municipal. Después de ensayar varios nombres, decidieron llamarse Concertación de Mujeres de Suchitoto, con el apoyo de las Hermanas Peggy y Paty Farrel quienes las motivaron a construir una propuesta que unificara el accionar reivindicativo para mejorar las condiciones de vida de las mujeres del municipio.

Es así como desde 1991 han trabajado por mejorar las condiciones de vida de las mujeres del municipio de Suchitoto, poco a poco fueron tomando conciencia que este camino implicaba cuestionar las relaciones de desigualdad que marginaban a las mujeres.

Actualmente la organización actúa como un espacio de coordinación para que las mujeres puedan negociar e incidir en el gobierno municipal y puedan

incorporar políticas que defiendan y protejan sus derechos. También impulsan actividades en beneficio de las mujeres del municipio, con iniciativas económicas y productivas.

Concertación de Mujeres de Suchitoto está integrada por cuatro áreas de trabajo: Fortalecimiento institucional y desarrollo organizativo, derecho a una vida libre de violencia hacia las mujeres, derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y economía solidaria desde las mujeres, de este último surge la fundación de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L (ACOMAP de R.L).

1. Visión

“Ser un espacio amplio, democrático y autónomo, que incluye a las mujeres de Suchitoto y sus diferentes organizaciones, reconocido a nivel mundial y nacional, por su contribución a la disminución de desigualdades entre mujeres y hombres, el impulso de cambios que mejoran nuestra vidas, la defensa y el ejercicio de nuestros derechos”.

2. Misión

“Somos un espacio que articula comités, asociaciones y secretarías de las mujeres de Suchitoto, que defendemos nuestros derechos, impulsando el empoderamiento y autonomía de las mujeres, con el propósito de contribuir a una sociedad con justicia, democrática, igualitaria, donde vivamos libres de discriminación, igualitaria, donde vivamos libres de discriminación y violencia”.

3. Equipos y Áreas de Trabajos

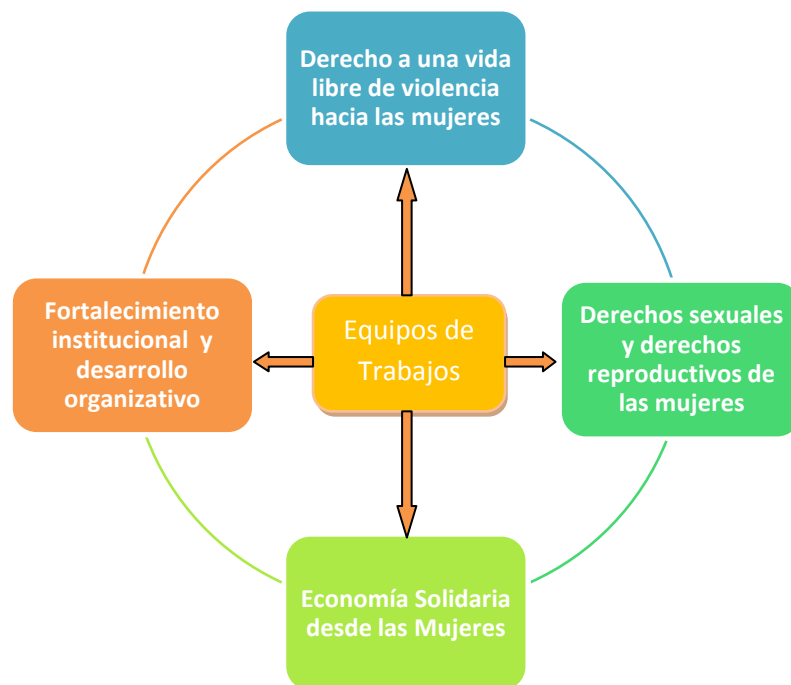
a) Equipo de Coordinación Ejecutiva

Integrado por las cuatros coordinadoras de áreas, de La Concertación de Mujeres de Suchitoto y dos integrantes de la Colectiva Femenina para el Desarrollo Local.

b) Equipos de Áreas

Cada área cuenta con una coordinadora más tres ó cuatro integrantes, con quienes se programa y realizan las diferentes actividades para el cumplimiento de las metas establecidas.

Figura N° 3: Equipo de Trabajo



(1) Fortalecimiento institucional y desarrollo organizativo

Esta área pretende fortalecer la unidad y comunicación interna en las asociaciones, Secretarías de la Mujer y Comités de Mujeres que integran la Concertación de Mujeres de Suchitoto. También pretende reforzar la capacidad de autosostenibilidad, gestión, distribución, administración, así como el cuidado de sus recursos y espacio físico de la Casa Municipal de la Mujer. Entre las acciones realizadas:

- ✓ Apoyo iniciativas económicas y programas vinculado a la “Concertación” para que presenten informes financieros mensualmente.
- ✓ Gestión ante el Ministerio de Salud sobre donación de terreno para construcción del Centro de Desarrollo Integral de las mujeres de Suchitoto. (antes Hospital Nacional).
- ✓ Seguimiento a reuniones de Equipo de Coordinación Ejecutiva. a reuniones de Equipos de trabajos para la planificación y seguimientos de labores.
- ✓ Jornadas bimensuales con usuarias de la Casa Municipal de La Mujer.
- ✓ Seguimiento a Asociaciones, Secretarías de la Mujer, Grupo y Comités que integran la Concertación de Mujeres de Suchitoto.
- ✓ Gestión de recursos económicos para el seguimiento a las áreas de trabajo.
- ✓ Cuido de equipos técnicos y espacios físicos de la Casa Municipal de la Mujer.

(2) Derecho a una vida libre de violencia hacia las mujeres

El objetivo de esta área es contribuir a la disminución de la violencia contra las mujeres en el municipio de Suchitoto, a través de procesos de prevención, atención y la creación de alianzas estratégicas con organizaciones o instituciones para desarrollar acciones comunes encaminadas al ejercicio del derecho a una vida libre de todo tipo de violencia. Entre las acciones realizadas:

- ✓ Asesoría y acompañamiento a mujeres en situaciones de violencia en los casos de reconocimiento paterno y cuota alimenticia.
- ✓ Campañas de sensibilización sobre prevención de violencia contra las mujeres, niños y adolescentes.
- ✓ Proceso de Formación a representantes de las instituciones como la PNC, Juzgados y otros que integran la Mesa de Prevención y atención de la violencia.
- ✓ Formación a agentes policiales del municipio sobre la atención a mujeres en situaciones de violencia.
- ✓ Seguimiento a la Mesa de Prevención y Atención de la Violencia hacia las Mujeres. Así mismo a la Oficina de Denuncia y Atención Ciudadana especializada en atención a mujeres víctimas de violencia.

(3) Derechos sexuales y derechos reproductivos de las mujeres

Las acciones de esta área van dirigidas a promover la creación de estrategias por los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres de Suchitoto para conseguir que vivan la sexualidad libre de prejuicios, discriminación y con responsabilidad. Entre las acciones realizadas:

- ✓ Procesos de formación sobre la masculinidad con Directores y Directoras de Centros Educativos.
- ✓ Procesos de formación con promotores y promotoras de salud sobre: derechos sexuales y reproductivos, género y sexualidad.
- ✓ Proceso de formación con mujeres jóvenes sobre: interrupción voluntaria del embarazo, derechos sexuales y derechos reproductivos, género, sexualidad, embarazo adolescente, enfermedades de transmisión sexual, ventajas y desventajas de los métodos anticonceptivos.
- ✓ Seguimiento a la Mesa de prevención de embarazos adolescentes, Programa de Modalidades Flexibles en coordinación con Ministerio de Educación a Campañas de acompañamiento a mujeres que necesitan tratamiento médico. Y a proyecto “Salud Es Primero para las Mujeres” (compra y venta de medicamentos).
- ✓ Campaña de prevención de embarazo adolescente en 13 Centros Educativos de Suchitoto.

(4) Economía Solidaria desde las Mujeres

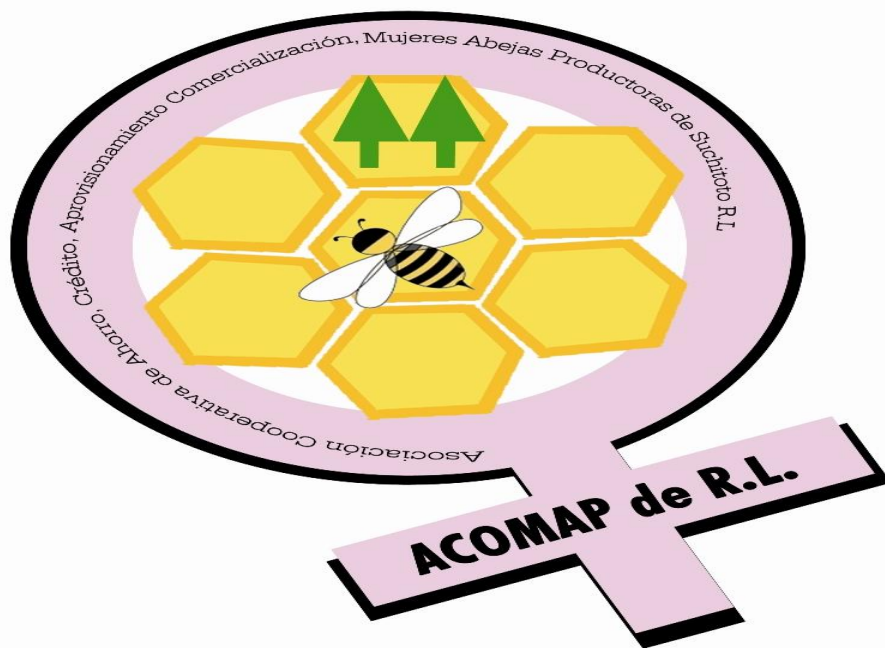
La finalidad de esta área es desarrollar la economía solidaria para el empoderamiento de las mujeres de Suchitoto. Entre las acciones realizadas:

- ✓ Apertura y seguimiento del Agromercado
- ✓ Seguimiento a programa agropecuario y asesoría técnica a productoras usuarias de créditos, aves, pelibuey, ganado y hortalizas.
- ✓ Coordinación con la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L, (ACOMAP de R.L) para la recuperación de créditos agropecuarios.
- ✓ Seguimiento a proyectos de créditos solidarios: Fondo Espera.
- ✓ Procesos de capacitación dirigidos a usuarias de programa agropecuario sobre comercialización, manejo de aves y ganado.
- ✓ Talleres de cocina dirigidas a hombres y mujeres jóvenes.
- ✓ Seguimiento a iniciativas económicas, así mismo, a la Mesa de Económica Solidaria.

D. Generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP DE R.L.)

1. Antecedentes

Figura N°4: Logo de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.



Según información proporcionada por la presidenta de ACOMAP DE R.L., Marleni del Carmen Ortiz (2012), menciona que la Cooperativa legalmente fue constituida el 9 de septiembre de 2010, nace de un esfuerzo de trabajo de la Concertación de Mujeres de Suchitoto, para ello se realizó un estudio de factibilidad encuestando aproximadamente a 3,798 mujeres del municipio de

Suchitoto con el objetivo de conocer porque algunas de las mujeres no accedían a créditos de parte de las Cooperativas ya existentes lo que les permitió conocer las necesidades imperantes de este sector y llevar a cabo la gestión de fundar la Cooperativa para dar respuesta a esta demanda y contribuir al desarrollo y empoderamiento de las mujeres del municipio de Suchitoto.

2. Importancia

La Cooperativa ACOMAP DE R.L. nació para defender a la mujer, en especial, a las que tienen menos acceso a recursos económicos. Contribuyendo a la superación de las desigualdades de género en el municipio de Suchitoto, trabajando por el acceso al financiamiento, a recursos productivos y de comercialización para el empoderamiento y autonomía económica de las asociadas.

3. Visión

“ACOMAP de R.L. es reconocida por las mujeres de Suchitoto, alcanzando confianza y credibilidad a nivel municipal y nacional por su trabajo a favor de la igualdad, los derechos económicos y sociales de las mujeres, mediante su dedicación y resultados en el acceso a financiamiento, a recursos productivos y de comercialización de sus asociadas”.

4. Misión

“Somos una asociación Cooperativa de mujeres que contribuimos a la superación de desigualdades de género en el municipio de Suchitoto, trabajando por el acceso al financiamiento, a recursos productivos y de comercialización para el empoderamiento y autonomía económica de nuestras asociadas”.

5. Objetivos de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP DE R.L).

a) Objetivo General

Promover el crecimiento de ACOMAP de R.L. y desarrollar sus líneas de trabajo, para que responda adecuadamente a las necesidades productivas, de comercialización y financiamiento de sus asociadas.

b) Objetivos Específicos

- Desarrollar servicios de crédito para actividades económicas de las asociadas adecuadas a sus condiciones socioeconómicas.
- Ampliar y cohesionar la membresía de socias de ACOMAP de R.L.
- Promover la ACOMAP de R.L. como una herramienta para el empoderamiento y autonomía económica de las asociadas.

- Contribuir al desarrollo de capacidades de comercialización de las asociadas de ACOMAP de R.L.
- Fortalecer las capacidades técnicas y los niveles de conocimiento de los órganos directivos y de los diferentes comités de trabajo de ACOMAP de R.L.

6. Metas Generales

- Oficina de la Cooperativa funcionando en el mes de marzo
- Ingreso de 100 nuevas socias durante el año 2011
- 125 créditos otorgados durante el año 2011
- Asegurar que la Cooperativa se mantiene en los márgenes de recuperación de créditos y morosidad establecidos por INSAFOCOOP
- Consejo de administración, Junta de vigilancia, comité de educación y comité de crédito funcionando adecuadamente
- Planes de trabajo elaborados y ejecutados durante el año 2011
- Al menos 10 de los 21 comités de créditos comunales de mujeres han referido a ACOMAP de R.L. a alguna de sus usuarias de créditos
- Elaborar un plan de gestión de recursos y apoyos técnicos externos
- Tres jornadas recreativas de integración y cohesión con socias de ACOMAP de R.L.

7. Servicios ofrecidos por la Cooperativa

Cuadro N° 5: Servicios que ofrece la Cooperativa

CRÉDITOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crédito Agrícola ➤ Crédito Micro empresarial ➤ Crédito personal ➤ Crédito de emergencia
-----------------	--

a) Crédito Agrícola.

Se considera como fines agropecuarios los siguientes:

- 1) Cultivo de maíz.
- 2) Cultivo de frijol.
- 3) Cultivo de maicillo.
- 4) Cultivo de arroz.
- 5) Cultivo de caña.
- 6) Cultivo de ajonjolí de hortalizas y frutales.
- 7) Cultivo de maní.
- 8) Crianza de animales (Avicultura, Piscicultura, Apicultura, Porcinocultura) y ganadería.

Para el otorgamiento de créditos agropecuarios, la asociada deberá mostrar evidencia de la inversión productiva, ya sea mediante la compra de insumos de forma colectiva o individual, constancia de ejecución de créditos para inversión productiva otorgados previamente por otras entidades financieras, así como mediante planes de inversión y comprobantes de compras realizadas.

b) Crédito Micro empresarial

Se consideran como fines Micro empresariales:

- 1) Financiamiento para pequeño comercio.
- 2) Producción de artesanías y otro tipo de procesamiento de materias primas para comercialización.
- 3) Pequeños proyectos de venta de servicios.
- 4) Mejoramiento de inversiones productivas de las asociadas.

Para el otorgamiento de créditos micros empresariales, la asociada deberá mostrar evidencia de la inversión productiva, mediante informe de actividades previamente realizadas, y planes de inversión y comprobantes de compras realizadas.

c) Créditos Personales

Se consideran como fines personales:

- 1) Consolidación de deudas.
- 2) Adquisición o mejoramiento de vivienda.
- 3) Compra de muebles y enseres necesarios para el hogar.
- 4) Pagos por servicios educativos.

d) Créditos de Emergencia

Se consideran como créditos de Emergencias:

- a) Gastos médicos y de hospitalización de la asociada y sus familiares cercanos.
- b) Servicios fúnebres de familiares cercanos de la asociada.

8. Fuentes de Financiamiento

a) Capital Institucional (fondos propios)

Estos recursos podrán utilizarse para financiar proyectos de préstamos de hasta 24 meses (2 años) cuando su valor exceda al activo improductivo y que no sean excedentes para distribuir.

b) Aportaciones

Estos recursos podrán utilizarse para financiar préstamos hasta 12 meses de plazo.

c) Ahorros

Estos recursos podrán utilizarse para financiar préstamos hasta 24 meses de plazo.

d) Préstamos de Fuentes Externas

Estos recursos podrán utilizarse para financiar préstamos de acuerdo a las condiciones de financiamiento contratadas.

e) Donaciones

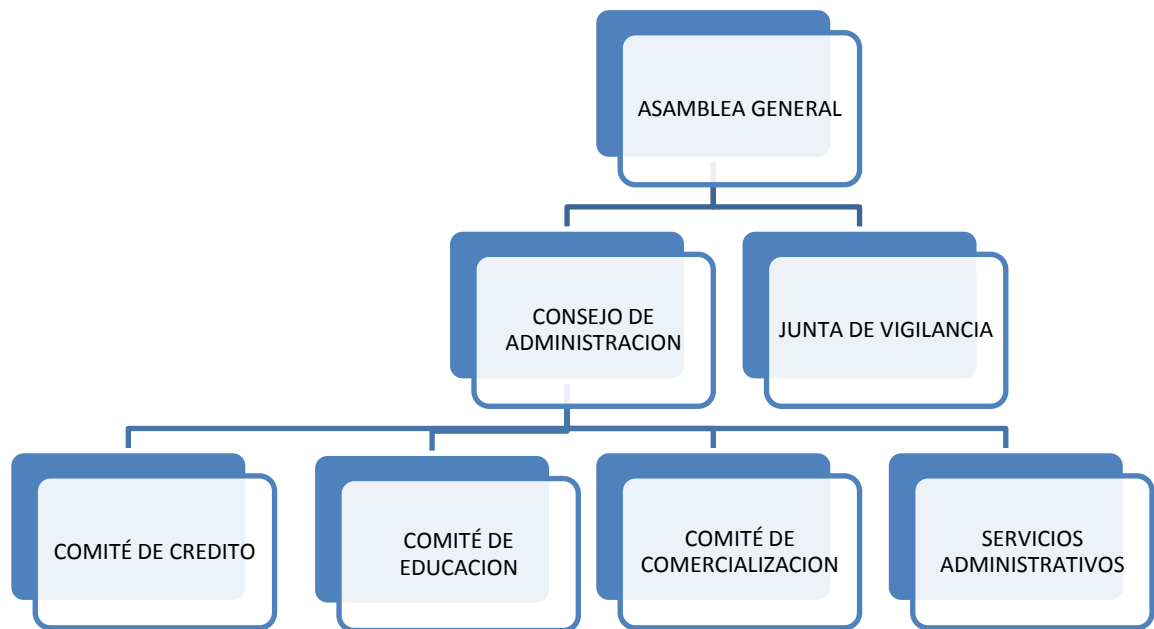
Estos recursos podrán utilizarse según las necesidades de la Cooperativa y las condiciones de los donantes.

9. Estructura Organizativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aproveccionamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP DE R.L).

Estructura Organizacional, se basa en el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación, que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la organización.¹³

En un organigrama se describe gráficamente la disposición formal de los puestos de trabajo de una organización.¹⁴

Figura N°5: Organigrama de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.



En cuanto a la estructura organizativa actual, la Cooperativa de ahorro y crédito, está integrada por:

¹³ Shermerhorn, John R. "Administración" (México D.F: Editorial LIMUSA S.A de C.V, 2009) p. 202.

¹⁴ Ibid., p. 203.

a) La Asamblea General de asociados

Está formada por las mismas asociadas y cada una de ellas tienen derecho a un voto. Es el organismo de máxima autoridad, ya que se encarga de dictar los lineamientos a seguir.

b) Consejo de administración

Se encarga de poner en práctica las leyes y reglamentos respectivos. Los lineamientos que emanan de la Asamblea General y en algunos casos delegan funciones a un gerente.

Cuadro N° 6: Consejo de Administración¹⁵

N°	Nombre	Cargo
1	Marleni del Carmen Ortiz	Presidenta
2	María Eva Martínez	Vicepresidenta
3	Virginia Lucia Murillo	Tesorera
4	Luz Verónica Salazar	Secretaria
5	Morena Soledad Herrera	Vocal
6	Wendy Guadalupe Villalta Sarmiento	Vocal

c) Junta de vigilancia

Se encarga de vigilar el normal funcionamiento general de la Cooperativa ACOMAP DE R.L apegado a las leyes y normas vigentes, además de proponer las medidas preventivas y correctivas necesarias, en caso de detectar algunas fallas.

¹⁵ Información Proporcionada por la Presidenta de ACOMAP DE R.L., Marleni del Carmen Ortiz (2012),

Cuadro N°7: Junta de Vigilancia¹⁶

N°	Nombre	Cargo
1	Milagro del Carmen Ramírez	Presidenta
2	Yeny Concepción Jirón	Secretaria
3	Vilma Coreas	Vocal

d) Los Comités

Los comités se encargan de ejecutar proyectos y programas productivos de desarrollo económico y social con el propósito de beneficiar a sus asociadas.

Entre los comités tenemos: Comité de Crédito, Comité de Educación.

Cuadro N° 8: Comité de Crédito¹⁷

N°	Nombre	Cargo
1	Ana María Menjivar	Presidenta
2	Jacinta Lucia Miranda	Secretaria
3	Marta Alicia Hernández	Vocal
4	Carmen Abrego Torres	Suplente
5	Pilar Enoe Reyes	Suplente
6	María Higinia Hernández	Suplente

Cuadro N° 9: Comité de Educación¹⁸

N°	Nombre	Cargo
1	Lorena Pastran	Presidenta
2	Lilian Concepción Merino	Secretaria
3	Eva Martínez	Vocal
4	Ana Yanira Alas	Suplente
5	Milagro Aracely Alvarenga	Suplente

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

E. MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN ABEJAS PRODUCTORAS DE SUCHITOTO DE R.L. (ACOMAP DE R.L.)

1. Definiciones

a) Planeación Estratégica

(1) Plan

Es una exposición de los medios con los que se pretende alcanzar los objetivos.¹⁹

Es un documento en los que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendario y otras acciones necesaria para concretarlas.²⁰

(2) Planeación

“Es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro, una organización no solo vive el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos”.²¹

¹⁹ Shermerhorn, John R. “Administración” (México D.F: Editorial LIMUSA S.A de C.V, 2009) p. 136.

²⁰ Robbins, Stephen P., Coulter Mary, Administración, Octava Edición (México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005) p. 160.

²¹ Garza Treviño, Juan Gerardo. “Administración Contemporánea” Segunda edición (México: Editorial McGraw Hill, 2000),p 11.

Es conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización; tanto a los recursos físicos como a los recursos humanos y de una manera adecuada de la planeación dependerá el éxito de los negocios, sin importar su naturaleza.²²

(3) Planeación estratégica

Planeación estratégica es el proceso de formulación e implementación de estrategias.²³

Un plan estratégico es de gran alcance y traza las necesidades y el curso general a largo plazo para la organización.²⁴

b) Administración

Es el proceso de planeación, organización, dirección y control del uso de los recursos para lograr las meta del desempeño establecido.²⁵

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupos de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.²⁶

Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y práctica, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo

²²Guzmán de Reyes, Adriana Patricia, "Plan Estratégico Como Herramienta Gerencial"(Bogotá : Eco e Ediciones 2006) p12.

²³Shermerhorn, John R. "Administración" (México D.F: Editorial LIMUSA S.A de C.V. 2009) p. 159.

²⁴Ibíd., p. 142.

²⁵Ibíd., p. 8.

²⁶Harold Koontz; Heinz Wehrich. "Administración una Perspectiva Global" Doceava edición, (México: Editorial Mc Graw Hill 2004) p. 6.

cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.²⁷

c) Gestión

La gestión es aquella que coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos; realizándolo una o más personas, ejerciendo la autoridad sobre el desarrollo de las actividades en el trabajo.²⁸

d) Gestión Administrativa

Gestión Administrativa, se define como “El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando solo no podría alcanzar.”²⁹

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la optima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

²⁷ Sergio Hernández y Rodríguez, “Introducción a la Administración”. Cuarta Edición (Mc Graw Hill).

²⁸ W. AA, Gestión de Cambio, Edición: Primera (Ciudad Barcelona: Editorial Ariel, 2003) p. 20

²⁹ Ivancevich M. John y otros, “Gestión, Calidad y Competitividad”. Primera Edición, (México D.F: Editorial McGraw Hill, 1997) p. 11.

2. Definiciones de Cooperativismo

a) Cooperativismo

Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican Principios y Valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.³⁰

Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa.³¹

b) Cooperativa

Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que posee en conjunto y se controla democráticamente. Las Cooperativas se crean por necesidades económicas y sociales, operan sin fines de lucro.³²

Son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas con el objeto de satisfacer algunas de sus necesidades. Se basan en esfuerzos y ayuda mutua de los asociados, y atienden los intereses

³⁰ <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/conceptos-generales.html>. Consultado 31 de Agosto de 2012

³¹ Ibid

³² Ibid

socioeconómicos de los miembros; pero solo en la medida que los intereses coinciden o por lo menos no se oponen a los intereses generales de la comunidad.³³

c) Cooperativas de Ahorro y Crédito

Son las que tienen por objetos de servir de caja de ahorro a su miembros para invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos ya sean materiales, humanos, financieros o técnicos, para la concesión de préstamos ya sean directa e indirectamente a sus asociados.³⁴

d) Los valores

Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

³³ Lavergne Bernard. Revolución Cooperativa o el socialismo de Occidente. Edición única(EL Salvador: UCA editores, 1997) p.70.

³⁴ Barrientos Melendez, Meybel Rossibel y otros, Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para Incrementar la Demanda de los Servicios que ofrecen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el área Metropolitana de San Salvador. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.2002

3. Plan Estratégico

a) Importancia del Plan Estratégico

El plan Estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos, humanos, financieros y materiales. La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

- ✓ Identificar las oportunidades de negocios más prometedoras para la empresa.
- ✓ Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- ✓ Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- ✓ Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa

b) Ventajas del Plan Estratégico

El plan estratégico, trae como ventajas las siguientes:

- ✓ Mejora el Planteamiento estratégico: Al establecer, una visión, misión, la planificación y determinación de objetivos influye positivamente en el desempeño de la empresa.
- ✓ Permite enfrentar los principales problemas de la empresa: La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas.

- ✓ Gestión de la empresa: Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

c) Elementos del Plan Estratégico

(1) Declaración de Visión

Consiste en redactar el lenguaje claro y objetivo a dónde quiere llegar la organización o cual es su meta de cara al futuro, dicho de otra manera visión es proyectar a futuro la visión de la empresa.

(2) Declaración de la misión

La declaración de la misión “es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.” La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.³⁵

(3) Amenazas y oportunidades externas

Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la Cooperativa en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas. Por consiguiente, para

³⁵ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, (México: Editorial Pearson Educación, 2008) p.8

alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.³⁶

(4) Fuerzas y debilidades internas

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital en la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia.³⁷

(5) Objetivos a largo plazo

Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.³⁸

Así mismo, es el resultado que se espera obtener en un periodo previamente determinado. En las gerencias de mercadeo, finanzas, recursos humanos y

³⁶ *Ibíd.*, p.9.

³⁷ *Ibíd.* p. 10.

³⁸ *Ibíd.*

producción se plantean los objetivos de mayor jerarquía, magnitud, alcance y relevancia estratégica.³⁹

(6) Estrategias

Es un plan de gran alcance y establece el rumbo y orienta la asignación de recursos para lograr las metas de largo plazo.⁴⁰

La estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados.⁴¹

(7) Políticas

Define los lineamientos para tomar decisiones y emprender acciones en circunstancias específicas.⁴²

Además, Son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como el resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.⁴³

Es el medio que se usará para alcanzar los objetivos, entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados, las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.⁴⁴

³⁹ Serrano Alexis, Administración de Personas,(Primera Edición, 2007), p.3.

⁴⁰ Shermerhorn, John R. "Administración" (México D.F: Editorial LIMUSA S.A. de C.V. 2009) p. 158.

⁴¹ Guzmán de Reyes, Adriana Patricia, "Plan Estratégico Como Herramienta Gerencial"(Bogotá : Ecoe Ediciones 2006) p62.

⁴² *Ibíd.*, p.142

⁴³ Serrano Alexis, Administración de Personas,(Primera Edición, 2007) p.58

⁴⁴ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, (México: Editorial Pearson Educación, 2008) p.10.

(8) Procedimientos

Un procedimiento o regla, es un plan permanente que describe con exactitud qué acciones han de emprenderse en situaciones específicas.⁴⁵

Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado.⁴⁶

(9) Programas

Es un plan que comprende objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones, recursos involucrados y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos fijando el tiempo requerido para la realización de cada una de las etapas de operación.⁴⁷

Acto de detallar que actividades hay que hacer en qué orden, quien hace cada uno y cuando hay que terminarlas.⁴⁸

(10) Presupuestos

Es un plan que compromete recursos para desarrollar proyectos o actividades.⁴⁹

Es un plan numérico para distribuir recursos o actividades específicas. Los presupuestos son una técnica de planeación que aplican todos los gerentes cualquiera que sea su nivel, es una actividad gerencial importante porque imponen en la organización una estructura y disciplina financiera.⁵⁰

⁴⁵ Shermerhorn, John R. "Administración" (México D.F: Editorial LIMUSA S.A de C.V. 2009) p.142.

⁴⁶ Robbins, Stephen P., Coulter Mary, Administración, Octava Edición (México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005) p. 142.

⁴⁷ Serrano Ramirez, Américo Alexis, Administración I y II, conforme a programas de teoría administrativa I y II aprobados por el MINED, 1ra ed. Abril 2004, San Salvador C.A.

⁴⁸ Robbins, Stephen P., Coulter Mary, Administración, Octava Edición (México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005) p. 213.

⁴⁹ Shermerhorn, John R. "Administración" (México D.F: Editorial LIMUSA S.A de C.V. 2009) p.142.

⁵⁰ Robbins, Stephen P., Coulter Mary, Administración, Octava Edición (México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005) p. 9.

4. Gestión Administrativa

a) Importancia de Gestión Administrativa

El reto de toda gestión administrativa es construir una sociedad económicamente mejor con normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz. De ahí que la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; por tal razón la competencia del administrador es determinante para la satisfacción de objetivos, económicos, sociales y políticos.⁵¹

b) Elementos de la Gestión Administrativa

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, estos son:

(1) Planeación

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

⁵¹<http://www.monografias.com/trabajos82/liderazgo-assertivo-gestion-administrativa/liderazgo-assertivo-gestion-administrativa2.shtml>. Consultada 03 de Septiembre de 2012.

(2) Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

(3) Dirección

Función de la Administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.⁵²

(4) Control

Es el proceso utilizado para asegurar que las actividades establecidas en las etapas de planeación se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.⁵³

El control se puede aplicar a todas las etapas del proceso de administración y este permite anticipar errores o desviaciones que pudieran afectar el normal desempeño de cualquier organización.

⁵² Robbins, Stephen P., Coulter Mary, Administración, Octava Edición (México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005) p. 9.

⁵³ <http://www.gestion2011.blogspot.com/2011/01/la-importancia-de-la-gestion.html>. Consultada el 04 de septiembre de 2012.

CAPITULO II

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA ACOMAP, DE R.L.

A. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Importancia de la Investigación

La presente investigación tiene por objeto realizar un análisis de la situación actual de la Cooperativa ACOMAP, de R.L. con el fin de elaborar un diagnóstico que sirva de base para diseñar un Plan Estratégico de Gestión Administrativa aplicada a la Cooperativa que le permita mejorar su gestión y lograr mejores resultados económicos para sus afiliadas, el cual tendrá como finalidad principal el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa.

El diagnóstico comprende el análisis de los factores internos, fortalezas y debilidades, a sí mismo un análisis externo definido por oportunidades y amenazas de las principales áreas de la Cooperativa; en base a los resultados obtenidos se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones pertinentes. La efectividad del Plan Estratégico de Gestión Administrativa, dependerá en gran medida de que el diagnóstico que se efectuó sea elaborado con la mayor precisión y exactitud posible, acorde a la situación actual por la que atraviesa la Cooperativa.

2. Factibilidad

La presente investigación ha sido factible de llevar a cabo, ya que se contó con el apoyo de las colaboradoras y asociadas de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L (ACOMAP, de R.L.).

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo general

Conocer la situación actual de la gestión administrativa de la Cooperativa para establecer las necesidades reales y proponer el Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y aprovisionamiento y Comercialización Abejas productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP, de R.L.) ubicado en el Municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán.

2. Objetivos Específicos

1. Obtener información sobre la organización y funcionamiento de la Cooperativa, con el propósito de elaborar un diagnóstico de la situación actual
2. Identificar a través del análisis FODA la situación actual en la Cooperativa a fin de diseñar estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa.

3. Identificar las expectativas que las colaboradoras y asociadas tienen sobre los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo de investigación el cual está orientado a una Propuesta de un Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP, DE R.L.) municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán, se hizo uso del método analítico y deductivo.

1. Métodos de Investigación

a) Método Analítico

El método analítico consiste en la descomposición en partes del fenómeno objeto de estudio para comprender sus elementos, variables, características con el objeto de describirlas, explicarlas o correlacionarlas.⁵⁴

El análisis se utilizó para descomponer la información en sus partes principales identificando cada una de las variables que inciden en la investigación, las cuales fueron las colaboradoras, asociadas, representantes de la Cooperativa y las variables del entorno que la rodea.

⁵⁴ Jovel Jovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición (El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria, 2008) P.74

b) Método Deductivo

El método deductivo es “El procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual”.⁵⁵

Se hizo uso del método deductivo, el cual permitió pasar de afirmaciones de carácter general a eventos particulares y se apegó a la investigación, ya que se inició con la recopilación de información de referencia teórica e histórica, pues estos conllevaron a la acumulación de conocimientos que dieron explicación a los fenómenos o problemas particulares específicos que se encontraron en la gestión de la Cooperativa.

2. Fuentes de Información

Las fuentes de información primaria y secundaria, complementaron la información realizada bajo esquemas bibliográficos y de campo:

a) Fuentes Primarias

La fuente primaria está constituida por la información obtenida en la investigación de campo utilizando cuestionarios, entrevistas y encuestas para obtener opiniones por parte de las colaboradoras, asociadas y encargadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.

b) Fuentes Secundarias

La información secundaria se refiere a consulta de trabajos de investigación, leyes, reglamentos, libros, sitios web y la información proporcionada por la

⁵⁵ Ortiz Uribe, Frida Gisela, García Nieto, María del Pilar. Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas (México DF: Editorial LIMUSA S.A DE C.V., 2005), P. 64.

Presidenta de la Cooperativa, los que sirvieron de base para complementar la información primaria y el análisis respectivo.

3. Tipos de Investigación

a) Descriptivo

En el desarrollo del estudio se aplicó la investigación descriptiva, en esta fase se buscó descubrir las necesidades reales de la administración de la Cooperativa que permitió conocer la situación actual y formular un Plan Estratégico de Gestión Administrativa.

4. Diseño de la Investigación

a) No experimental

Una investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Es así que para realizar una investigación no experimental se ejecuta a partir de la información obtenida y descripción de los fenómenos inmersos en el tema de investigación. Por tratarse de una medición de variables en un momento determinado el diseño es considerado de tipo transversal, es decir, que de acuerdo al alcance puede referirse a un lapso de tiempo específico.

5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

a) Técnicas

Corresponde a las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados, se convertirán en información. Las técnicas que se utilizarán serán:

(1) La Encuesta

En el desarrollo de la investigación se aplicó una encuesta a una muestra representativa de las asociadas y colaboradoras de la Cooperativa para lo cual se recurrió a un cuestionario que es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir y puede estar conformado por preguntas “cerradas” que contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas con anterioridad, o “abiertas” que no delimitan de antemano las alternativas de respuesta y por lo que el número de categorías de respuestas es muy elevado.⁵⁶

En la encuesta realizada se emplearon 2 tipos de cuestionarios, los cuales fueron dirigidos a las colaboradoras y asociadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L. **(Ver anexos No. 2 y No.3).**

(2) La Entrevista

Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.⁵⁷

Para efectos de la investigación se recurrió a entrevistar a la Señora Marleni del Carmen Ortiz, presidenta de la Cooperativa ACOMAP, de R.L., para ello se utilizó una guía de entrevista, con el fin de obtener información de la

⁵⁶ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P.(2000) Metodología de la Investigación, 2da Edición (México: McGraw Hill, 2000)p.285.

⁵⁷ Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. 3a Edición(México: Editorial Limusa, 1995)p.123

Cooperativa en general, la estructura organizativa y las áreas que necesitan mejorarse. **(Ver anexo No. 2).**

6. Determinación del Universo y Muestra

a) Determinación del Universo

Para Llevar a cabo la investigación en la Cooperativa ACOMAP, de R.L. se han determinado los siguientes universos:

(1) Colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.

Este universo está constituido por las colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP de R.L, el cual asciende a 19 personas integradas en las siguientes áreas: Comité de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito, Comité de Educación.

Cuadro N° 10: Nómina de integrantes de Consejo de Administración, Junta de vigilancia y Comités de la Cooperativa de mujeres ACOMAP, de R.L.⁵⁸

N°	NOMBRE	ESTRUCTURA	CARGO
1.	Marleni del Carmen Ortiz	Consejo de administración	Presidenta
2.	María Eva Martínez	Consejo de administración	Vicepresidenta
3.	Luz Verónica Salazar	Consejo de administración	Secretaria
4.	Jacinta Lucia Miranda Ortega	Consejo de administración	Tesorera
5.	Morena Soledad Herrera	Consejo de administración	Vocal
6.	Wendy Guadalupe Sarmiento.	Consejo de Administración	Vocal
7.	Ana Maria Menjivar	Comité de crédito	presidenta
8.	Jacinta Lucia Miranda	Comité de crédito	Secretaria
9.	Pilar Enoe Reyes	Comité de crédito	Vocal
10.	Marta Alicia Recinos	Comité de crédito	Vocal
11.	María Higinia Hernández	Comité de crédito	Vocal
12.	Rosa Elia Vásquez	Comité de educación	presidenta
13.	Wendy Guadalupe Sarmiento	Comité de educación	Secretaria
14.	María Guadalupe Herrera	Comité de educación	Vocal
15.	Milagro Aracely Alvarenga	Comité de educación	Vocal
16.	Ana Noemy Góngora	Comité de educación	Vocal
17.	Milagro del Carmen Ramírez.	Junta de vigilancia	presidenta
18.	Yeny Concepción Jirón	Junta de vigilancia	Secretaria
19.	Gertrudis Rivera	Junta de vigilancia	Vocal

(2) El Universo de las Asociadas

El universo está comprendido por todas las asociadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L. el cual está conformado por 259 asociadas, datos actualizados al 22 de octubre de 2012.⁵⁹ **(Ver Anexo No.1).**

⁵⁸ Dato proporcionado por la presidenta de ACOMAP, de R.L., Marleni del Carmen Ortiz (2012)

⁵⁹ Ibídem.

b) Determinación de la Muestra

Es un subgrupo o una pequeña porción representativa de la población antes definida.⁶⁰

(1) Muestra de las colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.

En referencia a las encuestas a colaboradoras de la Cooperativa, se considera suficiente encuestar a 11 de 19 colaboradoras divididas en 4 cuerpos de trabajo.

Cuadro N° 11: Distribución de las colaboradoras de la Cooperativa.

Opciones	Porcentaje de distribución	Número de encuestas
Consejo de Administración	36%	4
Junta de Vigilancia	9%	1
Comité de Crédito	18%	2
Comité de Educación	36%	4
Total	100%	11

⁶⁰ JovelJovel, Roberto Carlos, Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para desarrollar un proceso investigativo, 1ra Edición (El Salvador: editorial e imprenta universitaria, 2008) P.77.

(2) Muestra de Asociadas de ACOMAP, de R.L.

El tipo de muestreo utilizado es el de muestra probabilística simple, ya que todas las asociadas tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para población finita, la cual se detalla a continuación:

Figura N°6: Fórmula para población finita

$$n = \frac{Z^2 N (p) (q)}{e^2 (N-1) + Z^2 (p) (q)}$$

A continuación se describe el significado de cada una de las variables de la fórmula anterior:

- n= Tamaño de la muestra
- N= Tamaño de la población
- p= Probabilidad de aceptación
- q= Probabilidad de fracaso
- e= Margen de error aceptable
- Z= Nivel de confianza

Asignando datos a las variables se tiene:

$$n=?$$

$$N= 259$$

$$n$$

Asociadas

$$= \frac{(1.64)^2(259)(0.50)(0.50)}{(0.10)^2(259 - 1) + (1.64)^2(0.50)(0.50)}$$

$$e=0.10$$

$$q=0.50$$

$$p=0.50$$

$$n = \frac{174.824}{3.2624}$$

$$Z=$$

$$90\%=1.64$$

$$n = 53 \text{ asociadas}$$

7. Tabulación Análisis e Interpretación de Datos

a) Tabulación

Para la tabulación de la información que se recolectó a través de la aplicación del cuestionario se obtuvo de la manera siguiente:

1. El cuestionario se diseñó de manera que se presentaban preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple con el propósito de obtener información más completa referente a la gestión administrativa de la Cooperativa.
2. Se estableció un objetivo para cada una de las preguntas que se plantearon en el cuestionario.

3. Se elaboró un cuadro en el cual se presenta la información resumida por cada pregunta, se muestra la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa de cada alternativa por pregunta.
4. Para las preguntas abiertas se elaboró un listado presentando la información que se obtuvo con este tipo de pregunta.
5. La frecuencia de las diferentes alternativas que se presentan en cada pregunta se obtuvo según la respuesta que dio cada encuestada, la sumatoria de la frecuencia absoluta es igual al número de encuestas aplicadas y la sumatoria de la frecuencia relativa es igual al 100%.
6. Para las preguntas de opción múltiple, el resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de encuestadas debido a que pudo haber seleccionado más de una alternativa.
7. Con base a la frecuencia se elaboró una representación gráfica de los datos.

b) Interpretación

Los resultados obtenidos en forma porcentual pasan a ser interpretados o explicados de manera que se puedan identificar las debilidades o fortalezas por las que está pasando la Cooperativa, a partir de este resultado se puede hacer un análisis ya que los resultados reflejan exactamente la situación actual por la que está pasando la administración de ACOMAP, de R.L.

8. Guía de entrevista dirigida a la presidenta de ACOMAP, de R.L

Cuadro N° 12: Guía de Entrevista

Fecha:	Miércoles 10 de Octubre de 2012
Dirigido a:	Sra. Marleni del Carmen Ortiz
Cargo:	Presidenta de ACOMAP, de R.L.
Realizado por:	Karla Johalma Estrada Quijano, Diana Isela Rivas de Hernandez, Karla Ivon Ramírez Sánchez
Objetivo:	Obtener información sobre la Gestión Administrativa, a fin de elaborar un diagnóstico de la situación actual de ACOMAP, de R.L.

RESULTADO

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
1	¿Se da a conocer a las colaboradoras la misión y visión de la Cooperativas?	X			
2	¿Con qué tipo de planificación cuenta la Cooperativa?				Planes operativos del Consejo de Administración y Comités
3	¿Existen manuales en la Cooperativa?	X			
4	¿Se orienta a los asociados sobre los beneficios de las aportaciones?	X			
5	¿Las funciones de la Cooperativa están debidamente definidas y segregadas?		X		
6	¿Está autorizada y supervisada la Cooperativa por Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)?	X			
7	¿Existe un organigrama actualizado de la Cooperativa?	X			
8	¿Existe un seguimiento permanente de los planes de la Cooperativa?		X		

9	¿Cuáles son las fuentes de financiamiento internos y externos con que cuenta la Cooperativa?				<ul style="list-style-type: none"> • Capital Social • Donaciones • Aportaciones • Cuota de Ingreso
10	¿La Cooperativa declara Impuesto sobre la renta, y Pago a Cuenta al Ministerio de Hacienda?	X			
11	Envían informes a la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)?		X		
12	¿Cuenta la Cooperativa con Reglamento Interno?	X			
13	¿Se dan a conocer las políticas administrativas y financieras a todo el personal?	X			
14	¿Cuenta la Cooperativa con los formularios y papelerías requerida para su funcionamiento?				No completamente, únicamente cuenta con formularios de créditos y recibo de ingreso.
15	¿Se utilizan programas informáticos para el funcionamiento de la Cooperativa?	X			
16	¿Posee políticas establecidas la Cooperativa?	X			
17	¿Es accesible el proceso de aprobación de crédito?	X			Utilizan mecanismos que faciliten el acceso a créditos.
18	¿Establecen objetivos por cada comité de trabajo?	X			Cada comité elabora su plan de trabajo y objetivos.
19	¿Se vela por el funcionamiento de la Cooperativa en lo concerniente en el aspecto legal?	X			El Consejo de Administración está se encarga de llevar toda la documentación en orden y de acuerdo como lo establece el INSAFOCOOP.
20	¿Se llevan a cabo reuniones en la alta dirección para tratar asuntos estratégicos?	X			
21	¿Se analizan los riesgos de créditos?		X		

22	¿El Consejo de Administración autoriza la aprobación de dividendos?		X		Por el momento la Cooperativa no la aplica
23	¿El Consejo de Administración se reúnen ordinariamente por lo menos una vez al mes?	X			
24	¿Han considerado llevar a cabo estrategias de crecimiento?	X			
25	¿Cuáles son las tasas de interés que maneja la Cooperativa en las líneas de ahorro y crédito?				Préstamo agrícolas: 10% anual Préstamos personales: 18% anual.
26	¿Cuáles son las expectativas de ingresos que tiene la Cooperativa?				<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el capital de la Cooperativa para la colocación de mas créditos. • Promover en las asociadas la puntualidad de pago de sus aportaciones
27	¿Cumplen con las metas establecidas, mensuales, trimestrales o anuales?		X		No, a un 100%
28	¿Qué comités de la Cooperativa, considera usted que necesitan capacitación? ¿Por qué?				El Comité de Educación, porque la función que desempeña este comité es muy importante que permite que las asociadas tengan una identidad con la Cooperativa
29	¿Cuáles son las áreas con las que cuenta la Cooperativa?				<ul style="list-style-type: none"> • Área de Créditos • Área de formación en cooperativismo
30	¿En qué áreas cree conveniente la capacitación? ¿Por qué?				Área de Créditos, porque necesitan fortalecer conocimientos sobre la viabilidad de los créditos.
31	¿Qué resultados esperarían obtener con dicha capacitación?				Contar con un equipo de compañeras capacitadas sobre cómo hacer un estudio de viabilidad de los créditos.
32	¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas que tiene la Cooperativa?				<ul style="list-style-type: none"> • Las 259 asociadas • Habilidades técnicas de algunas asociadas • Ofrecer servicios crediticios a bajos intereses al sector

				femenino
33	¿Cuáles considera que son las mejores oportunidades que tiene la Cooperativa?			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener espacios de capacitaciones por parte de INSAFOCOOP para una buena administración ✓ Formar parte de la alianza de mujeres cooperativistas
34	¿Cuáles considera que son las mayores debilidades que tiene la Cooperativa?			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Morosidad en las aportaciones y créditos ✓ Poco involucramientos de las asociadas que integran el Consejo de Administración y diferentes Comités de la Cooperativa
35	¿Cuáles considera que son las mayores amenazas que tiene la Cooperativa?			Competencias por las demás Cooperativas existentes tales como: ACORG, de R.L, ACAPRODUSCA, de R.L., ACOSUCHI, de R.L
36	¿Considera que la Cooperativa contribuye al crecimiento económico de los asociados y al desarrollo social de la comunidad?	X		Porque es una Cooperativa de mujeres que se ha constituido con una finalidad de promover el desarrollo económico y social.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA ACOMAP DE R.L.

1. Análisis de información de las colaboradoras de la Cooperativa.

Para este apartado, se realizaron cuestionarios dirigidos a las colaboradoras de ACOMAP, de R.L la cantidad de personas que se encuestaron por ser un universo pequeño, se consideró encuestar a 11 colaboradoras.

Con la finalidad de recoger información y calificación sobre diferentes aspectos esenciales para la Cooperativa, de la encuesta se analizaron los datos más relevantes:

- a) Perfil de las colaboradoras
- b) Conocimiento y pertenencia
- c) Organización actual de la Cooperativa
- d) Servicios que ofrece la Cooperativa
- e) Aportaciones de la Cooperativa
- f) Satisfacción de las colaboradoras
- g) Expectativas y necesidades de las colaboradoras

a) Perfil de las colaboradoras

Para realizar la investigación se encuestaron a 11 colaboradoras, teniendo como resultado que el 36% de estas son mayores de 45 años lo que indica que existe un alto porcentaje de mujeres adultas que colaboran en la administración de la Cooperativa (Ver pregunta No. 1, Anexo No. 5), además de ser

colaboradoras el 32% son empleadas de la Concertación de Mujeres de Suchitoto (Ver pregunta No. 2, Anexo No. 5).

Por otra parte se obtuvo que el 45% de colaboradoras tiene un nivel de educación media lo que les permite mejores oportunidades de obtener mayores ingresos por tal efecto el 64% de las encuestadas perciben un ingreso mayor a \$201.00 (Ver pregunta No. 3 y No 4, Anexo No. 5). En relación al estado civil el 36% de la colaboradoras son acompañadas esto indica que el nivel de compromiso económico es compartido no recae únicamente en la mujer. (Ver pregunta No. 5, Anexo No. 5)

Además se determinó que el 55% pertenecen a grupos familiares integrados de 3 a 4 personas con ello se demuestra que los grupos familiares de la mayoría de las colaboradoras son numerosos, (Ver pregunta No. 6, Anexo No. 5).

b) Conocimiento y pertenencia

Los resultados muestran que el 36% de las encuestadas pertenecen al comité de Administración igual porcentaje representado por un total de 4 colaboradoras que pertenecen al comité de crédito. (Ver pregunta No. 7, Anexo No. 5)

Por otra parte, se indagó a cerca del conocimiento que tienen las colaboradoras sobre la misión y visión de la Cooperativa, obteniendo un 100% respectivamente, con ello se confirma que por formar parte de los cuerpos de

trabajo conocen la razón de ser y trayectoria a futuro de la Cooperativa (Ver pregunta No. 8 y No 9, Anexo No. 5), igual porcentaje de colaboradoras encuestadas afirman conocer los objetivos y metas, (Ver pregunta No. 10, Anexo No. 5), asimismo un 100% de las colaboradoras encuestadas manifestó sentirse identificada con la filosofía de la Cooperativa que contribuye a la superación de la igualdad de género en defensa de la mujer que tiene menos acceso a recursos económicos. (Ver pregunta No. 12, Anexo No. 5)

En lo que respecta a los objetivos que persigue la Cooperativa los resultados revelan que el 31% de las colaboradoras encuestadas considera que el principal objetivo es capacitar a directivos y cuerpos de trabajo y sólo un 25% consideraron el otorgamiento de préstamos a tasas de interés bajas, mientras que un 22% opina fomentar el hábito del ahorro y el 14% considera el aumento de asociados, finalmente un 8% contestó mejorar los servicios. (Ver pregunta No. 13, Anexo No. 5)

Se determinó que las colaboradoras conocen la Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), ley que regula a las Cooperativas en El Salvador. (Ver pregunta No. 23, Anexo No. 5)

Finalmente se determinó que el 100% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que la Cooperativa no tiene préstamos en la actualidad con instituciones financieras o bancarias. Esto indica que la Cooperativa prefiere

trabajar con capital institucional generado por intereses de créditos otorgados, así como de las aportaciones de sus asociadas. (Ver pregunta No. 28, Anexo No. 5)

c) Organización actual de la Cooperativa

Referente a la existencia de un organigrama en la Cooperativa el 91% afirma conocerlo, lo que indica que las colaboradoras se encuentran informadas sobre la organización formal de sus puestos de trabajo (Ver pregunta No. 11, Anexo No. 5) , en cuanto a la estructura administrativa el 82% consideran que es adecuada por lo tanto se concluye que las actividades se realizan de forma eficiente y eficaz (Ver pregunta No. 18, Anexo No. 5), finalmente el 91% de las colaboradoras contestaron que las actividades se realizan de acuerdo a lo planificado. (Ver pregunta No. 19, Anexo No. 5), El estudio realizado refleja que un 73% de colaboradoras afirman que la Cooperativa cuenta con un reglamento interno bajo el cual se rigen. (Ver pregunta No. 14, Anexo No. 5).

Además se determinó que el 38% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que el principal elemento son las políticas, seguido por un 24% que consideró los objetivos. (Ver pregunta No. 15, Anexo No. 5).

La principal herramienta de control que se utiliza dentro de la Cooperativa es el presupuesto por ser un plan que distribuye recursos para desarrollar proyectos o actividades. (Ver pregunta No. 16, Anexo No. 5).

d) Servicios que ofrece la Cooperativa

En lo concerniente a los tipos de préstamos que ofrece la Cooperativa el 34% y 31% lo representan los préstamos agrícolas y préstamos personales respectivamente, lo que indica que son los servicios más demandados por las asociadas, (Ver pregunta No. 24, Anexo No. 5), el 62% refleja que la cantidad promedio de préstamo que la Cooperativa otorga a sus asociadas es de \$301.00 a \$600.00, considerándose la cantidad promedio con la que la Cooperativa trabaja en el ámbito crediticio. (Ver pregunta No. 25, Anexo No. 5).

e) Aportaciones de la Cooperativa

Conforme a los resultados obtenidos, un 91% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que su aportación actualmente es de \$5.00. (Ver pregunta No. 27, Anexo No. 5), no obstante, frente al interés de sus aportaciones el 81% de asociadas consideran disminuir la aportación a \$3.00 de esta forma atraerían a más asociadas, obtendrían más ingresos para la Cooperativa y acceso a más créditos. (Ver pregunta No. 20, Anexo No. 6).

f) Satisfacción de las Colaboradoras

El 82% de las colaboradoras encuestadas manifiestan sentirse satisfechas por la labor social que realizan, ya que contribuyen a mejorar el nivel de vida de muchas asociadas. (Ver pregunta No. 29, Anexo No. 5),

g) Expectativas y necesidades de las colaboradoras

Se determinó que el 55% de colaboradoras encuestadas no recibieron capacitaciones durante el presente año, como se puede apreciar estos resultados manifiestan la expectativa y necesidad de las colaboradoras de recibir capacitación para fortalecer sus capacidades técnicas y de conocimiento. (Ver pregunta No. 20, Anexo No. 5). Entre otras necesidades y perspectivas están que el consejo de administración y los comités se integren por sección, que no tengan mayores responsabilidades en otras áreas, que el Consejo de Administración sea más dedicado a la Cooperativa, mayor prioridad, responsabilidad y compromiso de todas las colaboradoras para con la Cooperativa. (Ver pregunta No. 30, Anexo No. 5)

2. Análisis de información de asociadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.

Con el objetivo general de conocer entre las asociadas el tipo de Cooperativa a la que aspiran se aplicó un cuestionario a una muestra representativa de asociadas. El tipo de muestreo utilizado es el de muestra probabilística simple, ya que todas las asociadas tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. La encuesta tiene un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% y fue respondida por 53 asociadas.

Con la finalidad de recoger información y calificación sobre diferentes aspectos esenciales para la Cooperativa, de la encuesta se analizaron los datos más relevantes:

- h) Perfil de las asociadas
- i) Conocimiento y pertenencia
- j) Satisfacción de las asociadas
- k) Calificación de los servicios recibidos por la Cooperativa
- l) Expectativas y necesidades de las asociadas

a) Perfil de las Asociadas

Este análisis se realizó en base a las encuestas dirigidas a las asociadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L., la cantidad de personas que se encuestaron es de 53 asociadas.

Los resultados obtenidos de la investigación de campo, revelan que las afiliadas a la Cooperativa tienen las siguientes características: El 47% son mayores de 45 años de edad, lo que significa que mujeres adultas tienen mayor preferencia sobre la Cooperativa, (Ver pregunta No. 1, Anexo No. 6), el 38% de mujeres asociadas son agricultoras (Ver pregunta No. 2, Anexo No. 6), el 87% cuenta con un nivel de estudio de educación básica (Ver pregunta No. 3, Anexo No. 6), el 58% de las asociadas percibe un ingreso menor a \$100.00 debido a su bajo nivel de estudios (Ver pregunta No. 4, Anexo No. 6), el 58% de las asociadas encuestadas son madres solteras debido a hogares desintegrados lo que indica

que el nivel de compromiso económico es mayor para estas mujeres ya que son las responsables del grupo familiar (Ver pregunta No. 6, Anexo No. 6), el 47% pertenece a grupos familiares integrados de 5 a 6 miembros y finalmente, el 47% de las asociadas de ACOMAP de R.L., tienen más de 11 meses de pertenecer a la Cooperativa las cuales en su mayoría son socias fundadoras. (Ver pregunta No. 14, Anexo No. 6).

b) Conocimiento y pertenencia

El 55% de las encuestadas confiesa haber conocido la Cooperativa por medio de una compañera asociada, el 28% la conoció por alguien que se la recomendó, y sólo un 2% la conoce por la ubicación que tienen las instalaciones. (Ver pregunta No. 7, Anexo No. 6).

El 70% y el 66% de las encuestadas no tiene conocimiento sobre la razón de ser y trayectoria a futuro de la Cooperativa, lo que implica que no se siente identificada con la misma. (Ver preguntas No. 8 y No. 9, Anexo No. 6)

El 28% de las asociadas encuestadas dicen conocer los requisitos para ingresar a la Cooperativa, lo cual indica que la mayoría de socias se encuentran informadas de los requisitos para asociarse, mientras que un 27% considera conocer más sobre las tasas de interés debido a que es un factor importante a tomar en cuenta al momento de contraer un préstamo. (Ver pregunta No. 12, Anexo No. 6).

El 91% de las encuestada manifiesta que las líneas de préstamos es el único servicio que la Cooperativa ofrece a sus asociadas lo que indica que no ha ampliado sus servicios debido a que tiene poco tiempo de funcionamiento. (Ver pregunta No. 15, Anexo No. 6).

c) Satisfacción de las asociadas

Las principales razones que motivaron a las encuestadas a afiliarse a ACOMAP de R.L., es por la facilidad de obtener préstamos representado por un 33%, seguido de un 27% que manifestaron que es por el apoyo que le brindan a las mujeres de escasos recursos, mientras que el 22% consideran que es una buena opción para ahorrar. Estos resultados indican que las asociadas son motivadas por los beneficios, apoyo y facilidad que la Cooperativa brinda a las mujeres. (Ver pregunta No. 13, Anexo No. 6).

De las asociadas encuestadas el 70% afirmaron recibir información acerca de los beneficios y servicios que ofrece la Cooperativa y manifiestan sentirse satisfechas por los beneficios y servicios, el 26% de encuestadas respondieron no haber recibido ninguna información, existe un porcentaje mínimo de encuestadas que no contestaron. (Ver pregunta No. 11, Anexo No. 6).

En general, las asociadas encuestadas tienen muy buena imagen de la Cooperativa y son motivadas por el apoyo que la Cooperativa brinda a las mujeres.

d) Calificación de los servicios recibidos por la Cooperativa

El 66% de las encuestadas consideran que el personal de ACOMAP de R.L no está suficientemente capacitado para brindar los servicios que ofrece, sin embargo el 28% consideran que el personal si está lo suficientemente capacitado, porque realizan sus funciones de manera eficiente. (Ver pregunta No. 22, Anexo No. 6).

Las asociadas tienen una buena percepción del servicio en el trámite de los préstamos que les brinda la Cooperativa, con respecto a la información que reciben las asociadas, tiempo de espera en resolución y en desembolso, el resultado es bueno representado por 64%, 60% y 62% respectivamente. (Ver pregunta No. 18, Anexo No. 6).

e) Expectativas y necesidades de las asociadas

La totalidad de las asociadas encuestadas respondieron que en su cuota de pago no le incluyen cuota de ahorro, debido a que la Cooperativa no ha implementado el servicio, por lo que las asociadas demandan el servicio. (Ver pregunta No. 19, Anexo No. 6).

Frente al interés de sus aportaciones el 81% de asociadas consideran que al disminuir la aportación atraerían a más asociadas, de esta manera obtener más

ingresos para la Cooperativa y tener acceso a más créditos. Mientras que el 15% respondió que estarían dispuestas a incrementar su aportación por considerar que contribuye al crecimiento de las socias como de la Cooperativa. (Ver pregunta No. 20, Anexo No. 6).

De acuerdo a las necesidades de cada asociada, consideran que la Cooperativa deberían implementar los siguientes servicios: La despensa de productos alimenticios de primera necesidad es el servicio de mayor preferencia con una frecuencia relativa del 55%, es decir que a futuro las asociadas esperan contar con la despensa de productos alimenticios a precios bajos que contribuyan a su economía familiar, seguido por los préstamos educativos con el 30%, mientras que el 6% prefieren el servicio de remesas familiares. (Ver pregunta No. 23, Anexo No. 6).

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

1. La Cooperativa de ahorro y crédito ACOMAP de R.L. carece de financiamiento externo, ya que se sostienen de las aportaciones e intereses generados por los créditos otorgados.
2. Entre los factores positivos que se le presentan como oportunidades se tiene: El crecimiento de la Cooperativa, aumentar en membresía y la colocación de créditos, sin embargo presentan como amenaza más significativa la competencia y la morosidad.
3. La Cooperativa de ahorro y crédito, ACOMAP, de R.L tiene definida la filosofía de la Cooperativa y sus colaboradoras conocen y se sienten identificadas con la misma, sin embargo, las asociadas la desconocen.
4. La Cooperativa cuenta con objetivos, los cuales se formulan para ejecutarse anualmente, esto le limita ser más ambiciosa y carecer de una proyección a largo plazo.

5. La Cooperativa trabaja en base a un plan operativo anual, el cual es exigido por el INSAFOCOOP y es elaborado al finalizar el año por el Consejo de Administración y aprobado el siguiente año en asamblea general de asociadas. Dicha Cooperativa no cuenta con un plan estratégico de gestión administrativa, lo cual le limita proyectarse en el largo plazo, lo que impide que realice una administración eficiente. Sin embargo los directivos y miembros de los consejos de administración consideran que la aplicación de esta herramienta sería de mucho beneficio, porque les permitiría proyectarse y obtener mayor ventaja para crecer con solidez.

6. Existe deficiencia en el área administrativa, ya que se determinó que las responsables no poseen las competencias necesarias que se requieren, tales como: planificación, organización, dirección y control de actividades.

2. Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones de la investigación, formulamos las siguientes recomendaciones:

1. La Cooperativa de ahorro y crédito ACOMAP, de R.L., debe buscar fuentes de financiamiento externas que le permitan desarrollar proyectos.
2. Establecer acciones que contribuyan a aprovechar las oportunidades que se le presenten y crear estrategias que le permitan minimizar las amenazas que enfrenta.
3. La administración debe actualizar la filosofía de la Cooperativa, reformulando su misión y visión que defina con exactitud la razón de ser y sirva de guía para el logro de los objetivos de la Cooperativa.
4. Formular objetivos estratégicos que le permitan progresar exitosamente, lo que implica proyectarse visionariamente a largo plazo con el fin de crecer competitivamente.
5. Diseñar planes de acción para ser aplicados en el corto plazo, que sean congruentes con la capacidad que posee la Cooperativa, de manera que le permita alcanzar los fines propuestos, y definir además las acciones a

seguir en el largo plazo por medio de un plan estratégico de gestión administrativa que le permita proyectarse en un período de 3 a 5 años.

6. Capacitar al personal del área administrativa en conocimientos tales como: planificación, organización, dirección y control a fin de fortalecer la gestión administrativa, lo cual es el pilar fundamental para el crecimiento de la Cooperativa.

CAPÍTULO III

III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN ABEJAS PRODUCTORAS DE SUCHITOTO DE R.L. (ACOMAP DE R.L.) MUNICIPIO DE SUCHITOTO, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico elaborado se pretende que sea utilizado por La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R. L. como una herramienta que le permita proyectarse en el mediano y largo plazo, logrando así sus objetivos organizacionales, explotando al máximo sus recursos para lograr una mejor gestión administrativa y lograr que sus integrantes obtengan mejores rendimientos en la gestión de administración de la Cooperativa.

El Plan Estratégico incluye el análisis FODA identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la Cooperativa, una mejora en la filosofía de la Cooperativa y la definición de los objetivos y estrategias que deberán aplicar en la Cooperativa para favorecer su desarrollo económico, social y de bienestar para sus agremiadas.

Para facilitar la asimilación y aplicación de los objetivos y estrategias, estos se han establecido para cada área estratégica identificada, concluyendo con su aplicabilidad a través de planes de acción detallados, los cuales le permitirán establecer los cursos de acción que debe seguir la Cooperativa para ser competitiva.

El Consejo de administración de la Cooperativa debe conocer, entender y aplicar el Plan Estratégico como un proceso de dirección cuyo fin último es compatibilizar la organización con su entorno, de manera que ésta alcance el éxito en el mismo, es decir, cumpla con la misión establecida.

B. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

1. IMPORTANCIA

La planificación estratégica implica un proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define las actividades a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

El plan estratégico constituye una herramienta que le servirá a la Cooperativa para alcanzar el logro de sus objetivos a largo plazo, permitirá realizar una gestión más eficiente, mejorar el desempeño de la organización y enfrentar los

principales problemas de las organizaciones además de coordinar las actividades.

La aplicación del plan le permitirá aprovechar sus oportunidades y desarrollar las fortalezas con que cuenta, logrando ser más competitiva

2. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

a) Objetivo General

Formular una propuesta de un Plan Estratégico de Gestión Administrativa para el funcionamiento y fortalecimiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovechamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. (ACOMAP de R.L.) ubicado en el Municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán con la finalidad de lograr el éxito en la gestión administrativa de la Cooperativa.

b) Objetivos Específicos

1. Reformular la filosofía de la Cooperativa ACOMAP, de R.L., a fin de que sirvan de guía para alcanzar los objetivos y metas establecidos.
2. Establecer los objetivos estratégicos que contribuyan a mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa.
3. Definir las estrategias que ACOMAP, de R.L., necesita para el desarrollo de sus actividades y alcanzar las proyecciones de crecimiento de la Cooperativa.

3. PLAN ESTRATÉGICO

a) Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener el diagnóstico que permitan superar esa situación en el futuro.

La idea de realizar un diagnóstico FODA en la Cooperativa, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudar también para definir como los elementos pueden ayudar o demorar en el cumplimiento de metas.

La situación interna está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. En tanto la situación externa, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativas. En la situación interna se desarrollan dos elementos principales que la conforman y se refiere a las fortalezas y las debilidades. De manera gráfica se tiene:

Cuadro N° 13: Análisis FODA

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Agrupadas de esta manera, se obtiene el diagnóstico FODA, su nombre viene de la primera letra de los elementos que constituyen el diagnóstico. En este

momento lo que interesa es que aumenten los aspectos positivos fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas.

Con la información que se obtenga, se podrán definir acciones futuras como también tener una idea de la situación actual de la Cooperativa. Con los datos se puede planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos. El diagnóstico o resultado que se obtenga luego de realizar el análisis FODA servirá también para:

- ✓ Información para toma de decisiones.
- ✓ Datos para plantear objetivos más concretos y realizables.
- ✓ Conocimiento de sus recursos propios y los que puede obtener del ambiente.
- ✓ Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas posibles.

Para la propuesta se presenta a continuación el análisis situacional FODA, que se basa en la investigación de campo realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, de R.L.

Cuadro N° 14: Resumen FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comités de la Cooperativa ✓ Tasas de interés bajas ✓ Disposición y lealtad de las asociadas. ✓ La experiencia en la administración de la Cooperativa en algunos miembros del Consejo de Administración. ✓ Colocación de créditos. ✓ Solvencia de la Cooperativa. ✓ Buena atención al cliente. ✓ Local accesible. ✓ Apoyo de INSAFOCOOP. ✓ Filosofía cooperativista arraigada en las colaboradoras ✓ 259 asociadas inscritas ✓ Promover el servicio social a sus asociadas ✓ Facilidad para otorgar préstamos a sus asociadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal no capacitado ✓ Depósitos de las asociadas. ✓ Carecen de variedad en el servicio ✓ Equipo de oficina deficiente ✓ La no asistencia a la asamblea general por parte de las asociadas ✓ Morosidad en las aportaciones y créditos ✓ Poco involucramientos de las colaboradoras que integran el Consejo de Administración y diferentes Comités de la Cooperativa ✓ Asociadas inactivas ✓ Gestión administrativa y financiera deficiente ✓ Falta de financiamiento ✓ Falta de tecnología ✓ No poseen estrategias para promocionarse ✓ No poseen presupuestos destinados a publicidad y promoción.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener espacios de capacitaciones por parte de INSAFOCOOP para una buena administración ✓ Formar parte de la alianza de mujeres cooperativista ✓ Mejorar los servicios de crédito que ofrece la Cooperativa ✓ Implementar otros servicios como una despensa familiar, préstamos educativos, remesas familiares ✓ El incremento del ingreso de asociados a través de los beneficios que se ofrecen. ✓ Fortalecimiento del sistema cooperativista en El Salvador. ✓ Invertir en publicidad y promoción de los beneficios que ofrece la Cooperativa ✓ Cada asociada tiene el potencial de promover la Cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias por las demás Cooperativas existentes tales como: ACORG, de R.L, ACAPRODUSCA, de R.L., ACOSUCHI, de R.L ✓ Cercanía geográfica de la competencia ✓ Falta de cultura cooperativista y hábito del ahorro ✓ El consumismo y la carencia del hábito de ahorro en la población. ✓ La morosidad. ✓ Incremento de la competencia.

b) Visión

Una visión constituye una herramienta importante para que los directivos y los empleados de la empresa tengan una adecuada comprensión de los objetivos de la institución y que sirva de guía e inspiración para su cumplimiento; y permita visualizar lo que la Cooperativa desea ser en el futuro; tomando en cuenta estos elementos se propone la siguiente visión para ACOMAP, de R.L.

“Ser una asociación Cooperativa reconocida por las mujeres de Suchitoto y del país como un modelo exitoso de gestión y de beneficio social, alcanzando confianza y credibilidad por su trabajo a favor de la igualdad, los derechos económicos y sociales de las mujeres, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestras asociadas”.

c) Misión

La formulación de la misión constituye uno de los puntos de partida del Plan Estratégico; ésta debe contener el tipo de empresa que es y el negocio al que se dedica, los rasgos distintivos y beneficios que les proporciona y la finalidad o razón de ser de la empresa:

“Somos una asociación Cooperativa de mujeres que contribuimos a la superación de desigualdades de género en el municipio de Suchitoto, trabajando en concordancia con los principios y valores del cooperativismo, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus asociadas, mediante el acceso al financiamiento, recursos productivos y de comercialización para el empoderamiento y autonomía económica de nuestras asociadas”.

d) Valores

Dentro del Plan Estratégico se deben reflejar y potenciar los valores básicos del Cooperativismo, de tal forma que se logre un equilibrio entre el desarrollo económico y el desarrollo social. El Cooperativismo como propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, se orienta por los siguientes valores:

- **Solidaridad:** Las asociadas de la Cooperativa ACOMAP, DE R.L., siempre deben estar dispuestas a dar apoyo a otras personas. Jamás ser indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

- **Responsabilidad:** Todas las asociadas o personas que conforman la cooperativa están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. No se permite que el logro del equipo se detenga por haber pospuesto alguna tarea.

- **Ayuda Mutua:** Las asociadas de la Cooperativa ACOMAP, DE R.L., deben mantener una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.

- **Democracia:** La máxima autoridad de la Cooperativa ACOMAP, de R.L., es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos

- **Igualdad:** todas las asociadas de la cooperativa tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.

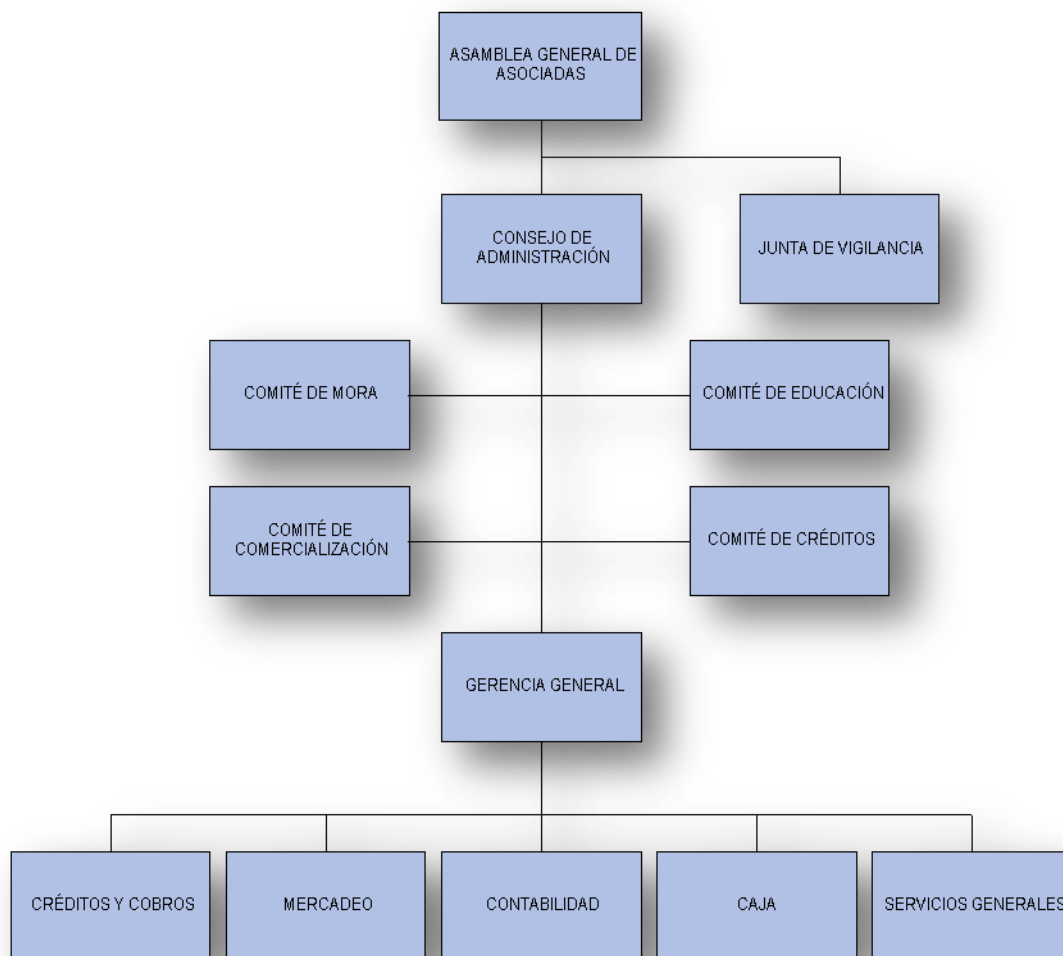
- **Equidad:** las asociadas de la cooperativa deben comportarse siempre de manera justa y equitativa.

- **Honestidad:** Las asociadas deben manejar con honradez y transparencia todas las actividades de la Cooperativa para garantizar la confianza de las asociadas.

e) Estructura Organizativa Propuesta

Para dar soporte al Plan Estratégico es necesario que la empresa cuente con una estructura organizacional adecuada, para tal propósito se plantea realizar modificaciones a la que posee actualmente; por ello se propone un organigrama que incluye el comité de mora, gerencia general, departamentos de créditos y cobros, mercadeo, contabilidad, caja y servicios generales.

Figura N° 7: Estructura Organizativa de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.



(1) Función General de las Unidades Organizativas Propuesta

El Comité de Mora: Es el responsable de buscar solución a los problemas de morosidad de la Cooperativa de acuerdo con la facultad que el Consejo de Administración le haya conferido. Entre las actividades que le corresponderá realizar estarán las siguientes:

- Monitorear periódicamente el estado de los créditos en mora
- Proponer al Consejo de Administración las acciones necesarias para recuperar dichos créditos.

Gerencia General: Es el representante legal de la Cooperativa, entre sus funciones están dirigir, coordinar, supervisar y controlar los procesos y actividades que garanticen el cumplimiento de la misión, de los objetivos y las responsabilidades de la Cooperativa.

Cuadro N°15: Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R.L

Puesto: Gerente General

Jefe Superior Inmediato: Consejo de Administración

Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Será el administrador de la Cooperativa y la vía de comunicación con terceros, ejercerá sus funciones bajo la dirección del Consejo y responderá ante este del

buen funcionamiento de la Cooperativa. Tendrá bajo su dependencia a todas las colaboradoras de la Cooperativa y ejecutará los acuerdos, resoluciones y reglamentos de la Cooperativa.

FUNCIONES:

- Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa, lo mismo que los balances, estados financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia del Consejo de Administración y presentarlo a presidente de dicho consejo.
- Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa, asignar sus deberes a las colaboradoras y dirigirlos en sus labores acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la ley, el reglamento y sus estatutos.
- Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración cuando sea llamado con el objeto de emitir su opinión
- Ejecutar las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y estos Estatutos.

DEPENDIENTES DEL PUESTO:

- Todos los departamentos

PERFIL DEL PUESTO:

- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de análisis de información
- Capacidad de negociar
- Capacidad de dirigir personal
- Habilidad en el uso de paquetes informáticos
- Capacidad y habilidad de comunicar a las colaboradoras de los mecanismos a utilizar.
- Conocimientos contables

RESTRICCIONES DEL PUESTO:

- Tener conocimiento sobre administración

- Ser mayor de edad y rendir la caución que se le exija
- El gerente no deberá tener parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los directivos de la Cooperativa, ni ser cónyuge o compañero de vida de alguno de estos.

FORMACIÓN PROFESIONAL:

- Estudios universitarios de administración de empresas o carreras a fines.

APTITUDES/CAPACIDADES

- Capacidad y habilidad de comunicaciones
- Poder de negociación y persuasión
- Liderazgo
- Excelente relaciones interpersonales

EXPERIENCIA PREVIA AL PUESTO

- Experiencia mínima de dos años en administración de personal

RECURSOS A UTILIZAR:

- Escritorio
- Computadora Personal
- Contómetro
- Teléfono

Créditos y Cobros: Es la unidad encargada de brindar asesoría a las asociadas en relación con créditos para diferentes destinos, así como el análisis y colocación. Cobros se encarga de dar seguimiento a la cartera de créditos realizar la función de cobros mediante las diferentes vías: telefónica, escrita, personal y en casos extremos pasa a remitirlos a la vía judicial.

Cuadro N°16: Créditos y Cobros

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R.L

Puesto: Créditos y cobros

Jefe superior inmediato: Gerencia general

Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Gestionar a las asociadas deudoras y codeudoras (si lo hubieran) en el lugar de trabajo y/o domicilio que mantienen créditos en mora hasta lograr su total recuperación, llevar hoja de control por cada asociada en mora, preparar informes de casos críticos para ser pasados a comité y presentar informe mensual de recuperación en el mes. Brindar información de créditos a las asociadas.

FUNCIONES:

- Analizar la cartera asignada
- Obtener información y visitar asociadas en mora (cartas, visita, llamadas telefónicas)
- Localizar fiadores de asociadas en mora
- Preparar cartas de cobro, convocatorias y resoluciones de comité
- Elaboración de informes mensuales
- Elaboración de recibos provisionales
- Elaboración de cada hoja de control de cada asociada en mora
- Presentar alternativas (Plan de pago, plazo y refinanciamiento)
- Realizar visitas de campo a las diferentes asociadas de cartera, a fin de tener un acercamiento constante con las mismas e inspirar confianza

DEPENDIENTES DEL PUESTO:

- Asistente

PERFIL DEL PUESTO:

- Capacitación de liderazgo
- Habilidad en el uso de paquetes informáticos
- Habilidad de análisis de información
- Capacidad y habilidad de comunicar al personal de los mecanismos a utilizar en el trato a las asociadas
- Capacidad para dirigir personas

FORMACION PROFESIONAL

- Estudio mínimo de bachillerato

APTITUDES/CAPACIDADES

- Habilidad de comunicación
- Facilidad para atender a las asociadas
- Poder de negociación y persuasión
- Conocimientos de técnicas de cobro, elaboración de informe, atención a las asociadas.

EXPERIENCIA PREVIA AL PUESTO

- Experiencia mínima de un año en el área de atención a las asociadas y/o en recuperación de mora de créditos.

RECURSOS A UTILIZAR

- Escritorio
- Computadora
- Impresor
- Escáner
- Teléfono
- Fotocopiadora
- Contometro

Mercadeo: Es el departamento encargado de promover los servicios que ofrece la Cooperativa y realizar actividades relacionadas a la promoción estará bajo la dependencia directa del Gerente General

Cuadro N°17: Encargado de Mercadeo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R.L

Puesto: Encargado de mercadeo

Jefe Superior Inmediato: Consejo de Administración

Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Ser el encargado de coordinar y ejecutar los planes de mercadeo de la Cooperativa, así como de realizar actividades relacionadas a la promoción de los servicios que ofrece la Cooperativa.

FUNCIONES:

- Impartir charlas a las personas interesadas en asociarse y a los asociados actuales
- Realizar actividades para incrementar la membresía de asociadas
- Distribuir artículos promocionales, ayudar a las asociadas en los trámites que realizan en la Cooperativa.

DEPENDIENTES DEL PUESTO:

- Auxiliares

PERFIL DEL PUESTO:

- Creativo e innovador
- Proactivo y con facilidad de expresión
- Organizado, responsable y con actitud de servicio al cliente
- Conocimientos generales del campo de desempeño

FORMACIÓN PROFESIONAL:

- Estudios mínimos de bachillerato

APTITUDES/CAPACIDADES

- Excelente relaciones interpersonales
- Habilidad de comunicación
- Destreza en el manejo de computadoras
- Capacidad para transmitir y enseñar

EXPERIENCIA PREVIA AL PUESTO

- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares

RECURSOS A UTILIZAR:

- Escritorio
- Computadora
- Contómetro
- Teléfono
- Impresor
- Fotocopiadora

Contabilidad: Es el departamento encargado de registrar y controlar todas las operaciones financieras que realiza la Cooperativa.

Cuadro N°18: Contador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R.L

Puesto: Contador

Jefe Superior Inmediato: Consejo de Administración

Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Encargado de llevar toda la contabilidad y emitir la información correspondiente a la Cooperativa.

FUNCIONES:

- Participa en la elaboración de presupuestos de ingreso y gastos, junto con la dirección.
- Realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la Cooperativa.
- Llevar la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.
- Informa a la gerencia sobre resultados
- Buscar la contabilización de las operaciones de la forma más ventajosa fiscalmente para la Cooperativa.

DEPENDIENTES DEL PUESTO:

- Auxiliares

PERFIL DEL PUESTO:

- Capacidad de análisis de información
- Manejo de paquetes utilitarios de computación
- Conocimientos contables
- Conocimientos de leyes fiscales y tributarias
- Número de registro de contador público certificado

FORMACIÓN PROFESIONAL:

- Estudios mínimos de Bachillerato Comercial Opción Contador

APTITUDES/CAPACIDADES

- Capacidad de interpretación de análisis financieros
- Excelente relaciones interpersonales
- Aptitud en el trabajo analítico e informático

EXPERIENCIA PREVIA AL PUESTO

- Experiencia mínima de dos años en puestos similares

RECURSOS A UTILIZAR:

- Escritorio
- Computadora
- Contómetro
- Teléfono
- Impresor
- Fotocopiadora

Caja: Es el área encargada del manejo de efectivo que trata directamente con las asociadas, realizando operaciones de depósitos, retiros, abonos de préstamos.

Cuadro N°19: Cajera

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R.L

Puesto: Caja

Jefe superior inmediato: Gerencia general

Fecha:

PERFIL DEL PUESTO:

- Aptitud de servicio
- Excelente presentación.
- Habilidad de análisis de información

FORMACION PROFESIONAL

- Estudio mínimo de bachillerato

APTITUDES/CAPACIDADES

- Habilidad de comunicación

- Poder de negociación y persuasión
- Habilidad en el uso de paquetes informáticos

EXPERIENCIA PREVIA AL PUESTO

- Experiencia mínima de un año en el área de cajera.

RECURSOS A UTILIZAR

- Escritorio
- Contómetro
- Teléfono
- Computadora
- Fotocopiadora
- Impresor
- Escáner

Servicios Generales: Es el personal encargado de la atención en las colaboradoras y asociadas, de la limpieza y el orden.

Cuadro N°20: Mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOMAP, DE R.L

Puesto: Mantenimiento

Jefe Superior Inmediato: Gerente General

Fecha:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Encarga de mantener el orden y limpieza de las instalaciones tanto interno como externo de la Cooperativa

FUNCIONES:

- Realizar actividades de limpieza
- Orden en las instalaciones que tiene la Cooperativa.

- Atender cuando se realizan las Asambleas Generales y reuniones

PERFIL DEL PUESTO:

- Proactiva
- Organizada, responsable y con actitud de servicio al cliente
- Honestidad

FORMACIÓN PROFESIONAL:

- Estudios mínimos de Educación Básica

APTITUDES/CAPACIDADES

- Excelente relaciones interpersonales

EXPERIENCIA PREVIA AL PUESTO

- Experiencia mínima de 1 año

RECURSOS A UTILIZAR:

- Utensilios de limpieza
- Guantes
- Mascarillas

La Cooperativa se caracteriza porque los cuerpos de trabajo son ocupados por voluntarias, las cuales desempeñan su cargo adhonórem a medio tiempo como una labor secundaria a su trabajo como empleadas de la Concertación de Mujeres de Suchitoto.

Por lo tanto se sugiere que el cargo de gerente general sea ocupado inicialmente por un de las directivos actuales sin goce de sueldo; esto permitirá que inicialmente no se tenga que incurrir en los gastos de contratación de una persona a tiempo completo. Quien ocupe dicho puesto debe ser una persona con mayor antigüedad de pertenecer al cuerpo directivo y caracterizada por su

ética de trabajo, honradez y responsabilidad, además poseer conocimientos de administración.

f) Objetivo General de la Cooperativa

Promover el crecimiento y desarrollo de ACOMAP, de R.L brindando servicios financieros eficientes, mediante el uso adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros de la Cooperativa, para que responda adecuadamente a las necesidades productivas de comercialización y financiamiento de sus asociadas.

g) Estrategia general de la Cooperativa

Buscar mecanismos que agilicen la toma de decisiones encaminadas a lograr que los procedimientos de trabajo sean eficaces y eficientes, logrando que el desempeño del recurso humano sea efectivo en el desarrollo de las actividades, además garantizar un óptimo control de los recursos financieros.

h) Áreas Estratégicas

Para facilitar el entendimiento de los objetivos estratégicos, las estrategias y visualización de planes de acción, se han identificado las áreas estratégicas de la Cooperativa como sigue:

(1) Área Operativa

Promueve la búsqueda de los procedimientos de trabajo más eficaces y eficientes, por medio de utilización de recursos humanos, económicos y materiales necesarios para lograr el mejoramiento en la prestación de servicios.

(2) Área de Recursos Humanos

Se considera área estratégica porque permite el desempeño eficiente y efectivo del recurso humano de la Cooperativa, en el cual se busca contar con personal capaz, responsable y adecuado a los puestos, la motivación, capacitación y evaluación del personal; y el establecimiento de un ambiente laboral agradable para el desarrollo de las actividades.

(3) Área Financiera

Mediante esta área se busca el óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la Cooperativa. Esto incluye la obtención de recursos financieros internos y externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas, al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la Cooperativa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

(4) Área de Mercadeo

Permite canalizar los servicios hasta el cliente mediante una serie de actividades en busca de alcanzar la satisfacción total de las necesidades de las

asociadas, ofreciendo productos y servicios que estén más allá de sus expectativas.

(5) Área de Gestión Administrativa

Esta área permite planificar, organizar, dirigir y controlar, es decir son las acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las metas.

i) Grupos de Interés

Los grupos de interés están constituidos por los cuerpos de trabajo, las colaboradoras y las asociadas que recibirán el impacto del Plan Estratégico de la Cooperativa. Es necesario identificarlos y determinar sus intereses, es decir, de qué manera pueden verse afectados por los cambios o modificaciones en la dirección de la organización, sus recursos, su condición, su libertad de acción, sus relaciones y sus actividades. Se han identificado aquellos grupos que implementarán o recibirán el impacto del Plan Estratégico en la Cooperativa, por lo que se han establecido los siguientes grupos de interés por áreas estratégicas:

Cuadro N° 21: Grupos Interés

Área	Grupo de Interés	Demandas
Operaciones	<i>Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Eficacia de la gestión administrativa • Condiciones que optimicen el trabajo y mejorar el diseño de la estructura organizacional • Información oportuna • Recursos adecuados para el desempeño de labores y capacitación oportuna
	<i>Asociadas</i>	
	<i>Colaboradoras</i>	
Recursos Humanos	<i>Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño eficiente • Beneficios, salarios, prestaciones y estabilidad laboral. • Entrenamiento y estímulos • Desarrollo académico, administrativo y tecnológico • Tener conocimiento sobre Cooperativismo
	<i>Colaboradoras</i>	
	<i>Comité de Educación</i>	
Financieras	<i>Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener informes financieros eficientes • Transparencia en el uso de los recursos • Resolver solicitudes de crédito de manera ágil y oportuna • Disminución del índice de morosidad
	<i>Junta de Vigilancia</i>	
	<i>Comité de Crédito</i>	
	<i>Comité de mora</i>	
Mercadeo	<i>Consejo de Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución adecuada de espacios de trabajo • Promoción de los servicios • Servicios competitivos • Credibilidad en los servicios.
	<i>Asociadas</i>	
Gestión Administrativa	<i>Gerencia General</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación e información • Llevar a cabo proyectos que beneficien a las asociadas. • Satisfacción por los servicios (asociadas) y desempeño (colaboradoras) • Facilitar el conocimiento
	<i>Colaboradoras</i>	
	<i>Asociadas</i>	
	<i>Comité de Educación</i>	

j) **Objetivos Estratégicos por Áreas Estratégicas.**

Todo proceso de planeación estratégica debe contar con indicadores de desempeño específicos que permita manifestar lo que se quiere alcanzar, por lo que se formulan objetivos estratégicos en base a las áreas estratégicas identificadas.

Cuadro N° 22: Área Estratégica Operaciones

Área Estratégica: Operaciones	
Objetivo Estratégico	Razón para establecerlo
1. Contar con un plan estratégico que permita facilitar los procesos a corto plazo	Tener como base para que los dirigentes y colaboradoras cooperativas formados y capacitados puedan dirigir y administrar eficientemente los servicios que presta la Cooperativa.
2. Promover la educación de las asociadas sobre la cultura y principios cooperativos.	Determinar las áreas de la Cooperativa que se deben valorar y los métodos para mantenerlos informados, y que participen en el proceso de la planeación estratégica.
3. Desarrollar la capacidad administrativa de toda la estructura operativa.	Optimizar cada uno de los recursos tangibles e intangibles confiados a la Cooperativa y que cada una de las colaboradoras trabajen bajo una misma dirección.
4. Diseñar y establecer una nueva estructura para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa.	Definir la estructura organizacional que permita asumir eficazmente los retos y proyectos de futuro, así como ofrecer servicios confiables.

Cuadro N° 23: Área Estratégica Recursos Humanos

Área Estratégica: Recursos Humanos	
Objetivo Estratégico	Razón para establecerlo
1. Establecer y mantener una política de los beneficios y prestaciones para el Recurso Humano.	Contar con un personal motivado y mejorar su eficiencia.
2. Reforzar el personal en atención al cliente, trabajo en equipo y mejora continua.	Fortalecer al personal en sus capacidades para mejorar su calidad en atención.
3. Auditar las actividades del personal periódicamente.	Evaluar la eficiencia en el desempeño y recompensar de acuerdo a sus capacidades.
4. Capacitar al personal del área administrativa en conocimientos tales como: planificación, organización, dirección y control	Mejorar el funcionamiento de la gestión administrativa en las diferentes áreas de la Cooperativa
5. Formar colaboradoras y asociadas en conocimientos teórico-prácticos en cooperativismo	Fortalecer el conocimiento sobre cooperativismo.

Cuadro N° 24: Área Estratégica Financiera

Área Estratégica: Financiera	
Objetivo Estratégico	Razón para establecerlo
1. Contar con informes de rendición de cuentas para el adecuado manejo de fondos.	Lograr transparencia y fortalecer la organización en lo relacionado al manejo de fondos.
2. Tramitar las solicitudes de crédito con agilidad, de manera que las colocaciones mantengan la calidad requerida.	Brindar un servicio ágil y oportuno que garantice la preferencia de las asociadas.
3. Mantener un prudente control de gastos.	Utilización óptima de los recursos financieros.
4. Facilitar la recuperación oportuna de los créditos otorgados.	Minimizar el índice de morosidad.

Cuadro N° 25: Área Estratégica Mercadeo

Área Estratégica: Mercadeo	
Objetivo Estratégico	Razón para establecerlo
1. Promocionar e incrementar los créditos y el ahorro.	Que el servicio que se presta sea satisfactorio a las asociadas.
2. Contar con una distribución de espacio físico adecuado para el desarrollo y funcionamiento de sus actividades	Mejorar el ambiente en el que se desempeñan las colaboradoras.
3. Incrementar el número de asociadas de la Cooperativa.	Atraer a más asociadas.
4. Ofrecer las mejores tasas de interés tanto en crédito y ahorro.	Que las asociadas se sientan satisfechas de los beneficios que ofrece la Cooperativa.

Cuadro N° 26: Área Estratégica Gestión Administrativa

Área Estratégica: Gestión Administrativa	
Objetivo Estratégico	Razón para establecerlo
1. Identificar a las colaboradoras y asociadas con la filosofía de la Cooperativa.	Para conocer quién es y hacia dónde se dirige la Cooperativa
2. Promover proyectos económicos y sociales para las asociadas.	Para mejorar las condiciones económicas y sociales de las asociadas
3. Elevar los niveles de satisfacción de asociadas y colaboradoras.	Para fidelizar e incrementar el número de asociadas y mejorar el desempeño en las colaboradoras.
4. Alcanzar niveles adecuados de comunicación entre los integrantes de la Cooperativa.	Para que haya mayor participación de las asociadas y un buen clima organizacional dentro de la Cooperativa.

k) Propósitos Estratégicos y Diseño de Estrategias

El propósito estratégico establece el criterio en el cual la Cooperativa deberá centrar su interés en el largo plazo. Las estrategias representan líneas de acción en las cuales la Cooperativa debe visualizar oportunidades de desarrollo. Se diseñan las estrategias de manera que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Propósitos Estratégicos y Estrategias Propuestas

Área Estratégica: Operaciones			
Demanda de Grupos de Interés	Objetivos Estratégicos	Propósito Estratégico	Estrategia Propuesta
1. Eficiencia y eficacia de la gestión administrativa	1. Contar con un Plan Estratégico que permita facilitar los procesos a corto y largo plazo.	1. Fortalecer la Cooperativa.	1. Establecer un Plan Estratégico de la Gestión Administrativa de la Cooperativa.
2. Información Oportuna	2. Promover la educación de las asociadas sobre la cultura y principios Cooperativos.	2. Informar a las asociadas.	2. Crear programas de capacitación sobre el sistema cooperativista e impartirlo internamente.
3. Recursos adecuados para el desempeño de labores y capacitación oportuna	3. Desarrollar la capacidad administrativa de toda la estructura operativa.	3. Garantizar el trabajo de la Cooperativa.	3. Capacitar a cada uno de las colaboradoras en sus correspondientes áreas de trabajo.
4. Condiciones que optimicen el trabajo y mejorar el diseño de la estructura organizacional	4. Diseñar y establecer una nueva estructura para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa.	4. Definir el mando jerárquico que genere un mejor ambiente laboral.	4. Definir líneas de autoridad, puestos y las actividades de la estructura organizacional.

Área Estratégica: Recursos Humanos			
Demanda de Grupos de Interés	Objetivos Estratégicos	Propósito Estratégico	Estrategia Propuesta
1. Beneficios, salarios, prestaciones y estabilidad laboral.	1. Establecer y mantener una política de los beneficios y prestaciones para el Recurso Humano.	1. Asegurar las políticas de beneficios y prestaciones actualizadas.	1. Contratar el personal idóneo y eficiente para cada puesto.
2. Entrenamiento y estímulos.	2. Reforzar el personal en atención al cliente, trabajo en equipo y mejora continua.	2. Garantizar la calidad y eficiencia del personal.	2. Asegurar un proceso de mejora continua.
3. Desempeño eficiente.	3. Auditar las actividades del personal periódicamente.	3. Contratación de personal competitivo para el puesto.	3. Incentivar al personal con base a su eficiencia y eficacia laboral
4. Desarrollo académico, administrativo y tecnológico	4. Capacitar al personal de área administrativa en conocimientos tales como: Planificación, Organización, Dirección y Control	4. Mejorar el funcionamiento de la gestión administrativa en las diferentes áreas de la Cooperativa	En asocio con INSAFOCOOP y Centros de Educación Superior, crear programas orientados a la capacitación en conocimientos de gestión administrativa.
5. Tener conocimiento sobre cooperativismo.	5. Formar colaboradoras y asociadas en conocimientos teórico-prácticos en cooperativismo.	Fortalecer el conocimiento sobre cooperativismo.	Establecer convenios con otras Cooperativas, centros de educación superior y en asocio con INSAFOCOOP, crear programas orientados a dar formación en cooperativismo.

Área Estratégica: Financiera			
Demanda de Grupos de Interés	Objetivos Estratégicos	Propósito Estratégico	Estrategia Propuesta
1. Obtener informes Financieros eficientes.	1. Contar con informes de rendición de cuentas para el manejo adecuado de fondos.	1. Control eficiente de las finanzas.	1. Fiscalizar y supervisar el funcionamiento de la Cooperativa en términos financieros.
2. Resolver solicitudes de crédito de manera ágil y oportuna.	2. Tramitar las solicitudes de crédito con agilidad, de manera que las colocaciones mantengan la calidad requerida.	2. Mayor rentabilidad y ventaja competitiva.	2. Establecer un reglamento de crédito adecuado.
3. Transparencia en el uso de los recursos financieros.	3. Mantener un prudente control de gastos.	3. Uso eficiente de los recursos financieros.	3. Elaborar presupuestos para regular la actividad financiera.
4. Disminución del índice de morosidad.	4. Facilitar la recuperación oportuna de los créditos otorgados.	4. Minimizar los riesgos crediticios.	4. Contar con un reglamento de cobranzas y recuperación de créditos

Área Estratégica: Mercadeo			
Demanda de Grupos de Interés	Objetivos Estratégicos	Propósito Estratégico	Estrategia Propuesta
1. Credibilidad en los servicios.	1. Promocionar e incrementar los créditos y el ahorro.	1. Dar a conocer la Cooperativa.	1. Ofrecer promociones para incrementar la demanda de los servicios.
2. Distribución adecuada de espacios de trabajo	2. Contar con una distribución de espacio físicos adecuado para el desarrollo y funcionamiento de sus actividades	2. Mejorar el ambiente en el que se desempeñan las colaboradoras.	2. Adecuar las diferentes áreas de la Cooperativa para facilitar los procesos de las diferentes actividades.
3. Promoción de los servicios.	Incrementar el número de asociadas de la Cooperativa.	3. Atraer a más asociadas.	3. Promover los servicios de la Cooperativa por medio de hojas volantes y publicidad no pagada.
4. Servicios competitivos	4. Ofrecer las mejores tasas de interés tanto en crédito y ahorro.	4. Ser la Cooperativa de ahorro y crédito que ofrezca mejores beneficios en la zona.	4. Establecer tasas de interés atractivas.

Área Estratégica: Gestión Administrativa			
Demanda de Grupos de Interés	Objetivos Estratégicos	Propósitos Estratégicos	Estrategias Propuesta
1. Mayor comunicación e información	1. Identificar a las colaboradoras y asociadas con la filosofía de la Cooperativa.	Para conocer quiénes y hacia dónde se dirige la Cooperativa	1. Dar a conocer la filosofía de la Cooperativa en las asambleas y reuniones que se realizan
2. Llevar a cabo proyectos que beneficien a las asociadas.	2. Promover proyectos económicos y sociales para las asociadas.	Para mejorar las condiciones económicas y sociales de las asociadas	2. Identificar las necesidades de las asociadas
3. Satisfacción por los servicios (asociadas) y desempeño (colaboradoras)	3. Elevar los niveles de satisfacción de asociadas y colaboradoras.	Para fidelizar e incrementar el número de asociadas y mejorar el desempeño en las colaboradoras.	3. Utilizar un instrumentos de medición e investigación, conducente a la identificación de las necesidades y expectativas de asociadas (servicio recibido) y colaboradoras (desempeño laboral).
4..Facilitar el conocimiento	4. Alcanzar niveles adecuados de comunicación entre los integrantes de la Cooperativa.	Para que haya mayor participación de las asociadas y un buen clima organizacional dentro de la Cooperativa.	4. Mejorar la comunicación para facilitar a las asociadas y colaboradoras expresar sus inquietudes, propuestas y sugerencias, a los órganos de dirección y control, dar respuesta oportuna y notificar las decisiones.

I) Planes de Acción y Actividades por Área Estratégica

El plan de acción servirá de guía para realizar las actividades que se desarrollaran partiendo del objetivo estratégico planteado por área.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la Cooperativa, ya que, por medio de ellos, se busca materializar los objetivos estratégicos; dichos planes en general colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

A continuación se desarrollan los planes de acción para cada estrategia propuesta en las diferentes áreas estratégicas, y se establecen las actividades que serán la base de los programas de acción para las operaciones cotidianas de la Cooperativa.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA ACOMAP, DE R.L. 2013-2015

ÁREA ESTRATÉGICA: OPERACIONES																	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA FORMULADA	PLANES DE ACCIÓN		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN											
						2013				2014				2015			
		CORTO PLAZO (Hasta 1 año)	LARGO PLAZO (3 años)			TRIMESTRES											
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Contar con un Plan Estratégico que permita facilitar los procesos a corto y largo plazo.	1. Establecer un Plan Estratégico de la Gestión Administrativa de la Cooperativa.	1.1. Contratar un gerente general	1.1. Fortalecer la capacidad financiera de la Cooperativa, a través del aumento de aportaciones	1.1. Crear procesos que permitan ofrecer un servicio más eficiente.	Consejo de Administración												
2. Promover la educación de las asociadas sobre la cultura y principios Cooperativos.	2. Crear programas de capacitación sobre el sistema cooperativista e impartirlo internamente.	2.1. Llevar a cabo Asambleas extraordinaria, para motivar a las asociadas.	2.1. Contar con la cultura de compromiso de asociadas hacia la Cooperativa.	2.1. Incentivar a los socios para que se identifiquen como parte de la Cooperativa.	Comité de Educación.												
3. Desarrollar la capacidad administrativa de toda la estructura operativa.	3. Capacitar a cada uno de las colaboradoras en sus correspondientes áreas de trabajo.	3.1. Capacitar sobre los temas especializados en el manejo de créditos.	3.1. Tener personal especializado y competitivo en el área de desempeño.	3.1. Optimizar el funcionamiento del desempeño de los puestos.	Consejo de Administración. Comité de educación												
4. Diseñar y establecer una nueva estructura para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa.	4. Definir líneas de autoridad, puestos y las actividades de la estructura organizacional.	4.1. Elaborar y utilizar manuales de descripción de puestos e inducción de personal.	4.1. Actualizar los procesos a seguir en cada puesto según las exigencias administrativas.	4.1. Diseñar una estructura organizacional adecuada y funcional.	Consejo de Administración.												

4. Capacitar al personal de área administrativa en conocimientos tales como: Planificación, Organización, Dirección y Control	4. En asocio con INSAFOCOOP y Centros de Educación Superior, crear programas orientados a la capacitación en conocimientos de gestión administrativa.	4.1 Facilitar conocimientos administrativos al personal	4.1 Contar con personal capacitado en conocimientos administrativos	4.1 Implementar capacitaciones en conocimientos administrativos	Consejo de Administración Comité de Educación										
5. Formar colaboradoras y asociadas en conocimientos teórico-prácticos en cooperativismo.	5. Establecer convenios con otras Cooperativas, centros de educación superior y en asocio con INSAFOCOOP, crear programas orientados a dar formación en cooperativismo.	5.1 Fomentar en las colaboradoras y asociadas, conocimientos cooperativistas	5.1 Seguimiento y actualización de los conocimientos cooperativistas.	5.1 Charlas impartidas por personal de INSAFOCOOP, Voluntariado universitario, sobre conocimientos cooperativistas	Consejo de Administración Comité de Educación										
6. Educar en las asociadas la cultura del ahorro.	6. Mantener los estándares de captación y colocación en niveles que garanticen el éxito de la Cooperativa y la satisfacción de la asociada.	6.1 Promover en las asociadas la cultura del ahorro	6.1 Que la mayoría de asociadas tengan el hábito del ahorro.	6.1 Llevar a cabo charlas de motivación Incentivar a las asociadas que practican el ahorro	Comité de Educación										

**m) Resumen de Costos Plan Estratégico y Plan Operativo
Cooperativa ACOMAP de R.L.**

Cuadro N° 27: Resumen de Costos

PLAN	COSTOS
PLAN ESTRATÉGICO (2013-2015)	\$ 9,724.29
PLAN OPERATIVO (2013)	\$ 2,948.43

**Determinación de Presupuesto de Gastos Plan Operativo
ACOMAP, DE R.L. 2013 (Ver anexo No.7)**

Contratación de Personal	\$1,350.00
Capacitaciones (Varios)	\$ 160.00
Charlas (varios)	\$ 733.70
Hojas volantes	\$ 36.00
Brochures	\$ 15.18
Compra de papelería	\$ 200.00
Convivios	\$ 446.55
Buzón de sugerencias	<u>\$ 7.00</u>
Total	\$ 2,948.43

Cuadro N° 28: Determinación de Presupuesto de Gastos Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de ACOMAP, DE R.L. (Ver anexo No.8)

Concepto	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Contratación de Personal	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00	\$1,350.00
Capacitaciones (Varios)	\$ 160.00	\$ 184.00	\$ 228.00
Charlas (varios)	\$ 733.70	\$ 834.00	\$ 909.00
Promocionales	\$ 36.00	\$ 144.00	\$ 203.00
Brochures	\$ 15.18	\$ 15.18	\$ 15.18
Compra de papelería	\$ 200.00	\$ 220.00	\$ 242.00
Convivios	\$ 446.55	\$ 522 .00	\$ 559.50
Buzón de sugerencias	\$ 7.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	\$2,948.43	\$3,269.18	\$3,506.68

n) Planes de Contingencia

Se debe contar con acciones específicas para ser aplicadas cuando se presenten situaciones que no han sido consideradas en la planeación y que permitan que la Cooperativa siga sus operaciones normalmente.

Área Estratégica: Operaciones

		Vulnerabilidad	Oportunidad
E N F O Q U E	I N T E R N O	Resistencia a la implementación del plan estratégico y al desarrollo de planes para mejorar las áreas que ameriten refuerzos.	Realizar programas de Concientización relacionados a la necesidad de implementar el cambio.
	E X T E R N O	Que no se cumplan las expectativas del mercado local.	Identificar los puntos débiles y elaborar un plan que satisfaga las necesidades que esperan los clientes.

Área Estratégica: Recursos Humanos

		Vulnerabilidad	Oportunidad
E N F O Q U E	I N T E R N O	La falta de cooperación entre el personal y la ineficiencia en el desempeño de las labores	Establecer mecanismos, que a través de estímulos, condiciones y compromisos, garanticen el logro de los objetivos y la continuidad del trabajo en equipo.
	E X T E R N O	Reducción de la demanda por una inadecuada atención a los asociados.	Realizar capacitaciones para que brinden un mejor servicio a los asociados

Área Estratégica: Financiera

		Vulnerabilidad	Oportunidad
E N F O Q U E	I N T E R N O	Presencia de gastos no previstos en el presupuesto.	Contar con una reserva de capital para cubrir las necesidades inesperadas.
	E X T E R N O	Carecer de los recursos financieros necesarios para cubrir las demandas.	Establecer alianzas estratégicas para la captación de fondos (externos).

Área Estratégica: Mercadeo

		Vulnerabilidad	Oportunidad
E N F O Q U E	I N T E R N O	Falta de competitividad en la cobertura de los servicios financieros.	Enfocar criterios para mantener la cartera permanente de clientes en el mercado local.
	E X T E R N O	Poco incremento de asociadas.	Mejorar la imagen y generar mayor credibilidad en el mercado.

Área Estratégica: Gestión Administrativa

		Vulnerabilidad	Oportunidad
E N F O Q U E	I N T E R N O	Resistencia al cambio de una nueva Gestión Administrativa	Establecer mecanismos, que a través de estímulos, condiciones y compromisos, garanticen la aceptación de la nueva Gestión Administrativa.
	E X T E R N O	Deficiencia en la Gestión. Administrativa	Realizar una buena Gestión Administrativa

o) Lineamientos para Implementar el Plan Estratégico

Para implementar el Plan Estratégico se deben seguir los siguientes lineamientos:

- El Consejo de administración debe organizar un equipo de trabajo integrado por los diferentes comités de la Cooperativa para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico.
- Realizar reuniones para dar a conocer la Visión, Misión y Valores de la institución y fomentar la práctica de los mismos.
- Llevar un registro que permita controlar el seguimiento y evaluación del proceso de implementación del Plan.

- Realizar reuniones con el personal para verificar el cumplimiento del plan y hacer énfasis en la implementación del Plan Estratégico.
- Promover la cooperación entre los empleados y asociados para apoyar las actividades que mejoren la capacidad competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Fred R. David, (2008) Conceptos de Administración Estratégica, México: Editorial Pearson Educación, Quinta Edición.

Garza Treviño, Juan Gerardo (2000), "Administración Contemporánea", México: Editorial McGraw Hill, segunda edición.

Guzmán de Reyes, Adriana Patricia (2006) "Plan Estratégico Como Herramienta Gerencial" Bogotá: Ecoe Ediciones.

Harold Koontz; Heinz Weihrich (2004) "Administración una Perspectiva Global" México: Editorial Mc Graw Hill, Doceava edición.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. (2000) Metodología de a Investigación, 2° Edición. México: McGraw Hill.

Hernández Sergio y Rodríguez, 2000 "Introducción a la Administración" México: Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición.

Ivancevich M. John y otros (1997), "Gestión, Calidad y Competitividad" Editorial McGraw Hill, Primera Edición.

Jovel Jovel, Roberto Carlos, (2008) Guía básica para elaborar trabajos de investigación: Ideas Prácticas para Desarrollar un Proceso Investigativo, 1ra Edición, El Salvador: Editorial e Imprenta Universitaria.

Lavergne Bernard (1997) Revolución Cooperativa o el socialismo de Occidente. El Salvador: UCA editores, Edición única.

Ortiz Uribe, Frida Gisela y García Nieto, María del Pilar (2005) Metodología de la investigación: El Proceso y sus Técnicas. México DF: Editorial LIMUSA S.A de C.V.

Robbins, Stephen P., Coulter Mary, (2005) Administración, México: Editorial Pearson Prentice Hall, Octava Edición.

Serrano Alexis, (2004), Administración, Primera Edición. San Salvador, El Salvador, C.A.

Serrano Alexis, (2007), Administración de Personas, Primera Edición. San Salvador, El Salvador, C.A.

Shermerhorn, John R. (2009) "Administración" México D.F: Editorial Limusa.

Tamayo y Tamayo, Mario. (1995) El proceso de la investigación científica. 3a Edición México: Editorial Limusa.

W. AA, (2003) Gestión de Cambio, Ciudad Barcelona: Editorial Ariel, Edición: Primera

Tesis:

Carrillo Salazar, María Ángela et al. (2009) Plan Estratégico de Comercialización para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Consumo y Aprovechamiento de Empleados de la Universidad de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACOPUS DE R.L) Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador.

Leyes:

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N°38, publicado en el Diario Oficial el día 16 de diciembre de 1983.

Estatutos para las Cooperativas de El Salvador, proporcionados por Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Ley General de Asociaciones Cooperativas. D.L. N° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el D.O. N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

Páginas Web

INSAFOCOOP.GOB.SV

<http://www.insafocoop.gob.sv>. Consultado 09 de Julio de 2012

Liga Cooperativa. Definición de Cooperativismo, Cooperativa. Disponible en:

<http://www.liga.coop/index.php>, Consultado 09 de Julio de 2012

Otras Fuentes:

Marleni del Carmen Ortiz (2012), Información Proporcionada por la Presidenta de Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento y Comercialización Abejas Productoras de Suchitoto de R.L. ACOMAP DE R.L.

Lic. Misael Díaz, (2012), Información Proporcionada por el Jefe de Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (INSAFOCOOP).

Ing. Mauricio García, (2012) Información Proporcionada por Jefe de la Unidad Oficial de Información Institucional (OIR) del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (INSAFOCOOP).

ANEXOS

ANEXO No 1: Registro de las Asociadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.

ANEXO No. 2: Guía de Entrevista dirigida a la Presidenta de ACOMAP de R.L

ANEXO No. 3: Cuestionario dirigido a las Colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP de R.L.

ANEXO No. 4: Cuestionario dirigida a las Asociadas de la Cooperativa ACOMAP de R.L.

ANEXO No. 5: Resultados de la investigación dirigida a las Colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP de R.L.

ANEXO No. 6: Resultados de la investigación dirigida a las Asociadas de la Cooperativa ACOMAP de R.L.

ANEXO No. 7: Información Presupuesto Plan Operativo ACOMAP, de R.L.
2013

ANEXO No. 8: Información Presupuesto Plan Estratégico 2013-2015 ACOMAP,
de R. L.

ANEXO No. 9: Ley General de Asociaciones Cooperativas.

ANEXO No 1: Registro de las Asociadas de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.

No	NOMBRE	EDAD	COMUNIDAD
1	Rosa Elia Vásquez	45 años	La Bermuda
2	Milagro del Carmen Ramírez Rodríguez	23 años	La Bermuda
3	María Elena de paz Morales	27 años	La Bermuda
4	Zulma Guadalupe Bonilla Serrano	25 años	La Bermuda
5	Milagro Aracely Alvarenga Abrego	48 años	La Bermuda
6	Judith Patricia Carrillo Arévalo	21 años	la Bermuda
7	Marleni del Carmen Ortiz de Moz	34 años	San Rafael
8	Santos del Carmen Andrade Ortiz	29 años	San Rafael
9	Cruz María Navarrete de Menjivar	46 años	San Rafael
10	María Gloria del Carmen Flores Iraheta	67 años	San Rafael
11	Mayra Elizabeth Ramos	29 años	San Rafael
12	María Estela Andrade Villanueva	39 años	San Rafael
13	María Susana Navarrete Morales	54 años	San Rafael
14	María Guadalupe Herrera	25 años	San Rafael
15	Flor María Hernández Herrera	26 años	San Rafael
16	Aminta Evangelina Herrera de Vanegas	44 años	San Rafael
17	Flor de María Valladares Alvarado	40 años	San Rafael
18	Reina Maribel Paz de Muñoz	31 años	san Rafael
19	María Trinidad Palacios	47 años	San Rafael
20	María de Los Ángeles Hernández	35 años	San Rafael
21	María Ana Andrade	65 años	San Rafael
22	Marlene del Carmen López de Turcios	29 años	San Rafael
23	Morena del Carmen Artiga de Ramos	32 años	San Rafael
24	María Margarita Artiga López	37 años	San Rafael
25	Sandra del Carmen Menjivar Andrade	21 años	San Rafael
26	Erlinda del Carmen Ortiz Santamaría	37 años	San Rafael
27	Rafaela Andrade Iraheta	66 años	San Rafael
28	Ada Elizabeth Franco Andrade	25 años	San Rafael
29	Yanci Xiomara Ramos de Andrade	27 años	San Rafael
30	Dolores Verónica Villanueva	26 años	San Rafael
31	Sonia Margarita Artiga López	46 años	San Rafael
32	Rosa Violeta Pérez Ortiz	40 años	San Rafael
33	Pilar Enoe Reyes		EL Papaturre
34	Ana Esther Díaz Beltrán	35 años	El Milagro
35	Cristela de Jesús Santos de Ventura	33 años	El Milagro
36	Rosalina Santos Amaya	44 años	El Milagro
37	Evelin Elizabeth Santos Amaya	23 años	El Milagro
38	María del Carmen Grande	79 años	El Milagro
39	Teresa de Jesús Batres Pinto	39 años	El Milagro

40	María del Carmen Monterrosa	25 años	El Milagro
41	Dolores Margarita Marroquín de Hernández	41 años	Las Américas
42	Gladis Edelmira Santos Amaya	29 años	Las Américas
43	Tania Noemí Mendoza Hurtado	27 años	Las Américas
44	Rosa Lidia Villalta Martínez	33 años	Primavera
45	María Magdalena Rodas Arias	23 años	Tenango
46	Jeannette Elizabeth Rivera	26 años	Tenango
47	María Fidelia Díaz de Joya	42 años	María Nela García
48	Blanca Alicia Carrero de Landaverde	46 años	Milingo
49	Lucia de Jesús Beltrán de Escobar	62 años	Milingo
50	María Alba Serrano Asencio.	44 años	Milingo
51	María Inés Orellana Guevara	55 años	Milingo
52	Gloria Guadalupe Orellana	33 años	Milingo
53	Vilma Coreas Guzmán	42 años	Aguacayo
54	Mirna Geraldina Palma Avalos	30 años	Aguacayo
55	Yesenia Beatriz Cuellar de Ventura	22 años	Aguacayo
56	Josefina Hernández Hernández	51 años	Aguacayo
57	Ana Beatriz Guillen de Palacios	34 años	Aguacayo
58	Lilian Concepción Serrano	35 años	Palo Grande
59	María Melia Martínez Flamenco	69 años	Palo Grande
60	Rosa Etelvina Hernández Acevedo	36 años	Palo Grande
61	Luisa Damaris Serrano Hernández	19 años	Palo Grande
62	Ana Margoth Calderón Acosta	45 años	Palo Grande
63	Ana Yolanda Serrano Meléndez	65 años	Palo Grande
64	María Imelda Rodríguez Escalante	32 años	Copinol
65	Domitila Calderón Marín	55 años	Copinol
66	María del Carmen Cuellar de Chiliseo	30 años	Copinol
67	María Teresa Chiliseo de Cuellar	38 años	Copinol
68	Silvia Jeanette Rosales	30 años	Copinol
69	Julia Serrano de Landaverde	73 años	Copinol
70	Marilú del Carmen López de Paredes	33 años	Copinol
71	Evelin Candelaria López de Moreno	34 años	Copinol
72	María Lucia Casco Díaz	45 años	Copinol
73	Blanca Margoth Mencos de Pineda	54 años	El Roble
74	María Arcadia Mejía de Ventura	47 años	El Roble
75	Luz Idalia Segovia de Acosta	35 años	El Roble
76	Lucia Margarita Domínguez de García	45 años	El Roble
77	Carmen Delgado de López	47 años	El Roble
78	Ana Cecilia López Iraheta	42 años	el Roble
79	Antonia Reyes de Martínez	51 años	El Roble
80	Mirna del Carmen Gómez	44 años	El Roble
81	Hermenegilda Bonilla Umaña	38 años	Estanzuela

82	María Elsa Granados Gutiérrez	21 años	Estanzuela
83	Jesús Molina de Umaña	43 años	Estanzuela
84	Teresa de Jesús Amaya de Pérez	34 años	Estanzuela
85	María Delmi Calles de Umaña	31 años	Estanzuela
86	Marta Lucia Menjivar	39 años	El Caulote
87	Jacinta Lucia Miranda Ortega	46 años	Copapayo
88	María Rivas Miranda	37 años	Copapayo
89	Imelda Vásquez	49 años	Copapayo
90	María Dolores Noyola	57 años	Copapayo
91	Herminia Monge Miranda	49 años	Copapayo
92	Natividad Mercedes Hernández de Mejía	53 años	Agua Caliente
93	Ana Marina Al varenga Avelar	44 años	agua caliente
94	María Elizabeth Hernández Ayala	25 años	Agua caliente
95	Santos Quijano Martínez	54 años	Agua Caliente
96	María Esmeralda Ortega de Hernández	39 años	Agua Caliente
97	Mirna Leonor Mejía Hernández	23 años	Agua Caliente
98	Yolanda del Carmen Castro	46 años	Agua Caliente
99	Morena Soledad Herrera	49 años	Barrio San José
100	Silvia María Damas de Castillo	34 años	Barrio San José
101	Santos Elizabeth Guillen de Hernández	25 años	Barrio San José
102	Corina Vanessa Merino Morales	27 años	Barrio la Cruz
103	Flor de María Menjivar	36 años	Barrio la Cruz
104	Celia del Carmen Carabantes de Mejía	39 años	Barrio el Calvario
105	María Mercedes Acosta de Mencos	53 años	Barrio el Calvario
106	Ana Elizabeth Orellana Funes	23 años	Bo. Sta. Lucia
107	Ana Isabel Rosales de Rivera	38 años	Bo. Sta. Lucia
108	María Imelda Avalos	35 años	Bo. Sta. Lucia
109	Vilma Haydee Alas	29 años	Nueva Suchitoto
110	Marina del Carmen Guevara Melgar	41 años	San Juan
111	Ruth Noemy González López	26 años	Cantón San Juan
112	Rosa Margarita O'Farrill	53 años	Barrio Concepción
113	Claudia María Gómez de Sabrían	39 años	Bo. Concepción casa #74
114	María Emilia Duran Díaz	56 años	El Bario
115	Esperanza León de Casco	55 años	El Bario
116	Soila Marisol del Rosario Duran Acosta	33 años	El Bario
117	Martina Maribel Duran Aguilar	46 años	El Bario
118	Marina de Jesús González López	22 años	El Bario
119	María Leticia López de Marroquín	43 años	El Bario
120	María Cristina Marroquín de Gómez	53 años	El Bario
121	Deysi del Carmen Murillo Oliva	43 años	El Bario
122	Patricia Isabel Olmedo Alas	28 años	Valle verde
123	Verónica Marisol Flores Pérez	22 años	Valle Verde

124	Claudia Angélica Olmedo Alas	30 años	Valle Verde
125	Angela Antonia Alas de Olmedo		Valle Verde
126	Teresa de Jesús Franco.	52 años	Valle Verde
127	María Higinia Hernández Hernández	46 años	Zacamil I
128	Ana Yanira Alas	24 años	Zacamil I
129	María Dolores Hernández de Rivera.	55 años	Zacamil I
130	María Demecia Recinos Avelar	58 años	Zacamil I
131	María Angela Al varenga Hernández	33 años	Zacamil I
132	Rosa María Méndez García	20 años	Zacamil I
133	Marina Hernández Alemán	39 años	Zacamil I
134	Vilma Guadalupe Torres Leiva	30 años	Zacamil I
135	Yeny Concepción Jirón	21 años	San Antonio
136	Angela del Carmen Hernández Ventura	28 años	El Cereto
137	Santana Hernández Mejía	57 años	El Cereto
138	María Luz Guardado Guardado	32 años	Zacamil II
139	María Elena Alas Guardado	32 años	Zacamil II
140	Meregilda Lucila Vides Quezada	55 años	Zacamil II
141	Claudia Yamileth Ortega	20 años	Zacamil II
142	Rosa Gladis Sorto	35 años	Zacamil II
143	María Gabriela Orellana de Zavala		Zacamil II
144	Reina Elizabeth Mendoza Carrillo	24 años	Celina Ramos
145	Ana Luz Zamora Escoto	21 años	Celina Ramos
146	María Esperanza Rodríguez	49 años	Celina Ramos
147	Elizabeth Constante Orellana	37 años	Celina Ramos
148	Marta Castellanos de Mejía	70 años	Sitio Cenicero
149	Candelaria Amanda Monge	51 años	Sitio Cenicero
150	Dora de Jesús Sosa Monge	40 años	Sitio Cenicero
151	Cándida Rosa Alfaro	55 años	Sitio Cenicero
152	Rosita de Jesús Lara Franco	49 años	Sitio Cenicero
153	Raquel del Carmen Avendaño Guerra	29 años	Sitio Cenicero
154	Juana de Dolores Sosa de Ayala	73 años	Sitio Cenicero
155	Alejandra Antonia Hernández	55 años	Laura López
156	Yesenia Patricia López	23 años	Laura López
157	Amada Amaya de Mata	38 años	Nuevo Valle verde
158	Ana María Menjivar Andrade	58 años	La Mora
159	María Eva Martínez	36 años	La Mora
160	Irma del Carmen López Marroquín	40 años	La Mora
161	Virginia Lucia Murillo Arévalo.	29 años	La Mora
162	Ana Nohemí Góngora Guzmán	32 años	La Mora
163	Flor María Landaverde Flores	24 años	La Mora
164	Carmen Elizabeth Landaverde de Góngora	26 años	La Mora
165	María Reina Flores de Landaverde	53 años	La Mora

166	Félix Angela Pineda Alas	32 años	la Mora
167	Berlini del Carmen Vanegas de Marroquín	41 años	La Mora
168	Reina Verenice Cortez Minero		La Mora
169	Candelaria Portillo López	25 años	Asunción
170	Cirila Ramos de Escobar	56 años	Asunción
171	Luz Verónica Salazar Beltrán	38 años	Sitio Zapotal
172	Marta Alicia Hernández	43 años	Sitio Zapotal
173	Wendy Guadalupe Villalta Sarmiento.	37 años	Sitio Zapotal
174	Sandra Marisol Sánchez Casco	19 años	Sitio Zapotal
175	Fiderbinda Orellana	37 años	Sitio Zapotal
176	Marta Flores de Rivera	50 años	Sitio Zapotal
177	Ana Iris Amaya Menjivar	24 años	Sitio Zapotal
178	María Noemí Beltrán Mejía	59 años	Sitio Zapotal
179	Cristina Góngora Portillo	51 años	Sitio Zapotal
180	Claribel Santamaría Melgar	37 años	Sitio Zapotal
181	María Fidelina Mendoza Callejas	44 años	Sitio Zapotal
182	Marina Martínez Flores	45 años	Los Almendros
183	Tomasa Jovita Torrez	62 años	Masatepeque
184	Lidia Estebana Avalos Viuda de Paz	67 años	Masatepeque
185	Cristina Guadalupe Mejía Vásquez	27 años	Masatepeque
186	Ana María Escobar Torrez	28 años	Masatepeque
187	Ana Guadalupe Alas García	27 años	Masatepeque
188	María Teresa Umanzor Reyes	54 años	Nuevo Renacer
189	Dinora Isamar Alas Cortez	20 años	Nuevo Renacer
190	Patricia de la Cruz Martínez	31 años	Nuevo Renacer
191	Blanca Aminta Alas Alas	23 años	Nuevo Renacer
192	Rosibel Vásquez de Fernández	48 años	Nuevo Renacer
193	Martha Hilda Benítez Umanzor	26 años	Nuevo Renacer
194	Marta Alicia Alas de García		Nuevo Renacer
195	Blanca Rubia Portillo Tejada	44 años	Nueva Consolación
196	Buenaventura Franco de González	46 años	Nueva Consolación
197	Marta Kinberli Caballero	26 años	Nueva Consolación
198	Norberta Antonia Orellana de Guillen	47 años	Nueva Consolación
199	Marta Lidia Lemus	33 años	Nueva Consolación
200	Melba Urrutia Viuda de Hernández	54 años	Nueva Consolación
201	Rita Alvarado Oliva	39 años	La pita
202	María Angélica Santamaría Orellana	40 años	La pita
203	Zoila Oliva de Méndez	67 años	La Pita
204	Reina de los Ángeles Alvarado	20 años	La Pita
205	Elsa Aracely Hernández Rivera	29 años	La Pita
206	María Angelita Alfaro de Bonilla	46 años	La Pita
207	Delmi Ana Ruc Díaz Álvarez	32 años	La Pita

208	María Verónica Soriano Chacón	25 años	La Pita
209	María Ester Rivera Vda de Hernández	50 años	La Pita
210	Bertha Alicia Chacón de Guillen	42 años	La Pita
211	María Isabel Bonilla de Pérez	24 años	La Pita
212	María Elvia Bonilla	24 años	La Pita
213	Edith Verónica Palacios	26 años	La Pita
214	Rosa Estela Fabián Vásquez	32 años	La Pita
215	María Sandra Rivera Rodríguez	17 años	La Pita
216	Tomasa Rodríguez de Rivera	53 años	La Pita
217	Rosa Mirian Soriano Chacón	20 años	La Pita
218	Martina Alvarado de palacios	44 años	La Pita
219	María Rosa Alvarado Villanueva	37 años	La Pita
220	Rufina Melgar de Rivas	66 años	Haciendita I
221	Alva Abihail Landaverde Deras	21 años	Haciendita I
222	Noemy Hernández García	44 años	Haciendita I
223	María Ester Rivas Ventura	45 años	Haciendita I
224	Jessi Guadalupe Escobar Recinos	28 años	Haciendita II
225	Amelia de Jesús López Mejía Viuda de Guzmán	58 años	Haciendita II
226	Albertina Al varenga Castillo	48 años	Haciendita II
227	María Silvia del Carmen Vásquez	25 años	Santa Eduvigés
228	María Teresa Ortega López	49 años	Santa Fe
229	Angela Rivera	46 años	Apolinario Serrano
230	Dorotea Pérez Pérez	49 años	Apolinario Serrano
231	María Reina Gómez	34 años	Apolinario Serrano
232	María Alejandra Hernández Lazo	28 años	Apolinario Serrano
233	Flor Celina Hernández de Al varenga	35 años	Apolinario Serrano
234	Ercilia Portillo	35 años	San Lucas
235	Antonia Lorena Pastran Erazo	37 años	Colima
236	Gisela Esmeralda Pénate Pastran	25 años	Colima
237	Silvia Elizabeth Pastran de Alas	34 años	Colima
238	Lucia Esperanza Erazo de Pastran	66 años	Ingenio Colima
239	María Laura Romero	47 años	Patricia Puertas
240	Lorena del Carmen Rodríguez	38 años	El Milagro
241	Ana María Chávez de Alemán	44 años	El Milagro
242	Elvira Verónica Mejía	29 años	Monseñor Romero
243	Carmen Abrego Torrez	59 años	Monseñor Romero
244	Gertrudis Rivera Rivera	24 años	Monseñor Romero
245	Antonia Rivera	68 años	Monseñor Romero
246	Gloria Esperanza Miranda	53 años	Alegría
247	María Dora López Otero	41 años	Los Henríquez
248	Teodora Dolores Landaverde Escobar	46 años	Ichanquezo
249	Luz Marisol Landaverde Acosta	35 años	Ichanquezo

250	Idalia Marleni Landaverde	35 años	Ichanquezo
251	Blanca Julia Menjivar de Landaverde	28 años	Ichanquezo
252	Mirna Jeannette Landaverde de Rivera	28 años	Ichanquezo
253	Paula Cartagena	60 años	Huerta Enana
254	Mercedes Melgar Borja	51 años	Palacios
255	María Julia Herrera Herrera	68 años	El Franco
256	Udelia Guadalupe Vásquez Reyes	49 años	Perulapia
257	Yanira Guadalupe Ardon de Minero	40 años	Perulapia
258	Elsa Ruth Chávez Benítez	31 años	Perulapia
259	María Mercedes Rafael Hernández	44 años	Cojutepeque

ANEXO No. 2: Guía de Entrevista dirigida a la Presidenta de ACOMAP de R.L



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PRESIDENTA DE ACOMAP DE R.L

Objetivo: Obtener información sobre la Gestión Administrativa, a fin de elaborar un diagnóstico de la situación actual de ACOMAP de R.L.

1. ¿Se da a conocer a los empleados la misión y visión de la Cooperativa?

2. ¿Con qué tipo de planificación cuenta la Cooperativa?

3. ¿Existen manuales en la Cooperativa?

4. ¿Se orienta a los asociados sobre los beneficios de las aportaciones?

5. ¿Las funciones de la Cooperativa están debidamente definidas y segregadas?_____

6. ¿Está autorizada y supervisada la Cooperativa por Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)._____

7. ¿Existe un organigrama actualizado de la Cooperativa?

8. ¿Existe un seguimiento permanente de los planes de la Cooperativa?

9. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento internas y externas con que cuenta la Cooperativa?

10. ¿La Cooperativa declara Impuesto sobre la renta, y Pago a Cuenta al Ministerio de Hacienda?

11. Envían informes a la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)?

12. ¿Cuenta la Cooperativa con Reglamento Interno?

13. ¿Se dan a conocer las políticas administrativas y financieras a todo el personal?

14. ¿Cuenta la Cooperativa con los formularios y papelerías requerida para su funcionamiento?

15. ¿Se utilizan programas informáticos para el funcionamiento de la Cooperativa?

16. ¿Posee políticas establecidas la Cooperativa?

17. ¿Es accesible el proceso de aprobación de crédito?

18. ¿Establecen objetivos por cada comité de trabajo?

19. ¿Se vela por el funcionamiento de la Cooperativa en lo concerniente en el aspecto legal?_____

20. ¿Se llevan a cabo reuniones en la alta dirección para tratar asuntos estratégicos?_____

21. ¿Se analizan los riesgos de créditos?_____

22. ¿El Consejo de Administración autoriza la aprobación de dividendos?

23. ¿El Consejo de Administración se reúnen ordinariamente por lo menos una vez al mes?_____

24. ¿Han considerado llevar a cabo estrategias de crecimiento?

25. ¿Cuáles son las tasas de interés que maneja la Cooperativa en las líneas de ahorro y crédito?

26. ¿Cuáles son las expectativas de ingresos que tiene la Cooperativa?

27. ¿Cumplen con las metas establecidas, mensuales, trimestrales o anuales?

28. ¿Qué comités de la Cooperativa, considera usted que necesitan capacitación? ¿Por qué?

29. ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta la Cooperativa?

30. ¿En qué áreas cree conveniente la capacitación? ¿Por qué?

31. ¿Qué resultados esperarían obtener con dicha capacitación?

32. ¿Cuáles considera que son las mayores fortalezas que tiene la Cooperativa?

33. ¿Cuáles considera que son las mejores oportunidades que tiene la Cooperativa?

34. ¿Cuáles considera que son las mayores debilidades que tiene la Cooperativa?

35. ¿Cuáles considera que son las mayores amenazas que tiene la Cooperativa?

36. ¿Considera que la Cooperativa contribuye al crecimiento económico de los asociados y al desarrollo social de la comunidad?

ANEXO No. 3: Cuestionario dirigido a las Colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP de R.L.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“Guía estructurada de preguntas dirigidas al personal que colabora en ACOMAP DE R.L.”

Objetivo: Obtener información sobre la perspectiva de las colaboradoras de la Cooperativa sobre el funcionamiento administrativo en torno a sus puestos de trabajo con el fin de mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa.

SOLICITUD DE COLABORACIÓN:

Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando nuestro trabajo de graduación, por esa razón solicitamos de su valiosa colaboración para responder las interrogantes que planteamos en el presente cuestionario. La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.

Indicaciones: Marque con una “X” la respuesta a las interrogantes planteadas a continuación según crea conveniente, le agradeceremos su aporte ampliando en aquellas que sea necesario.

I. Datos Generales

1. Edad:

De 16 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 35 años

De 36 a 40 años

De 41 a 45 años

De más de 45 años

2. Ocupación:

Colaboradora de la Cooperativa

Empleada

Comerciante

Agricultor

Amas de casa

Otros

3. Nivel de Estudios:

Educación Básica

Bachillerato

Universitario

Técnico

4. Nivel de Ingreso Familiar:

Menos de \$100.00

De \$101.00 a \$200.00

\$201.00 en adelante

5. Estado Familiar

Soltera

Madre Soltera

Casada

Acompañada

Viuda

Divorciada

6. ¿Cuántos miembros integran su grupo familiar?

De 1 a 2 personas

De 3 a 4 personas

De 5 a 6 personas

De 7 personas en adelante

II. CONTENIDO

7. ¿A qué cuerpo de trabajo pertenece?:

Consejo de Administración

Junta de Vigilancia

Comité de Crédito

Comité de Educación

8. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?

Sí

No

9. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

 Sí No

10. ¿Conoce usted los objetivos de la Cooperativa?

 Sí No

11. ¿Existe un Organigrama en la Cooperativa?

 Sí No

12. ¿Se siente identificada con la filosofía de la Cooperativa?

 Sí No

13. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa de ahorro y crédito?

 Aumentar asociados Fomentar el ahorro Mejorar los servicios Otorgar préstamos a tasas de interés bajas Capacitar a directivos y cuerpos de trabajo

14. ¿La Cooperativa cuenta con un reglamento interno bajo el cual se rigen sus colaboradoras?

 Sí No

15. De los siguientes elementos administrativos ¿Con cuáles cuenta la Cooperativa?

 Objetivos Procedimientos Políticas Estrategias Programas Presupuestos Otros Especifique: _____ No Contestó

16. ¿Qué herramientas de control son utilizadas dentro de la Cooperativa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Presupuestos | <input type="checkbox"/> Punto de Equilibrio |
| <input type="checkbox"/> Cronogramas | <input type="checkbox"/> Razones Financieras |
| <input type="checkbox"/> Auditoría interna | <input type="checkbox"/> Otros |
| <input type="checkbox"/> Evaluación de Desempeño | <input type="checkbox"/> No Contestó |

17. ¿De los siguientes recursos con cuales cuenta la Cooperativa?

- Recursos Financieros
- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- No Contestó

18. ¿La Estructura Administrativa es la adecuada?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

19. ¿Las actividades administrativas son realizadas de acuerdo a lo planificado?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

20. ¿Ha recibido capacitación durante el presente año?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

21. ¿Tiene conocimiento de los programas de actividades con los que cuenta la Cooperativa?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

22. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran dentro de la Cooperativa?

- Presupuestos de ventas
- Presupuestos de compra
- Presupuestos de Gastos
- Presupuestos de Efectivo
- Otros
- No Contestó

23. ¿Conoce usted la Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)?

Sí

No

24. ¿Cuáles son los tipos de préstamos que ofrece la Cooperativa?

Préstamos agrícolas

Comercio

Préstamos Personales.

Otros. Especifique: _____

Producción

25. ¿Cuál es la cantidad promedio de préstamo que otorga la Cooperativa a sus asociadas?

Menores de \$100.00

\$301.00 a \$600.00

\$101.00 a \$300.00

\$600.00 a \$900.00

26. ¿Qué documentación le solicitan a las asociadas para otorgarles un préstamo?

Fotocopias de DUI, NIT, ISSS, recibo de luz, recibo de teléfono

Llenar solicitud de préstamo

Llevar fiador

Constancia de sueldo

Escrituras de propiedad

Otros

27. ¿En qué rango de aportación se ubica su Cooperativa?

\$3.00 a \$5.00

\$5.00 a \$8.00

\$8.00 a \$12.00

28. ¿Tiene la Cooperativa préstamos en instituciones financieras o bancarias?

Sí

No

Otros. Especifique:

29. ¿Se siente satisfecha por la labor social que usted realiza en la Cooperativa?

Sí

No

30. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar la eficiencia de la Cooperativa?

31. ¿Qué recomendaría usted para hacer crecer la Cooperativa?

32. ¿Qué áreas cree que hay que mejorar en la Cooperativa?

¡Muchas Gracias por su Amable Colaboración!



ANEXO No. 4: Cuestionario dirigida a las Asociadas de la Cooperativa ACOMAP de R.L.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



“Guía estructurada de preguntas dirigidas a las asociadas de ACOMAP DE R.L.”

Objetivo: Obtener información sobre la perspectiva de las asociadas de la Cooperativa ACOMAP DE R.L

SOLICITUD DE COLABORACIÓN:

Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando nuestro trabajo de graduación, por esa razón solicitamos de su valiosa colaboración para responder las interrogantes que planteamos en el presente cuestionario. La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.

Indicaciones: Marque con una “X” la respuesta a las interrogantes planteadas a continuación según crea conveniente, le agradeceremos su aporte ampliando en aquellas que sea necesario.

I. Datos Generales

1. Edad:

De 16 a 25 años

De 36 a 40 años

De 26 a 30 años

De 41 a 45 años

De 31 a 35 años

De más de 45 años

2. Ocupación:

Colaboradora de la Cooperativa

Agricultor

Empleada

Amas de casa

Comerciante

Otros

3. Nivel de Estudios:

- Educación Básica
- Bachillerato
- Universitario

- Técnico
- No Contestó

4. Nivel de ingreso familiar:

- Menos de \$100.00
- De \$101.00 a \$200.00
- \$201.00 en adelante

5. Estado Familiar

- Soltera
- Madre Soltera
- Casada

- Acompañada
- Viuda
- Divorciada

6. ¿Cuántos miembros integran su grupo familiar?

- De 1 a 2 personas
- De 3 a 4 personas
- De 5 a 6 personas

- De 7 personas en adelante
- No Contestó

II. CONTENIDO

7. ¿Por cuál medio se enteró de la existencia de ACOMAP DE R.L?

- Por una compañera asociada a la Cooperativa
- Por la ubicación que tienen las instalaciones
- Alguien se lo recomendó
- Mediante afiches, volantes, brochures, etc.
- No Contestó

8. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?

- Sí
- No
- No Contestó

9. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

 Sí No No Contestó

10. ¿Conoce usted cómo funciona organizativamente la Cooperativa?

 Sí No No Contestó

11. ¿Ha recibido información acerca de los beneficios y servicios que la Cooperativa ACOMAP DE R.L. ofrece?

 Sí No No Contestó

12. ¿Qué es lo que usted conoce de ACOMAP de R.L.?

 Los servicios que ofrece Las tasas de interés de préstamos Los requisitos para ingresar Los tipos de préstamos y trámites para solicitarlo No conoce nada Otros

13. ¿Qué la motivó asociarse a ACOMAP de R.L.?

 Por considerar que es una buena opción para ahorrar Por la facilidad de obtener préstamos Le dieron buenas referencias de la Cooperativa Por el apoyo que le brindan a las mujeres de escasos recursos No Contestó

14. ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociada de ACOMAP DE R.L.?

 Menos de 3 meses De 7 meses a 10 meses De 4 meses a 6 meses Más de 11 meses

15. De los siguientes servicios, ¿Cuáles ofrece la Cooperativa a la cual está asociada?

- Líneas de ahorro
- Líneas de préstamos
- Tarjetas de créditos
- Seguros
- Asistencia médica
- Otros. Especifique: _____
- No Contestó

16. ¿Ha adquirido algún préstamo con la Cooperativa?

- Sí No

17. ¿Qué plazos le concedieron para pagar el préstamo?

- De 1 mes a 3 meses
- De 4 meses a 6 meses
- De 7 meses en adelante
- No Contestó

18. ¿Cómo califica usted, el servicio recibido en el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Información que recibe sobre los préstamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en resolución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en desembolso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ¿En su préstamo le incluye cuota de ahorro?

- Sí No

20. En cuanto a su aportación desearía:

- Disminuir la aportación Aumentar la aportación No Contestó

21. ¿Le informan periódicamente sobre las actividades que realiza la Cooperativa?

 Sí No No Contestó

22. ¿Considera que el personal de ACOMAP DE R.L., está lo suficientemente capacitado?

 Sí No No Contestó

23. De los siguientes servicios, ¿Cuáles le gustaría que implementara la Cooperativa?

 Despensa de productos alimenticios de primera necesidad Servicios médicos Convivios familiares Préstamos educativos Otros. Especifique: _____ No Contestó

24. ¿Qué recomendaría usted, para mejorar los servicios que presta ACOMAP de R.L.?

25. ¿Han mejorado sus condiciones de vida a partir de su incorporación a la Cooperativa?

26. ¿Recomendaría usted a otras personas que se incorporen a la Cooperativa?

 Sí No No Contestó

27. ¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de las Cooperativas en El Salvador?

28. ¿Cree usted que las Cooperativas aportan beneficios a la población Salvadoreña?

¡Muchas Gracias por su Amable Colaboración!



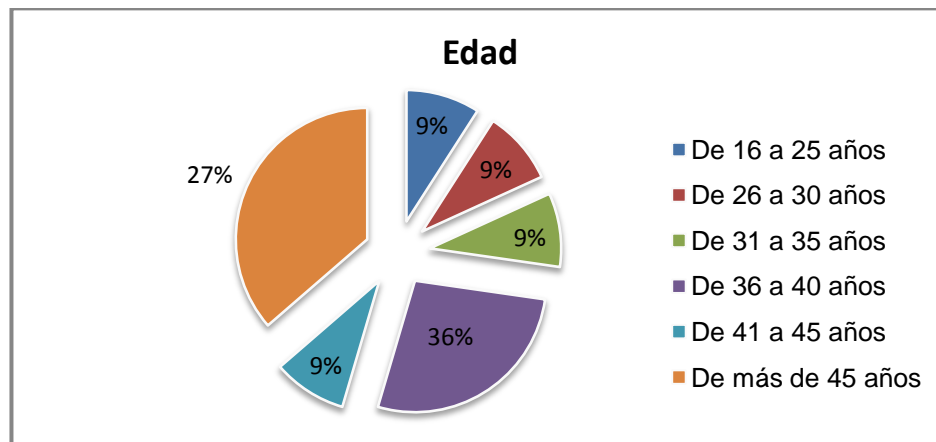
ANEXO NO. 5: Resultados de la investigación dirigida a las Colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP, de R.L.

I. Datos Generales

Pregunta No. 1. Edad

Objetivo: Conocer las edades de las colaboradoras de ACOMAP de R.L. para determinar cuáles son las más predominantes.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De 16 a 25 años	1	9%
De 26 a 30 años	1	9%
De 31 a 35 años	1	9%
De 36 a 40 años	3	27%
De 41 a 45 años	1	9%
De más de 45 años	4	36%
Total	11	100%



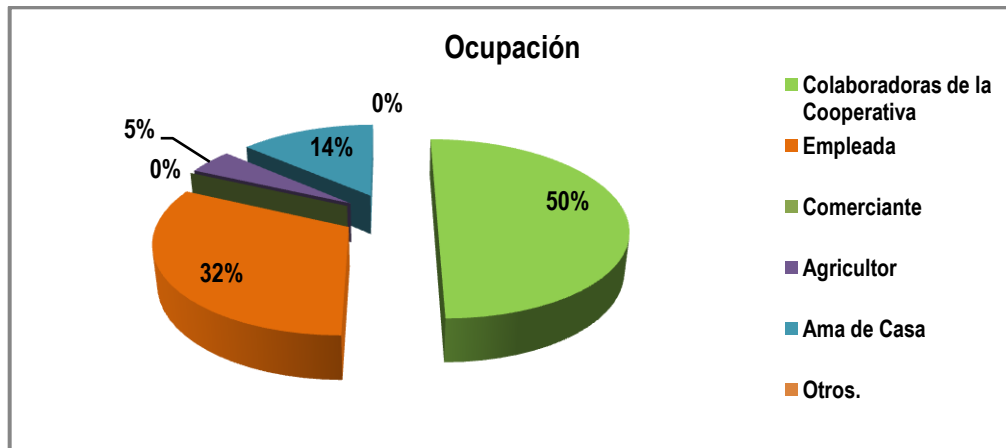
COMENTARIO: Los resultados obtenidos de la investigación de campo, revelan que la edad predominante de las colaboradoras es de más de 45 años representado por un 36% y el 27% lo presentan las colaboradoras que están en el rango de 36 a 40 años.

Pregunta No.2 Ocupación

Objetivo: Determinar a qué ocupación se dedican las personas encuestadas

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Colaboradoras de la Cooperativa	11	50%
Empleada	7	32%
Comerciante	0	0%
Agricultor	1	5%
Ama de Casa	3	14%
Otros.	0	0%
Total	22	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de personas, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.

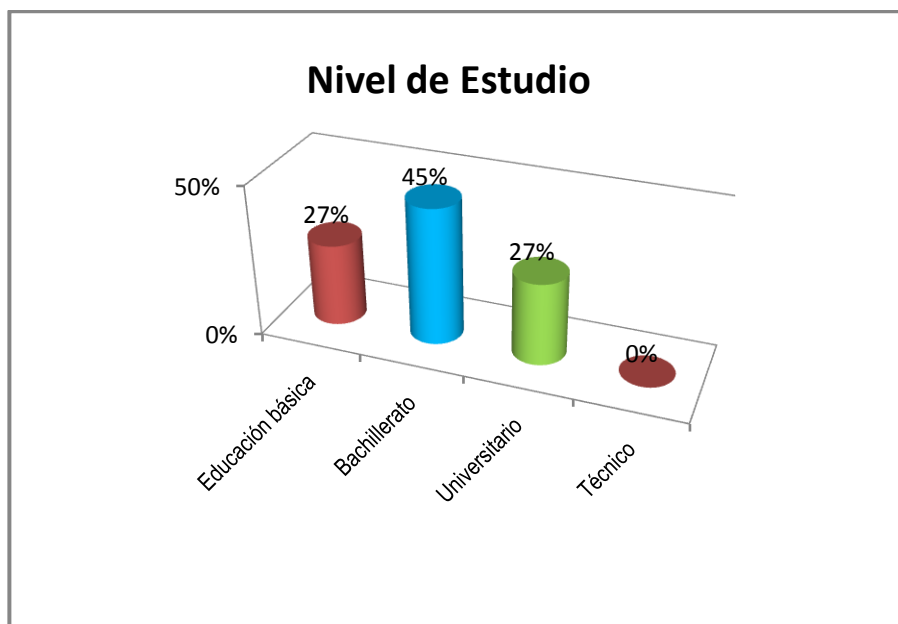


COMENTARIO: De los resultados obtenidos, las 11 personas encuestadas manifestaron ser colaboradoras de la Cooperativa representando el 50%, que a su vez, el 32%, son empleadas en las diferentes áreas de la Concertación de Mujeres de Suchitoto, mientras que un 14% son amas de casa, y un 5% son agricultoras.

Pregunta No.3 Nivel de Estudios

Objetivo: Determinar a qué nivel de estudio pertenecen las colaboradoras encuestadas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Educación Básica	3	27%
Bachillerato	5	45%
Universitario	3	27%
Técnico	0	0%
Total	11	100%

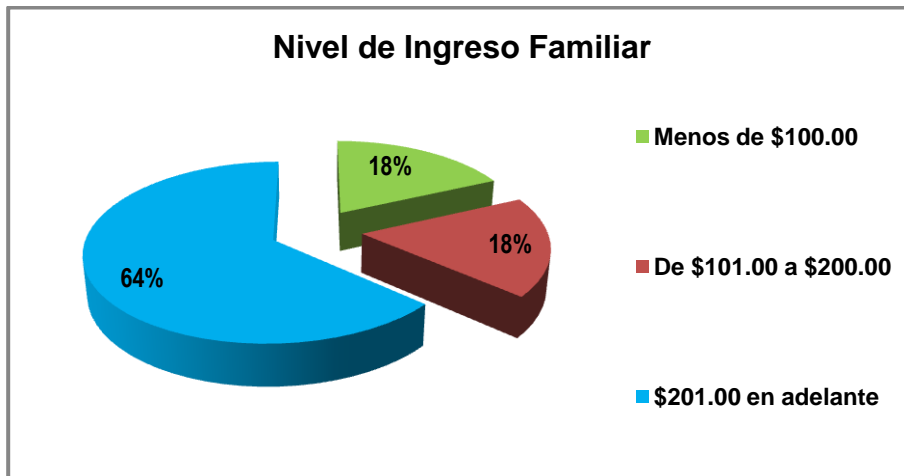


COMENTARIO: Un porcentaje del 45% tiene estudios de bachillerato y un 27% alcanzó la educación básica, igual porcentaje representando un total de 3 colaboradoras que poseen estudios universitarios.

Pregunta No.4 Nivel de Ingreso Familiar

Objetivo: Conocer el nivel de ingreso familiar de las colaboradoras de ACOMAP, de R.L.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de \$100.00	2	18%
De \$101.00 a \$200.00	2	18%
\$201.00 en adelante	7	64%
Total	11	100%

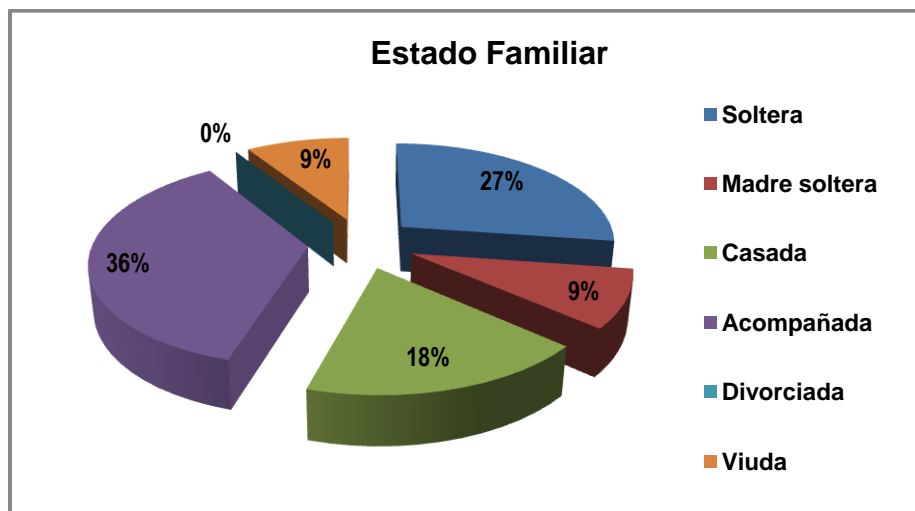


COMENTARIO: El 64% de las encuestadas perciben un ingreso mayor a \$201.00, debido a que muchas de ellas tienen un nivel de educación media, lo que les permite mejores oportunidades de obtener mayores ingresos, y un 18% representado por 2 colaboradoras que tienen un ingreso menor a \$100.00, de igual forma un 18% está entre el rango de \$101.00 a \$200.00.

Pregunta No. 5 Estado Familiar

Objetivo: Conocer el estado civil de las colaboradoras de la Cooperativa a fin de determinar el nivel de compromiso familiar.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Soltera	3	27%
Madre soltera	1	9%
Casada	2	18%
Acompañada	4	36%
Divorciada	0	0%
Viuda	1	9%
Total	11	100%

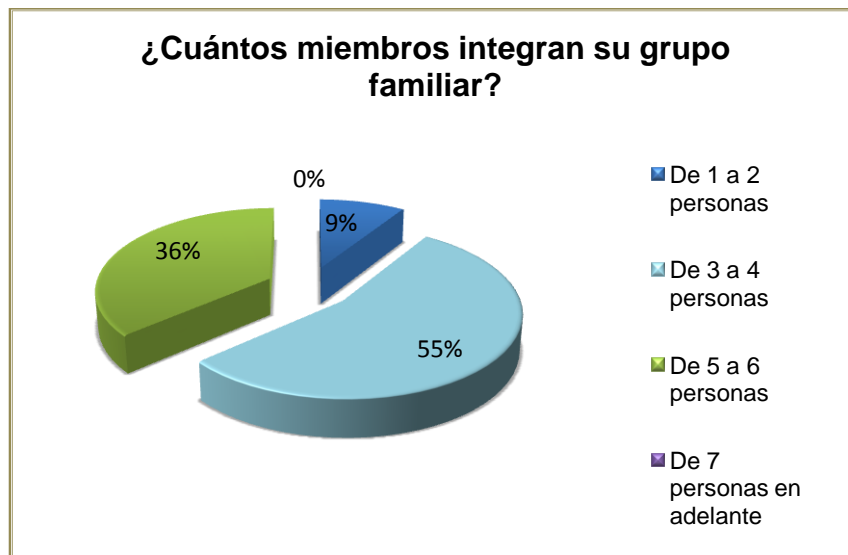


COMENTARIO: El 36% de las colaboradoras encuestadas son acompañadas esto indica que el nivel de compromiso económico es compartido no recae únicamente en la mujer y el 27% lo representan 3 colaboradoras de estado civil soltera.

Pregunta No. 6. ¿Cuántos miembros integran su grupo familiar?

Objetivo: Conocer el número de miembros que integran el grupo familiar de las colaboradoras a fin de establecer el grado de responsabilidad familiar.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De 1 a 2 personas	1	9%
De 3 a 4 personas	6	55%
De 5 a 6 personas	4	36%
De 7 personas en adelante	0	0%
Total	11	100%



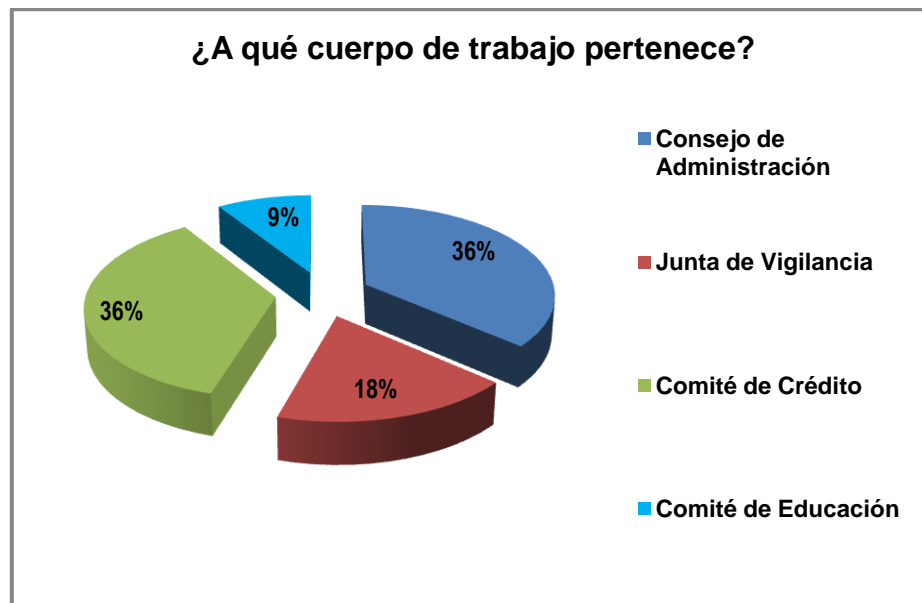
COMENTARIO: Los resultados obtenidos muestran que los grupos familiares del 55% de las encuestadas están integrados de 3 a 4 miembros, seguido de un 36% de las colaboradoras que tienen de 5 a 7 miembros, con ello se demuestra que los grupos familiares de la mayoría de las colaboradoras son numerosos.

II. CONTENIDO

Pregunta No.7. ¿A qué cuerpo de trabajo pertenece?

Objetivo: Determinar en qué cuerpo de trabajo colaboran las encuestadas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Consejo de Administración	4	36%
Junta de Vigilancia	2	18%
Comité de Crédito	4	36%
Comité de Educación	1	9%
Total	11	100%



COMENTARIO: Los resultados muestran que el 36% de las encuestadas pertenecen al comité de Administración igual porcentaje representado por un total de 4 colaboradoras que pertenecen al comité de crédito.

Pregunta No.8. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si las colaboradoras tienen definida la razón de ser de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

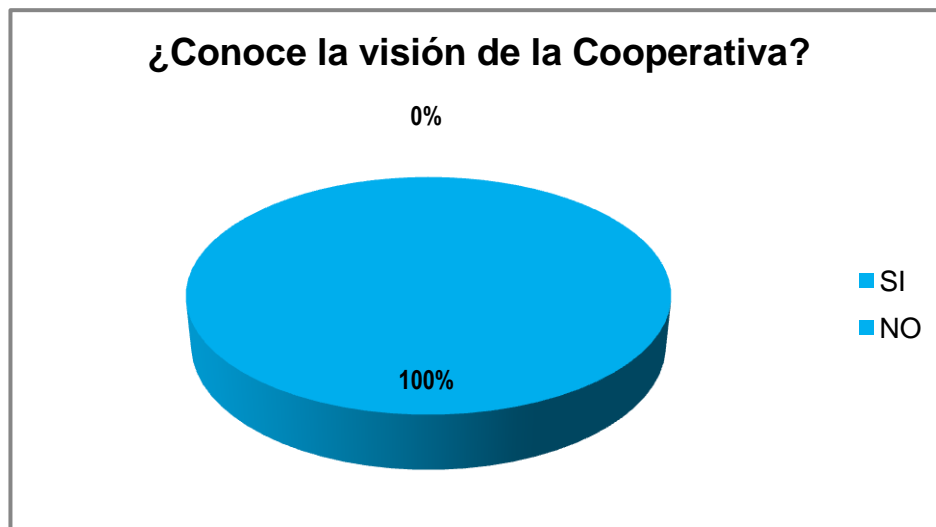


COMENTARIO: El 100% de las colaboradoras encuestadas afirman conocer la misión ya que forman parte de los cuerpos de trabajo están identificadas con la razón de ser de la Cooperativa.

Pregunta No.9. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si las colaboradoras conocen la visión de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%

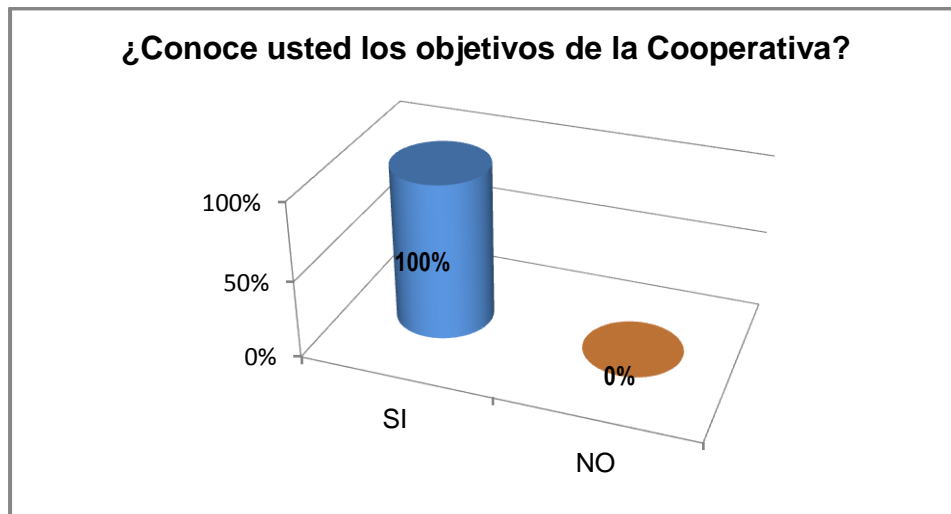


COMENTARIO: El 100% de las colaboradoras encuestadas afirman conocer la visión ya que forman parte de los cuerpos de trabajo están identificadas con la trayectoria a futuro de la Cooperativa.

Pregunta No.10. ¿Conoce usted los objetivos de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si las colaboradoras conocen los objetivos y las metas de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%



COMENTARIO: El 100% de las colaboradoras encuestadas afirman conocer los objetivos y metas ya que forman parte de los cuerpos de trabajo están mayor identificadas con los resultados específicos que la Cooperativa pretende lograr.

Pregunta No. 11. ¿Existe un Organigrama en la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si las colaboradoras encuestadas tienen conocimiento de la existencia de un organigrama en la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	10	91%
NO	1	9%
Total	11	100%

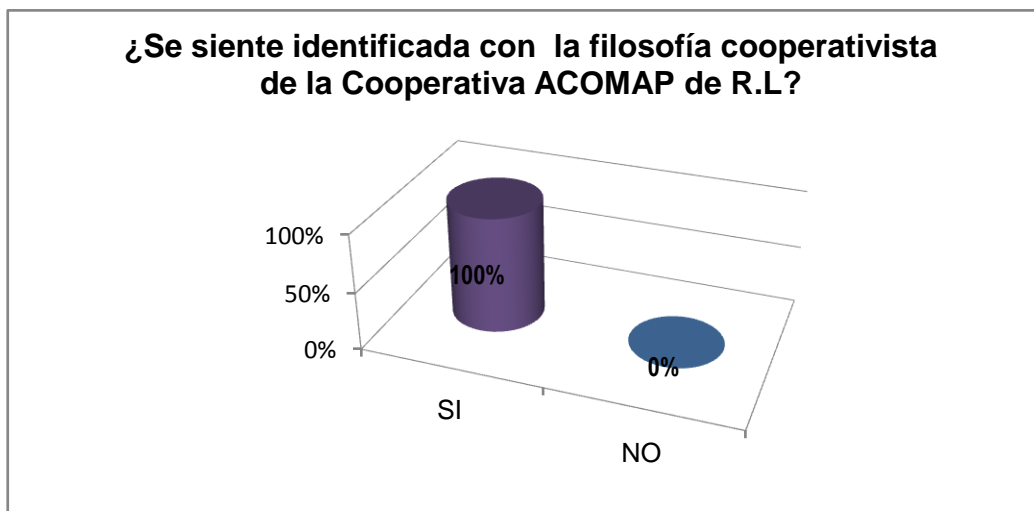


COMENTARIO: El 91% de las colaboradoras encuestadas afirmó tener conocimiento sobre la existencia de un organigrama ya que se encuentran informadas sobre la organización formal de sus puestos de trabajo en la Cooperativa, y un 9% manifiesta desconocer la existencia de un organigrama en la Cooperativa.

Pregunta No.12. ¿Se siente identificada con la filosofía de la Cooperativa?

Objetivo: Conocer la percepción de las colaboradoras encuestadas en relación a la filosofía de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	100%
NO	0	0%
Total	11	100%



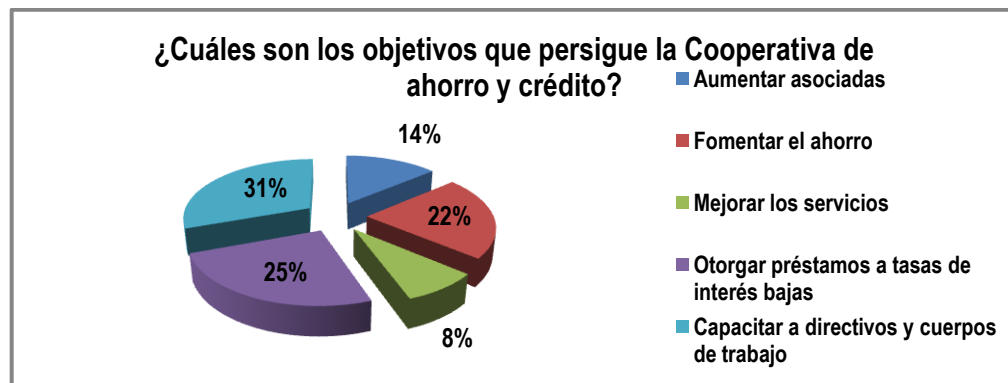
COMENTARIO: El 100% de las colaboradoras encuestadas manifestó sentirse identificada con la filosofía de la Cooperativa que contribuye a la superación de la igualdad de género en defensa de la mujer que tiene menos acceso a recursos económicos.

Pregunta No. 13. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Cooperativa de ahorro y crédito?

Objetivo: Conocer los objetivos que persigue la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Aumentar asociadas	5	14%
Fomentar el ahorro	8	22%
Mejorar los servicios	3	8%
Otorgar préstamos a tasas de interés bajas	9	25%
Capacitar a directivos y cuerpos de trabajo	11	31%
Total	36	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.

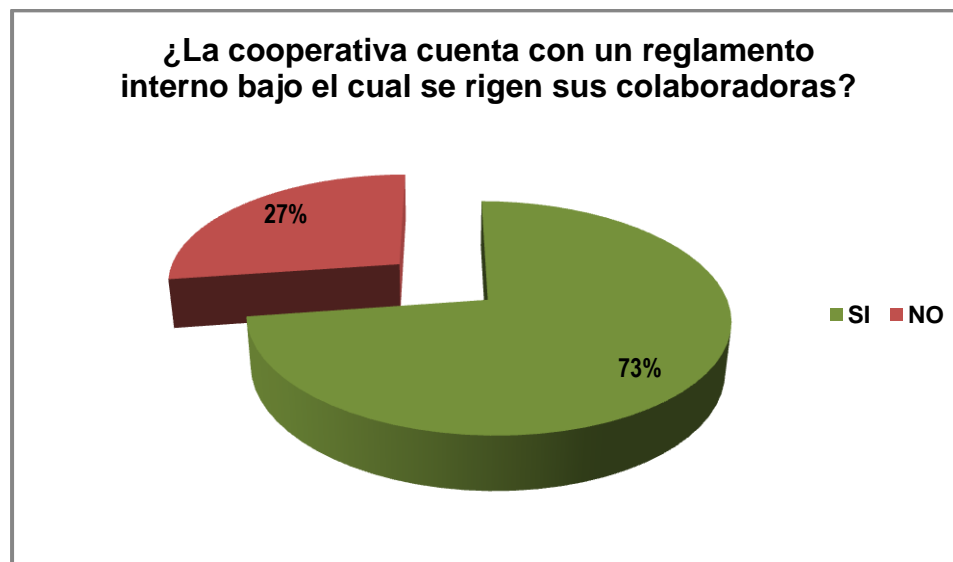


COMENTARIO: Según los resultados obtenidos el 31% de las colaboradoras encuestadas manifiesta que el objetivo principal de la Cooperativa es capacitar a directivos y cuerpos de trabajo y el otorgamiento de préstamos a tasas de interés bajas lo representa el 25%, mientras que un 22% opina fomentar el hábito del ahorro y el 14% considera el aumento de asociadas.

Pregunta No. 14. ¿La Cooperativa cuenta con un reglamento interno bajo el cual se rigen sus colaboradoras?

Objetivo: Conocer si la Cooperativa tiene un reglamento interno.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	8	73%
NO	3	27%
Total	11	100%



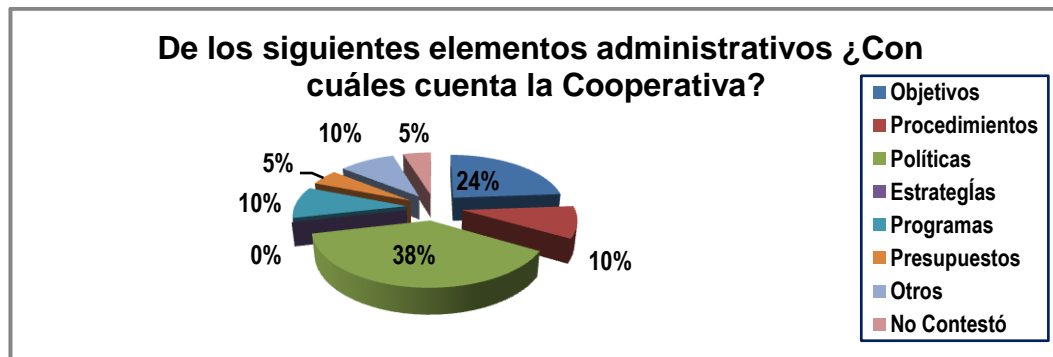
COMENTARIO: Los resultados indican que un 73% de las colaboradoras encuestadas, afirman que la Cooperativa cuenta con un reglamento interno y sólo un 27% no tiene conocimiento sobre la existencia de dicho reglamento.

Pregunta No. 15. De los siguientes planes administrativos ¿Con cuáles cuenta la Cooperativa?

Objetivo: Determinar con qué tipo de planes administrativos cuenta la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Objetivos	5	24%
Procedimientos	2	10%
Políticas	8	38%
Estrategias	0	0%
Programas	2	10%
Presupuestos	1	5%
Otros	2	10%
No Contestó	1	5%
Total	21	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.



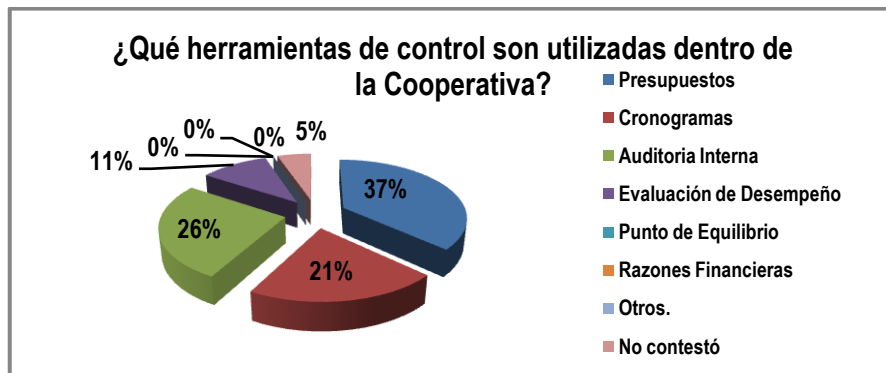
COMENTARIO: El 38% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que el principal elemento son las políticas, seguido por un 24% que consideró los objetivos. Otros elementos importantes como los programas, estrategias y procedimientos obtuvieron un resultado del 10% respectivamente y finalmente un 5% consideró los presupuestos.

Pregunta No. 16. ¿Qué herramientas de control son utilizadas dentro de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar las herramientas de control que utiliza la Cooperativa para conocer el estado económico, el grado de cumplimiento de las políticas y análisis del capital humano.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Presupuestos	7	37%
Cronogramas	4	21%
Auditoría Interna	5	26%
Evaluación de Desempeño	2	11%
Punto de Equilibrio	0	0%
Razones Financieras	0	0%
Otros.	0	0%
No contestó	1	5%
Total	19	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.



COMENTARIO: El 37% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que la herramienta de control principal de la Cooperativa es el presupuesto por ser uplan que distribuye recursos para desarrollar proyectos o actividades seguido de la auditoría interna con 26% que verifica la exactitud de las cifras contables y finalmente el 21% consideró el cronograma.

Pregunta No. 17. ¿De los siguientes recursos con cuáles cuenta la Cooperativa?

Objetivo: Determinar con qué recursos cuenta la Cooperativa para desarrollar sus funciones y responsabilidades.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Recursos Financieros	8	32%
Recursos Materiales	6	24%
Recursos Humanos	10	40%
No contestó	1	4%
Total	25	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.

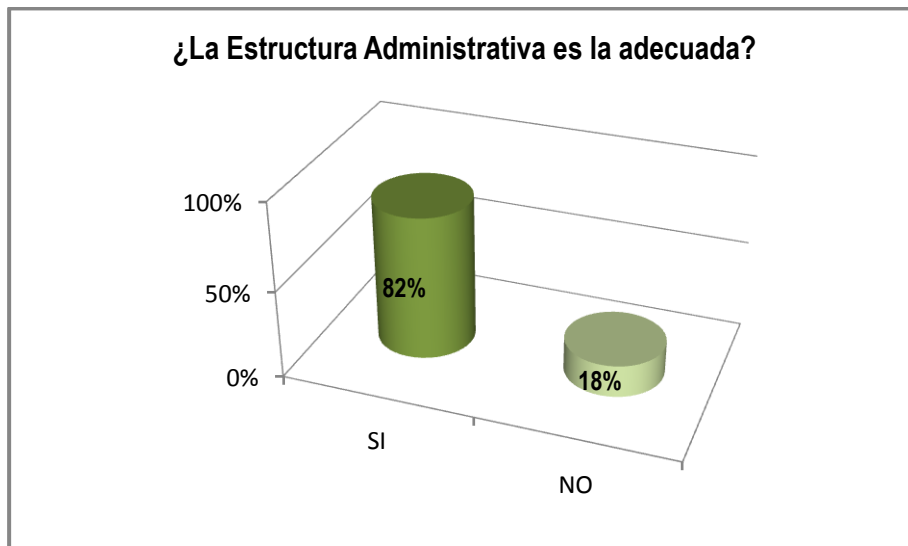


COMENTARIO: Según los resultados obtenidos el 40% de las colaboradoras encuestadas consideró que el principal recurso con que cuenta Cooperativa es el recurso humano y un 32% optó por los recursos financieros, mientras que un 24% seleccionó los recursos materiales. Las colaboradoras tienen claro que todos los recursos en su conjunto son indispensables para una buena organización de la Cooperativa.

Pregunta No. 18. ¿La Estructura Administrativa es la adecuada?

Objetivo: Conocer si las relaciones jerárquicas y canales de comunicación de la Cooperativa son las adecuadas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	9	82%
NO	2	18%
Total	11	100%

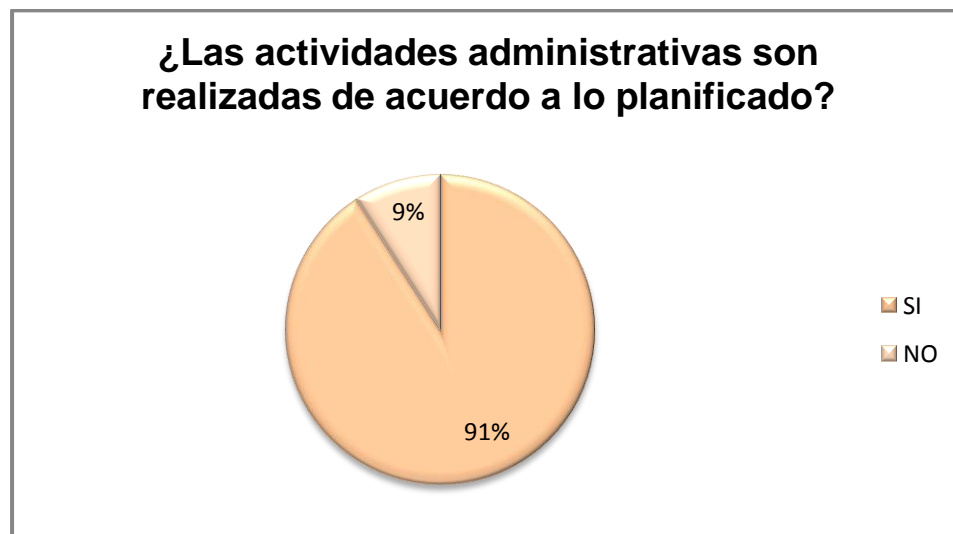


COMENTARIO: El 82% de las colaboradoras encuestadas consideran adecuada la estructura administrativa con la que cuenta la Cooperativa, cabe mencionar que un 18% está en desacuerdo y manifiestan que debe realizarse un cambio en la estructura administrativa para mejorar la distribución de funciones.

Pregunta No. 19. ¿Las actividades administrativas son realizadas de acuerdo a lo planificado?

Objetivo: Determinar si las actividades administrativas son realizadas según la planificación de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	10	91%
NO	1	9%
Total	11	100%

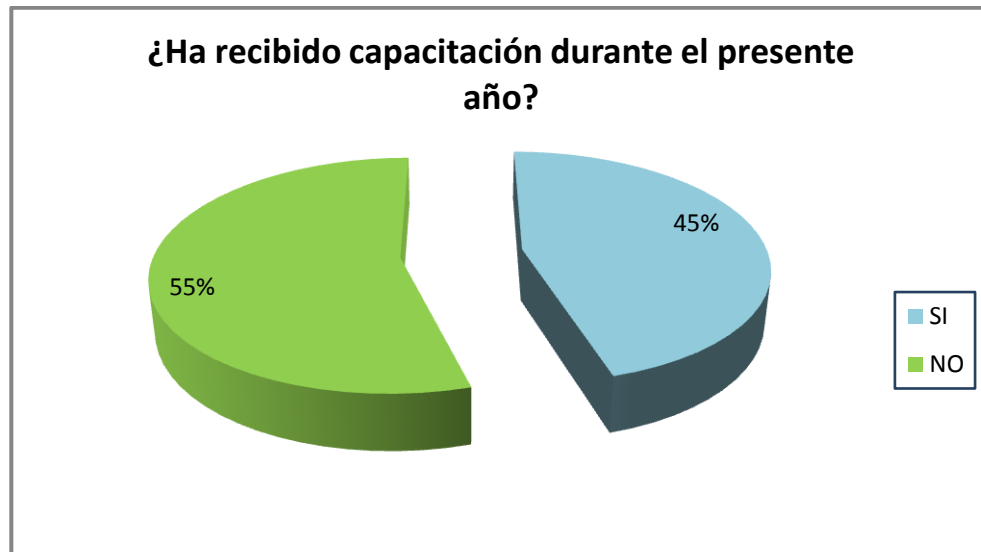


COMENTARIO: La mayoría de colaboradoras encuestadas representadas por un 91%, manifestó que la Cooperativa ejecuta las actividades administrativas según lo planificado, mientras que un 9% considera que las actividades no son desarrolladas de acuerdo a la planificación de la Cooperativa.

Pregunta No. 20. ¿Ha recibido capacitación durante el presente año?

Objetivo: Determinar si las colaboradoras de la Cooperativa ACOMAP de R.L han sido capacitadas en el presente año.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	5	45%
NO	6	55%
Total	11	100%

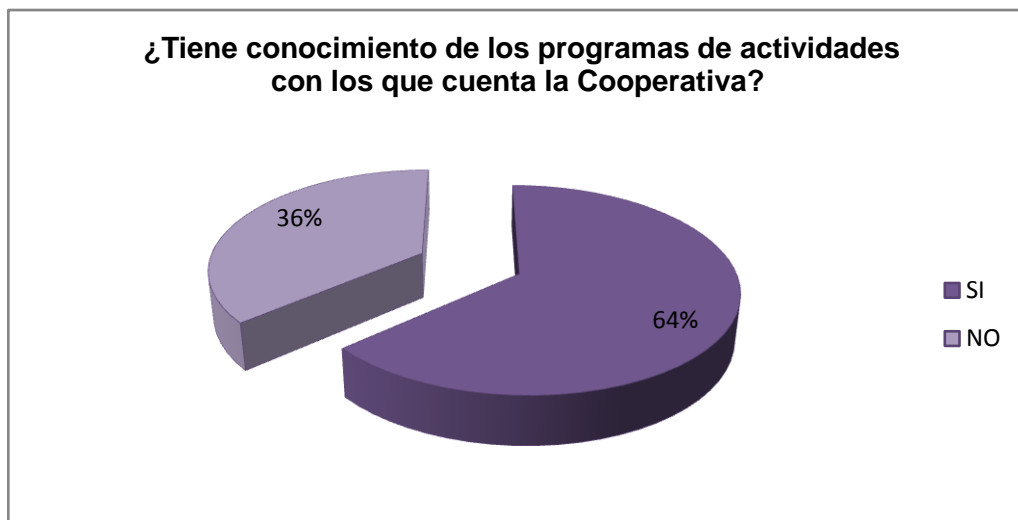


COMENTARIO: Conforme a los resultados obtenidos podemos observar que el 55% de las colaboradoras no han recibido capacitaciones por parte de la Cooperativa en el presente año, mientras que el restante manifestó haber recibido capacitaciones.

Pregunta No. 21. ¿Tiene conocimiento de los programas de actividades con los que cuenta la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si la Cooperativa tiene programas de actividad para alcanzar los objetivos.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	7	64%
No	4	36%
Total	11	100%



COMENTARIO: Tal como se aprecia en el gráfico, el 64% que equivale a 7 colaboradoras encuestadas de los 11, manifestaron tener conocimientos de los programas de actividades de la Cooperativa para el logro de los objetivos, De las 4 colaboradoras restante manifestaron no tener conocimiento de los programas de actividades de la Cooperativa.

Pregunta No. 22. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran dentro de la Cooperativa?

Objetivo: Investigar con qué tipos de presupuestos cuenta la Cooperativa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Presupuestos de Ventas	1	6%
Presupuestos de Compra	6	35%
Presupuestos de Gastos	5	29%
Presupuestos de Efectivo	1	6%
Otros.	0	0%
No contestó	4	24%
Total	17	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.

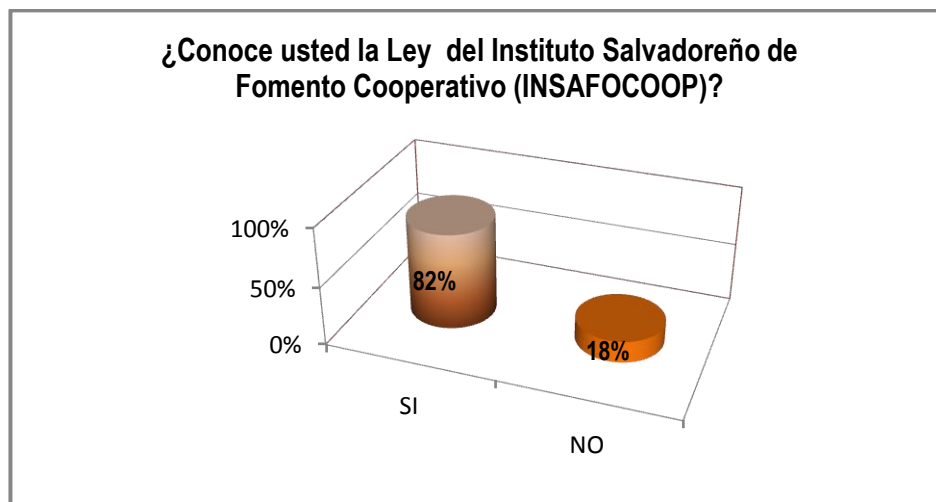


COMENTARIO: Se observa que el Presupuesto de Compra es el más elaborado por la Cooperativa con un 35%, seguido del Presupuesto de Gastos con el 29%, según manifestaron las colaboradoras, cabe mencionar que 4 colaboradoras equivalente al 24%, no respondieron, por desconocer los tipos de presupuestos con los que la Cooperativa cuenta.

Pregunta No. 23. ¿Conoce usted la Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)?

Objetivo: Identificar si las colaboradoras de la Cooperativa tienen conocimiento de la ley que regula las Cooperativas de ahorro y crédito.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	9	82%
No	2	18%
Total	11	100%



COMENTARIO: Los resultados obtenidos muestran que el 82% de las encuestadas manifestaron conocer la Ley del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), ley que regula a las Cooperativas en El Salvador, sin embargo el 18% de las encuestadas manifiestan desconocer esta ley.

Pregunta No. 24. ¿Cuáles son los tipos de préstamos que ofrece la Cooperativa?

Objetivo: Conocer qué tipo de préstamos son los que ofrece la Cooperativa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Préstamos Agrícolas	11	34%
Préstamos Personales	10	31%
Producción	5	16%
Comercio	5	16%
Otros	1	3%
Total	32	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.



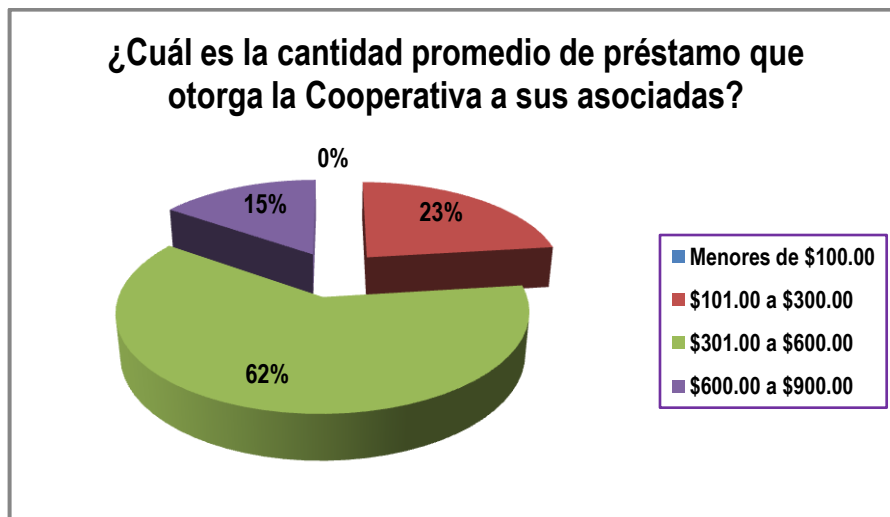
COMENTARIO: La mayoría de las colaboradoras encuestadas manifiestan que los préstamos agrícolas y préstamos personales, son los que ofrecen la Cooperativa con un 34% y 31% respectivamente, además, un 3% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que otros de los tipos de préstamos que recientemente ofrece la Cooperativa son los Emergentes (Gastos médicos, de hospitalización y Servicios fúnebres).

Pregunta No. 25. ¿Cuál es la cantidad promedio de préstamo que otorga la Cooperativa a sus asociadas?

Objetivo: Conocer la cantidad promedio de crédito que otorga la Cooperativa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menores de \$100.00	0	0%
\$101.00 a \$300.00	3	23%
\$301.00 a \$600.00	8	62%
\$600.00 a \$900.00	2	15%
Total	13	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.



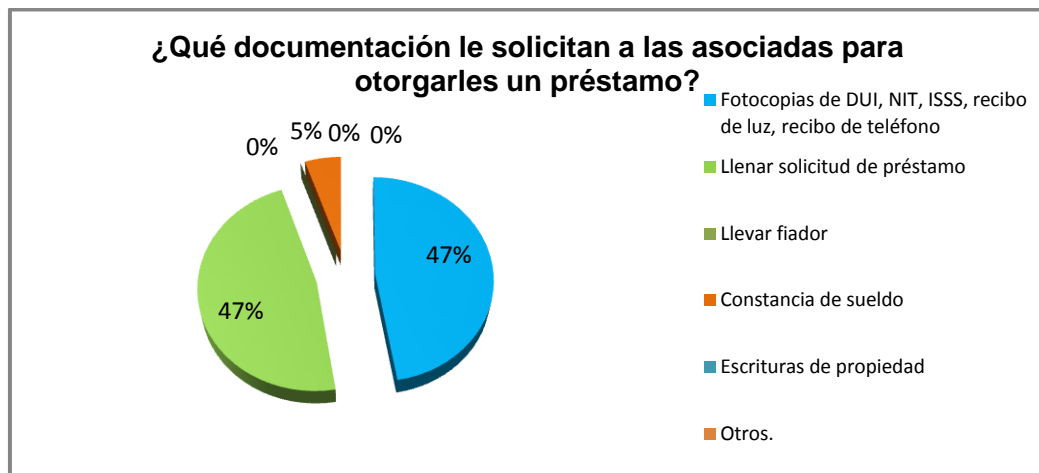
COMENTARIO: La mayor parte de las colaboradoras encuestadas manifestaron que la cantidad promedio que se otorga en préstamos es de \$301.00 a \$600.00, considerando esta la cantidad promedio con la que la Cooperativa trabaja en el ámbito crediticio.

Pregunta No. 26. ¿Qué documentación le solicitan a las asociadas para otorgarles un préstamo?

Objetivo: Identificar la documentación solicitada para el otorgamiento de crédito.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Fotocopias de DUI, NIT, ISSS, recibo de luz, recibo de teléfono	9	47%
Llenar solicitud de préstamo	9	47%
Llevar fiador	0	0%
Constancia de sueldo	1	5%
Escrituras de propiedad	0	0%
Otros.	0	0%
Total	19	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de colaboradoras, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.

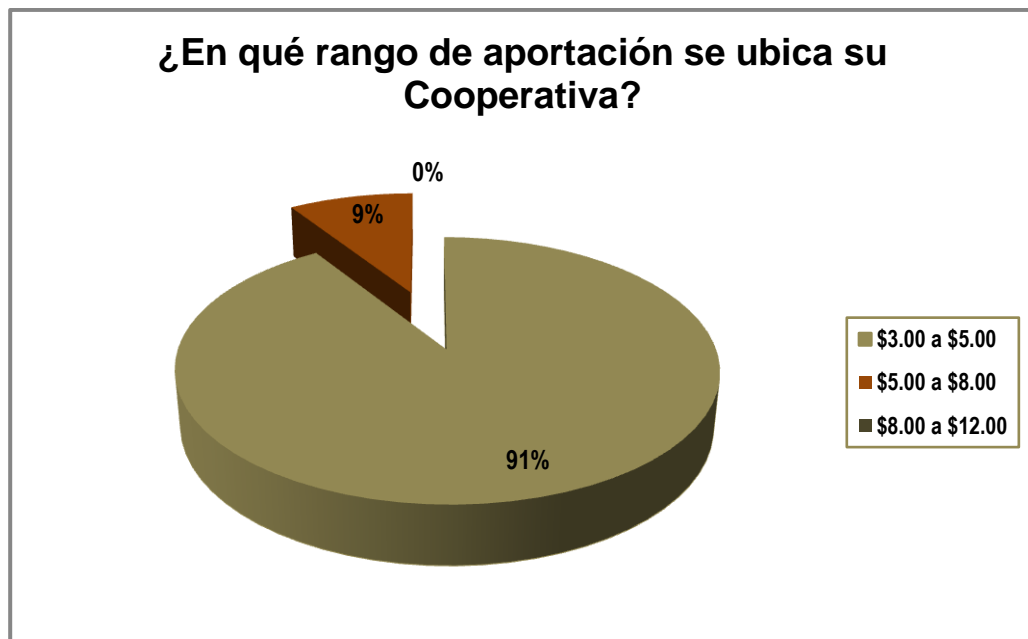


COMENTARIO: Como se puede apreciar en los resultados, la mayoría de las colaboradoras encuestadas coinciden que la documentación para otorgamiento de crédito son: Fotocopias de DUI, NIT, ISSS, recibo de luz, recibo de teléfono así como el llenado de la solicitud de préstamo con un 47% en ambos.

Pregunta No. 27 ¿En qué rango de aportación se ubica su Cooperativa?

Objetivo: Conocer el rango de aportación que solicita la Cooperativa

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
\$3.00 a \$5.00	10	91%
\$5.00 a \$8.00	1	9%
\$8.00 a \$12.00	0	0%
Total	11	100%

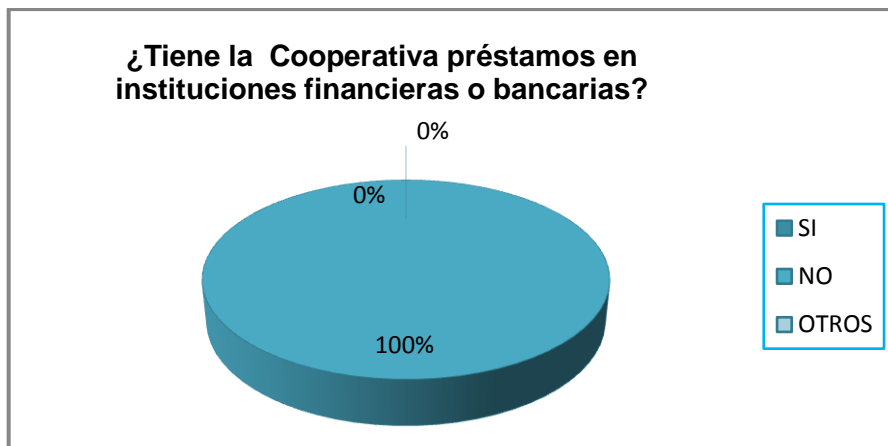


COMENTARIO: Conforme a los resultados obtenidos, un 91% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que el rango de aportación es de \$3.00 a \$5.00, considerándose que actualmente es de \$5.00 el monto máximo de aportación que la Cooperativa solicita a sus asociadas.

Pregunta No. 28. ¿Tiene la Cooperativa préstamos en instituciones financieras o bancarias?

Objetivo: Determinar si la Cooperativa ACOMAP de R.L., cuenta con préstamos en instituciones financieras o bancarias.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	0	0%
NO	11	100%
OTROS	0	0%
Total	11	100%

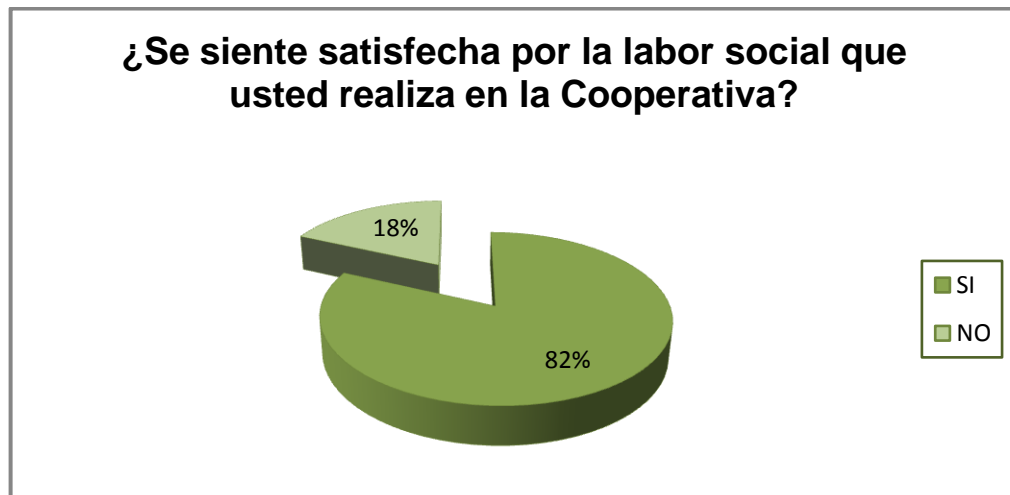


COMENTARIO: El 100% de las colaboradoras encuestadas manifestaron que la Cooperativa no tiene préstamos actualmente con instituciones financieras o bancarias. Esto indica que la Cooperativa prefiere trabajar con capital institucional generado por intereses de créditos otorgados, así como de las aportaciones de sus asociadas.

Pregunta No. 29. ¿Se siente satisfecha por la labor social que usted realiza en la Cooperativa?

Objetivo: Identificar si las colaboradoras se sienten motivados por la labor social que realizan en la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	9	82%
NO	2	18%
Total	11	100%



COMENTARIO: Según los resultados obtenidos, nos muestran que el 82% de las colaboradoras encuestadas manifiestan sentirse satisfechas por la labor social que realizan, ya que contribuyen a mejorar el nivel de vida de muchas asociadas, mientras que sólo 2 colaboradoras representando el 18% manifestaron que no, ya que consideran que hacen falta mejoras en la gestión administrativa de la Cooperativa, mayor responsabilidad y mejor desempeño de cada cuerpo de trabajo.

Pregunta No. 30. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar la eficiencia de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar aspectos que podrían ser mejorados en la Cooperativa

COMENTARIO: Las opiniones sobre las sugerencias se pueden concentrar en las siguientes categorías.

- ✓ Que el Consejo de Administración y los comités se integren por sección, que no tengan mayores responsabilidades en otras áreas
- ✓ Un Consejo de Administración más dedicado a la Cooperativa
- ✓ Mayor prioridad, responsabilidad y compromiso de todas las colaboradoras para con la Cooperativa
- ✓ Formación y capacitación a las socias sobre cooperativismo
- ✓ Formación Técnica en manejo del programa contable
- ✓ Integración de los comités
- ✓ Más capacitaciones para las colaboradoras

Pregunta No. 31. ¿Qué recomendaría usted para hacer crecer la Cooperativa?

Objetivo: Conocer la opinión de las colaboradoras encuestadas con respecto al crecimiento de la Cooperativa.

COMENTARIO: Las opiniones sobre las recomendaciones se pueden concentrar en las siguientes categorías.

- ✓ En lo financiero, la recuperación rápida y oportuna de los créditos
- ✓ Promocionar la Cooperativa
- ✓ Incentivar a las socias para fidelizarlas

- ✓ Mayor seguimiento al pago de las aportaciones y cuotas de préstamos
- ✓ Mayor involucramiento de sus asociadas
- ✓ Que las socias conozcan sus compromisos
- ✓ Asignar personal para impulsar el que hacer de la Cooperativa
- ✓ Capacitar más a las asociadas para que conozcan sobre cooperativismo

Pregunta No. 32. ¿Qué áreas cree que hay que mejorar en la Cooperativa?

Objetivo: Identificar las áreas de trabajo que necesitan ser mejoradas en la Cooperativa.

COMENTARIO: Las opiniones sobre las áreas a mejorar en la Cooperativa se pueden concentrar en las siguientes.

- ✓ Todas las áreas
- ✓ Comité de crédito y Consejo Administrativo, Comité de educación
- ✓ Junta de Vigilancia y área contable
- ✓ Crédito, formación, comercialización

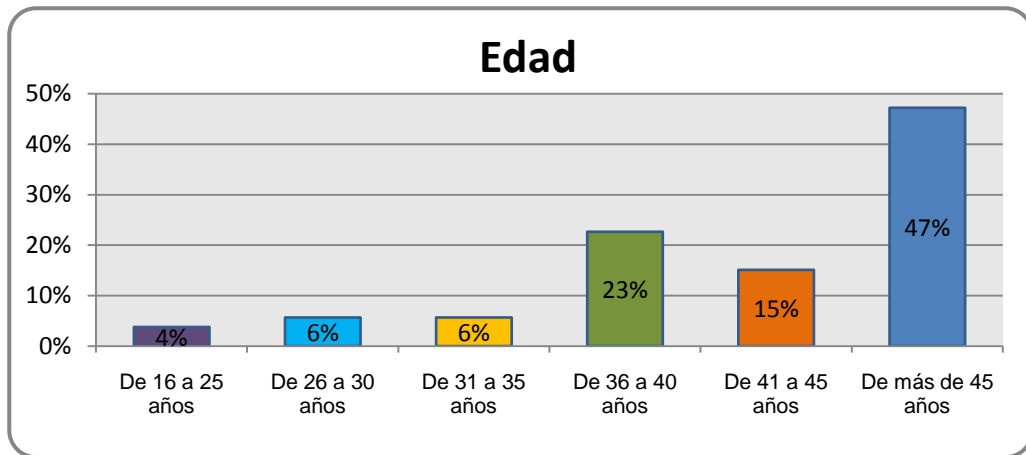
ANEXO No. 6: Resultados de la investigación dirigida a las Asociadas de la Cooperativa ACOMAP de R.L.

I. Datos Generales

Pregunta No.1. Edad

Objetivo: Conocer las edades de las asociadas de ACOMAP de R. L para determinar cuáles son las más predominantes.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De 16 a 25 años	2	4%
De 26 a 30 años	3	6%
De 31 a 35 años	3	6%
De 36 a 40 años	12	23%
De 41 a 45 años	8	15%
De más de 45 años	25	47%
Total	53	100%



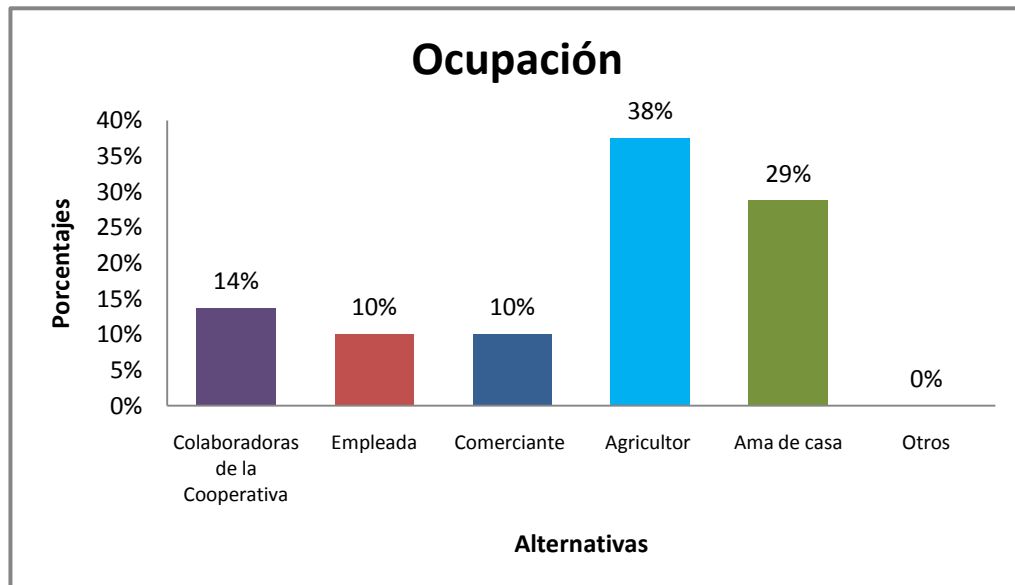
COMENTARIO: Los resultados obtenidos de la investigación de campo, revelan que la edad predominante de las asociadas es de más de 45 años representado por un 47% y el 23% lo representan las asociadas que están en el rango de 36 a 40 años.

Pregunta No. 2. Ocupación

Objetivo: Determinar a qué ocupación se dedican las personas encuestadas

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Colaboradoras de la Cooperativa	11	14%
Empleada	8	10%
Comerciante	8	10%
Agricultor	30	38%
Ama de casa	23	29%
Otros	0	0%
Total	80	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de asociadas, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.

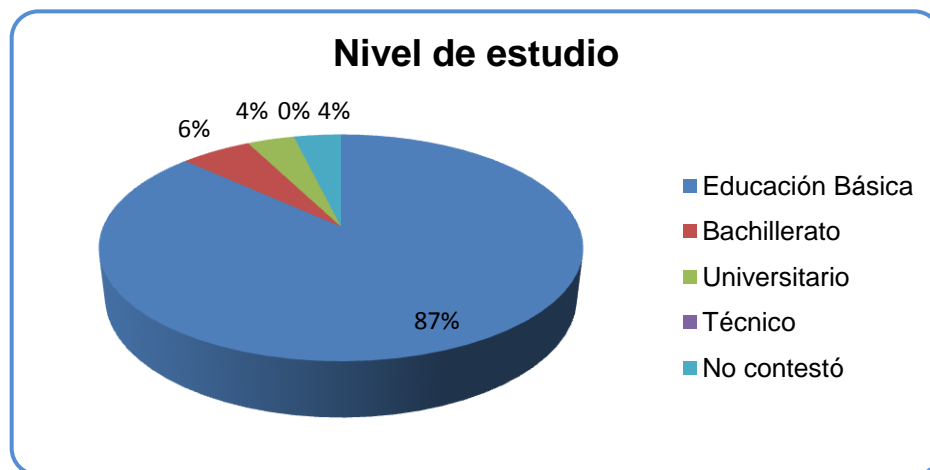


COMENTARIO: La mayoría de asociadas de la Cooperativa son agricultoras, constituyendo un 38%, seguido por un 29% representado por las mujeres amas de casa, mientras que el 14% son colaboradoras de la Cooperativas, y el 10% corresponde a empleadas y comerciantes respectivamente.

Pregunta No. 3. Nivel de Estudios

Objetivo: Determinar a qué nivel de estudio pertenecen las socias encuestadas

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Educación Básica	46	87%
Bachillerato	3	6%
Universitario	2	4%
Técnico	0	0%
No contestó	2	4%
Total	53	100%

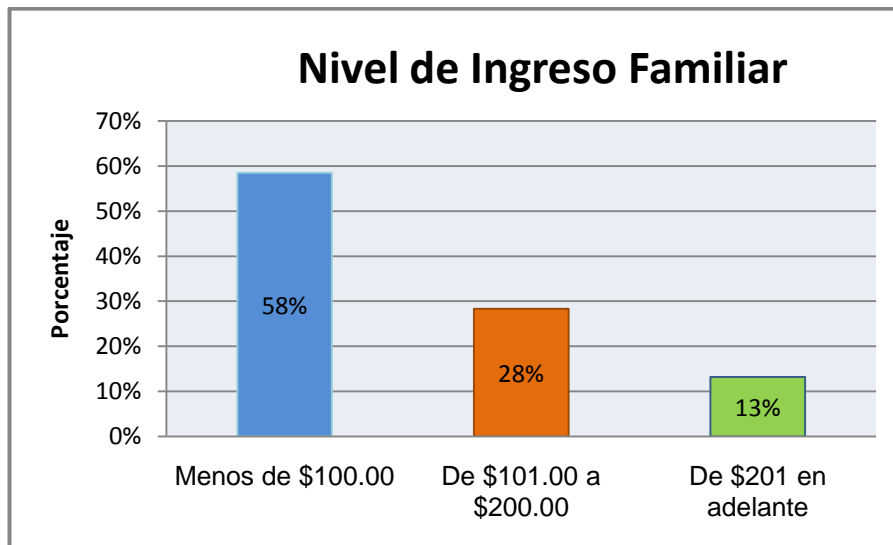


COMENTARIO: Un porcentaje de 87% tiene una educación básica y el mayor grado de estudio es bachillerato con un total de 3 socias representando el 6% de la muestra encuestada.

Pregunta No. 4. Nivel de Ingreso Familiar

Objetivo: Conocer el nivel de ingreso de las asociadas de ACOMAP de R.L.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de \$100.00	31	58%
De \$101.00 a \$200.00	15	28%
De \$201 en adelante	7	13%
Total	53	100%

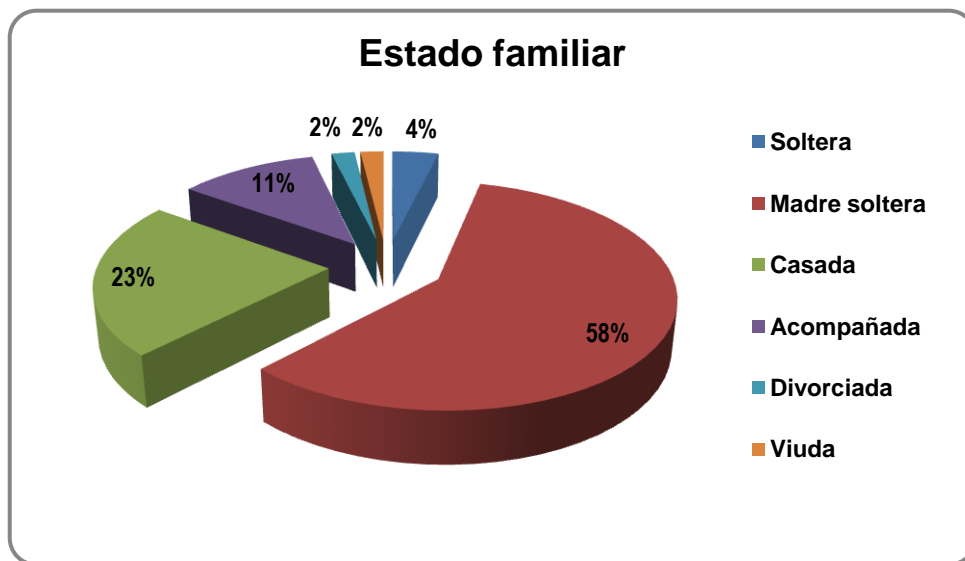


COMENTARIO: El 58% de las asociadas percibe un ingreso menor a \$100.00 debido a su bajo nivel de estudios, mientras que un 28% oscilan entre \$101.00 a \$200.00 mensuales.

Pregunta No. 5. Estado Familiar

Objetivo: Conocer el estado civil de los asociados a fin de determinar el nivel de compromiso familiar.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Soltera	2	4%
Madre soltera	31	58%
Casada	12	23%
Acompañada	6	11%
Divorciada	1	2%
Viuda	1	2%
Total	53	100%

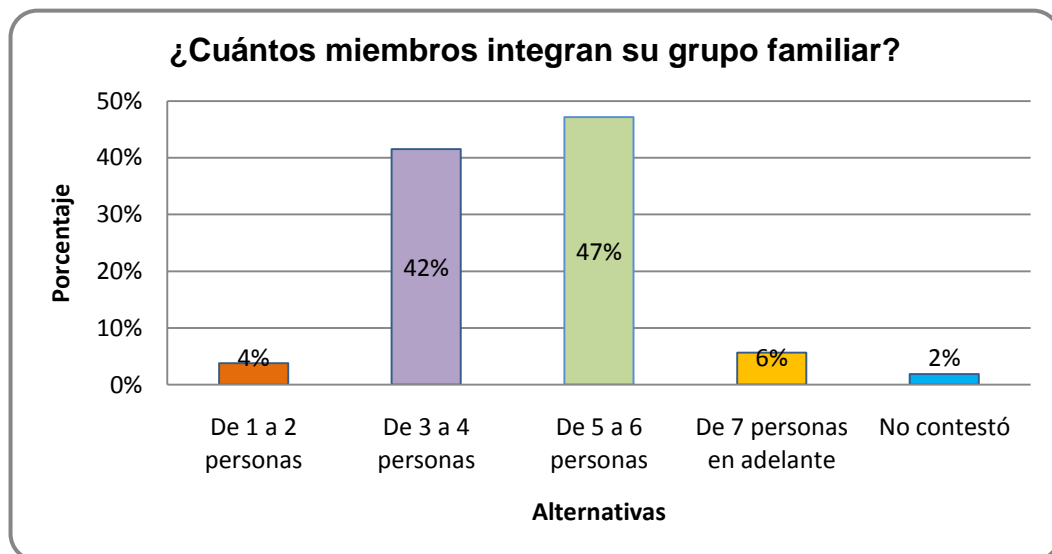


COMENTARIO: El 58% de las asociadas encuestadas son madres solteras debido a hogares desintegrados lo que indica que el nivel de compromiso económico es mayor para estas mujeres ya que son las responsables del grupo familiar, seguido por un 23% que corresponde a las mujeres casadas.

Pregunta N0. 6. ¿Cuántos miembros integran su grupo familiar?

Objetivo: Conocer el número de miembros que integran el grupo familiar de las asociadas, a fin de establecer el grado de responsabilidad familiar.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De 1 a 2 personas	2	4%
De 3 a 4 personas	22	42%
De 5 a 6 personas	25	47%
De 7 personas en adelante	3	6%
No contestó	1	2%
Total	53	100%



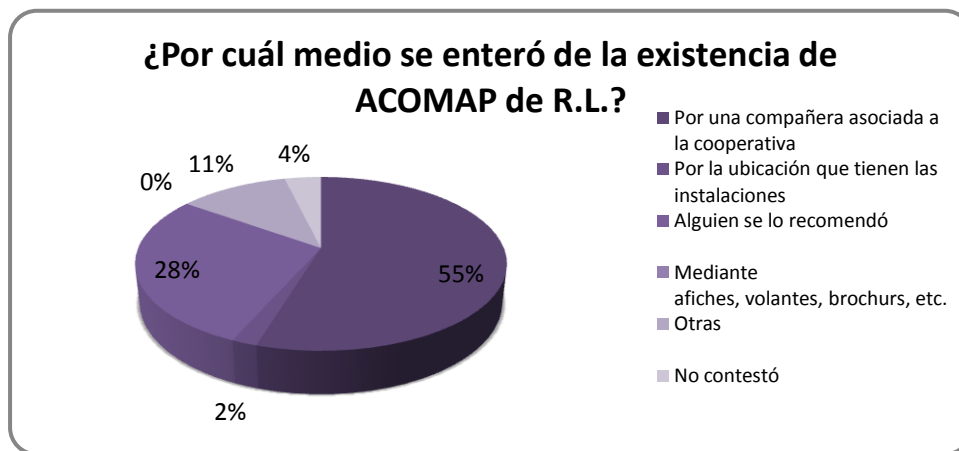
COMENTARIO: Los resultados obtenidos muestran que los grupos familiares del 47% de las encuestadas están integradas de 5 a 6 miembros, seguido de un 42% de los asociados que tienen de 3 a 4 miembros, con ello se demuestra que los grupos familiares de la mayoría de las asociadas son grandes.

II. Contenido

Pregunta No. 7. ¿Por cuál medio se enteró de la existencia de ACOMAP DE R.L.?

Objetivo: Determinar la forma en la cual las personas encuestadas conocieron la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por una compañera asociada a la Cooperativa	29	55%
Por la ubicación que tienen las instalaciones	1	2%
Alguien se lo recomendó	15	28%
Mediante afiches, volantes, brochures, etc.	0	0%
Otras	6	11%
No contestó	2	4%
Total	53	100%

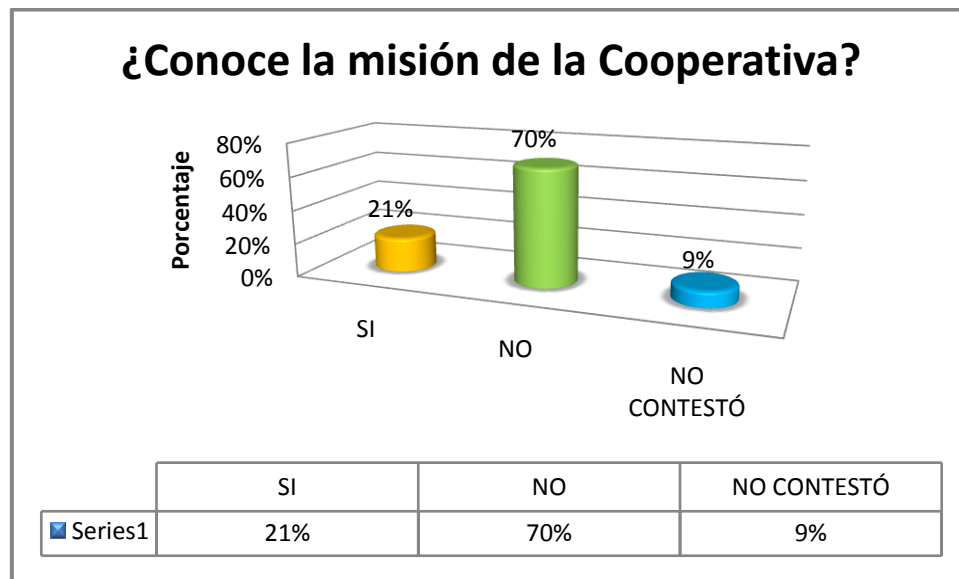


COMENTARIO: Según los resultados que dio esta pregunta se puede observar que el 55% de las personas encuestadas conocieron la Cooperativa por medio de una compañera asociada es decir, que las mismas asociadas se encargan de hacer publicidad de los servicios de la Cooperativa, además el 28% se enteró de la existencia de la Cooperativa porque alguien se la recomendó.

Pregunta No. 8. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si las asociadas tienen definida la razón de ser de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	21%
NO	37	70%
NO CONTESTÓ	5	9%
Total	53	100%

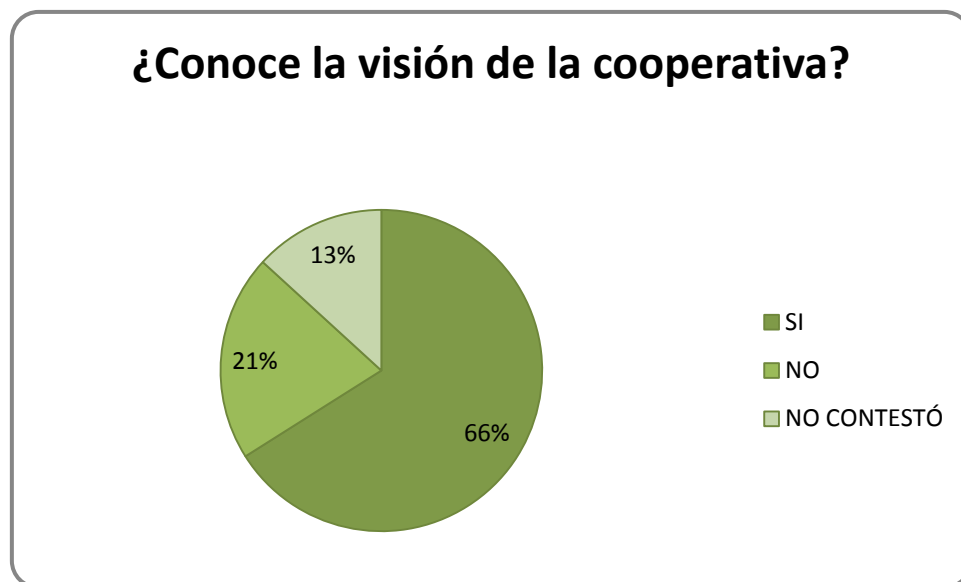


COMENTARIO: Del total de las asociadas encuestadas, el mayor porcentaje dijo no conocer la misión de la Cooperativa, en su conjunto representa el 70%, mientras que el 21% dice conocer la misión de la Cooperativa.

Pregunta No. 9. ¿Conoce la visión de la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si las asociadas conocen la visión de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	21%
NO	35	66%
NO CONTESTÓ	7	13%
Total	53	100%

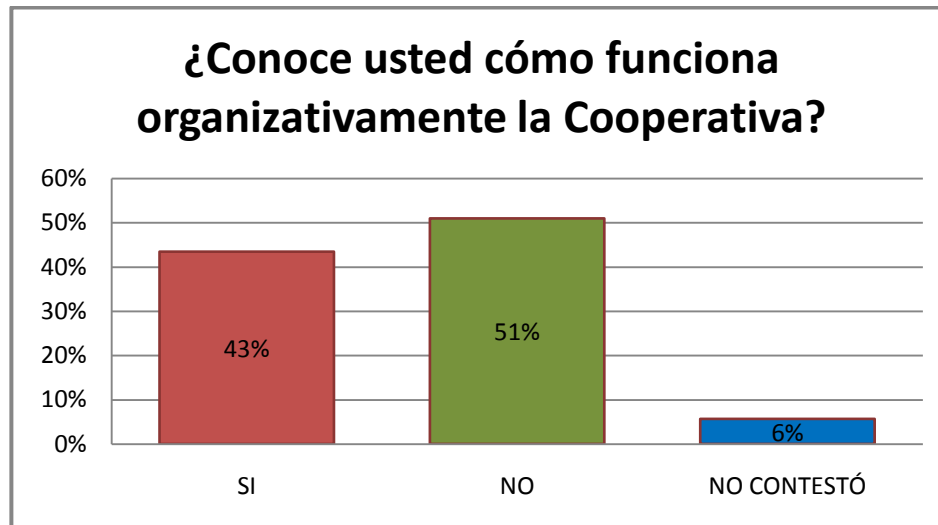


COMENTARIO: La mayoría de las asociadas opinan que la Cooperativa si cuenta con una visión pero no la recuerdan, representando el 66%, de la muestra, mientras que el 21% dice conocer la visión de la Cooperativa.

Pregunta No. 10. ¿Conoce usted cómo funciona organizativamente la Cooperativa?

Objetivo: Determinar si las asociadas conocen como funciona la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	23	43%
NO	27	51%
NO CONTESTÓ	3	6%
Total	53	100%

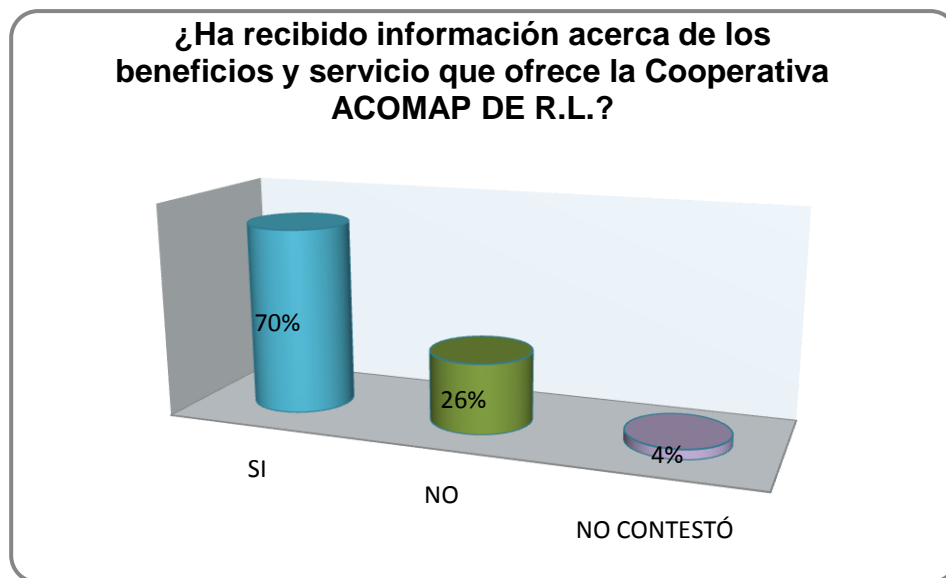


COMENTARIO: Del total de asociadas encuestadas el 51% desconocen cómo funciona organizativamente la Cooperativa, debido a su bajo nivel de estudios se les dificulta la comprensión de la información que les brinda la Cooperativa en sus asambleas. Seguido del 43% que respondió que si conoce como funciona organizativamente la Cooperativa, porque algunas son colaboradoras de la administración de la Cooperativa.

Pregunta No. 11. ¿Ha recibido información acerca de los beneficios y servicio que la Cooperativa ACOMAP DE R.L. ofrece?

Objetivo: Determinar si la Cooperativa informa a los asociadas de los beneficios y servicios que ofrece.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	37	70%
NO	14	26%
NO CONTESTÓ	2	4%
TOTAL	53	100%



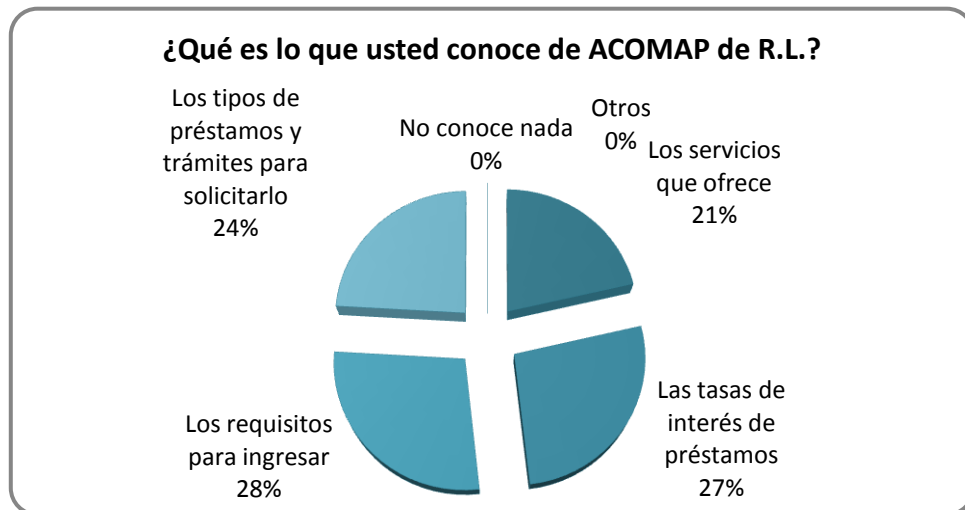
COMENTARIO: De las asociadas encuestadas 37 afirmaron recibir información acerca de los beneficios y servicios que ofrece la Cooperativa a través de las asambleas y de las reuniones extraordinarias, representando el 70 %, mientras que el 26% manifestó que no.

Pregunta No. 12. ¿Qué es lo que usted conoce de ACOMAP de R.L?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que las asociadas tienen de ACOMAP de R.L.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Los servicios que ofrece	24	21%
Las tasas de interés de préstamos	30	27%
Los requisitos para ingresar	31	28%
Los tipos de préstamos y trámites para solicitarlo	27	24%
No conoce nada	0	0%
Otros	0	0%
Total	112	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de asociadas, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.



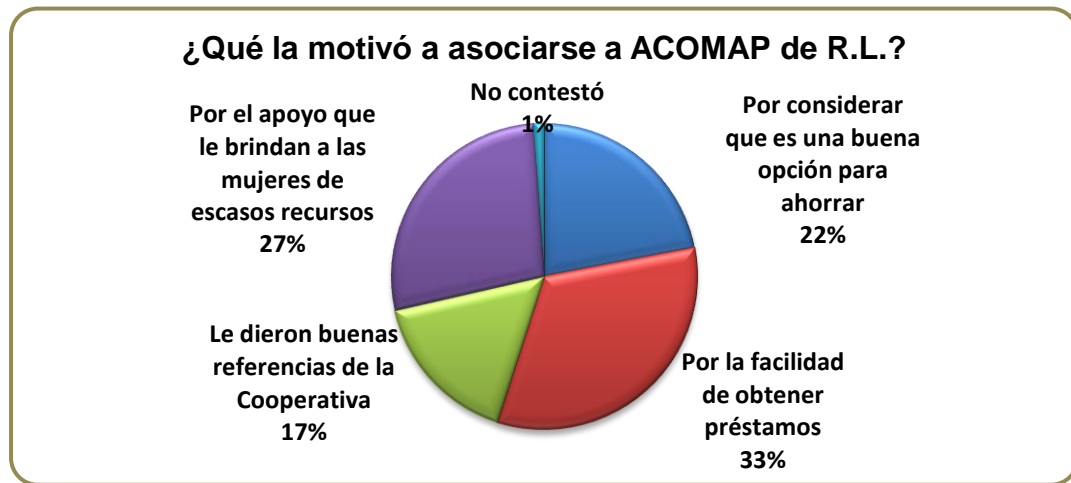
COMENTARIO: Los resultados determinan que el 28% de las socias manifiestan conocer los requisitos para ingresar a la Cooperativa, lo cual indica que la mayoría de socias se encuentran informadas de los requisitos para asociarse, mientras que un 27% considera conocer más sobre las tasas de interés debido a que es un factor importante a tomar en cuenta al momento de contraer un préstamo.

Pregunta No. 13. ¿Qué la motivó asociarse a ACOMAP de R.L?

Objetivo: Conocer las principales razones por la que las asociadas se han afiliado a la Cooperativa, para determinar sus expectativas.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Por considerar que es una buena opción para ahorrar	20	22%
Por la facilidad de obtener préstamos	30	33%
Le dieron buenas referencias de la Cooperativa	15	17%
Por el apoyo que le brindan a las mujeres de escasos recursos	25	27%
No contestó	1	1%
Total	91	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de asociadas, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.

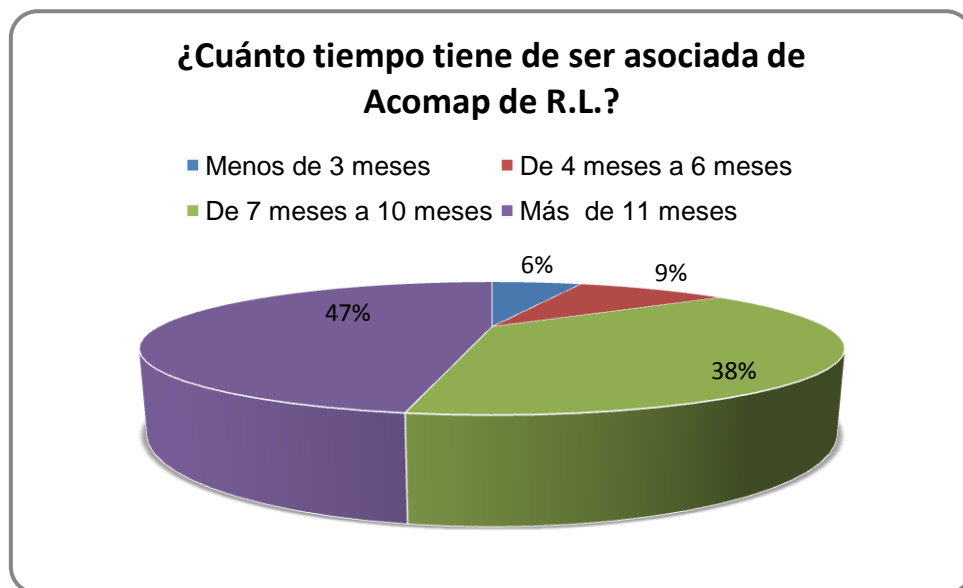


COMENTARIO: Las principales razones que motivaron a las encuestadas a afiliarse a ACOMAP de R.L., es por la facilidad de obtener préstamos representado por un 33%, seguido de un 27% que manifestaron que es por el apoyo que le brindan a las mujeres de escasos recursos, mientras que el 22% consideran que es una buena opción para ahorrar. Estos resultados indican que las asociadas son motivadas por los beneficios, apoyo y facilidad que la Cooperativa brinda a las mujeres.

Pregunta No. 14. ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociada de ACOMAP DE R.L?

Objetivo: Determinar el tiempo que tienen las asociadas de pertenecer a ACOMAP de R.L

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de 3 meses	3	6%
De 4 meses a 6 meses	5	9%
De 7 meses a 10 meses	20	38%
Más de 11 meses	25	47%
Total	53	100%

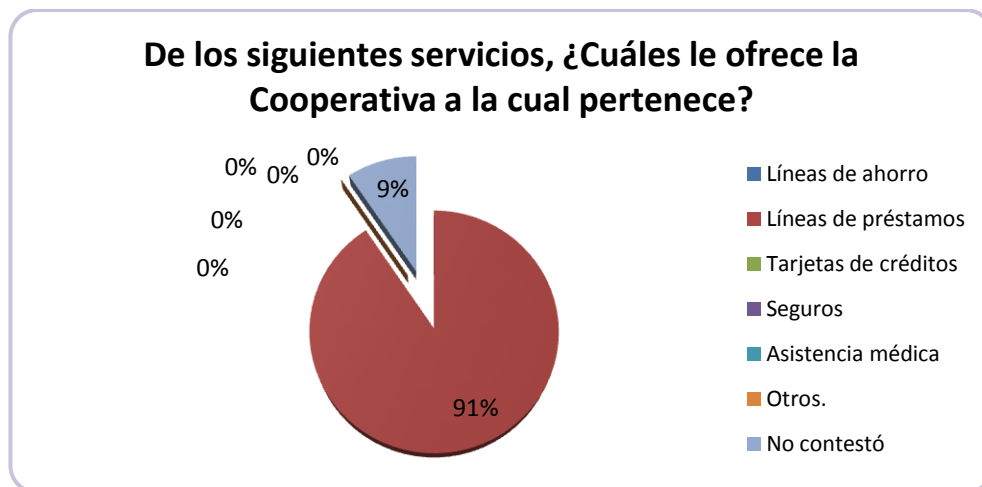


COMENTARIO: El 47% de las socias tienen un período de tiempo de más de 11 meses de haberse afiliado a la Cooperativa, las cuales en su mayoría son socias fundadoras, mientras que un 38% tienen de 7 meses a 10 meses de ser socias, mientras que un 15% tienen menos de 6 meses, estos datos revelan que una minoría son nuevas socias.

Pregunta No.15. De los siguientes servicios, ¿Cuáles ofrece la Cooperativa a la cual está asociada?

Objetivo: Determinar cuáles son los servicios que reciben las asociadas de parte de la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Líneas de ahorro	0	0%
Líneas de préstamos	48	91%
Tarjetas de créditos	0	0%
Seguros	0	0%
Asistencia médica	0	0%
Otros.	0	0%
No contestó	5	9%
Total	53	100%

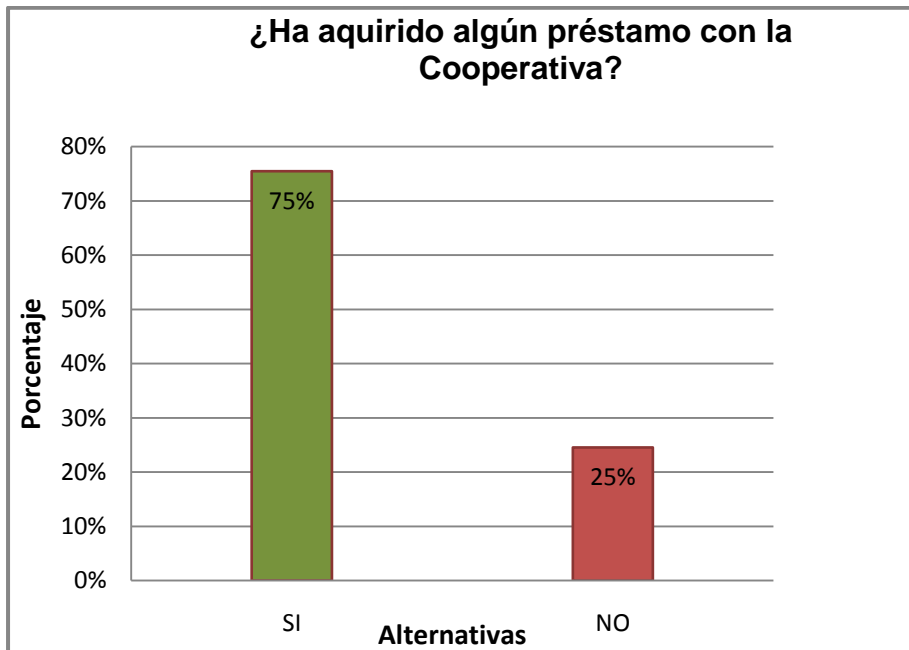


COMENTARIO: Según los resultados obtenidos el 91% de las asociadas manifiesta que la Cooperativa únicamente cuenta con la línea de préstamo lo que indica que la Cooperativa no ha ampliado sus servicios debido a que es una Cooperativa con poco tiempo de funcionamiento.

Pregunta No. 16. ¿Ha adquirido algún préstamo con la Cooperativa?

Objetivo: determinar el porcentaje de asociadas que han adquirido préstamo en la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	40	75%
NO	13	25%
Total	53	100%

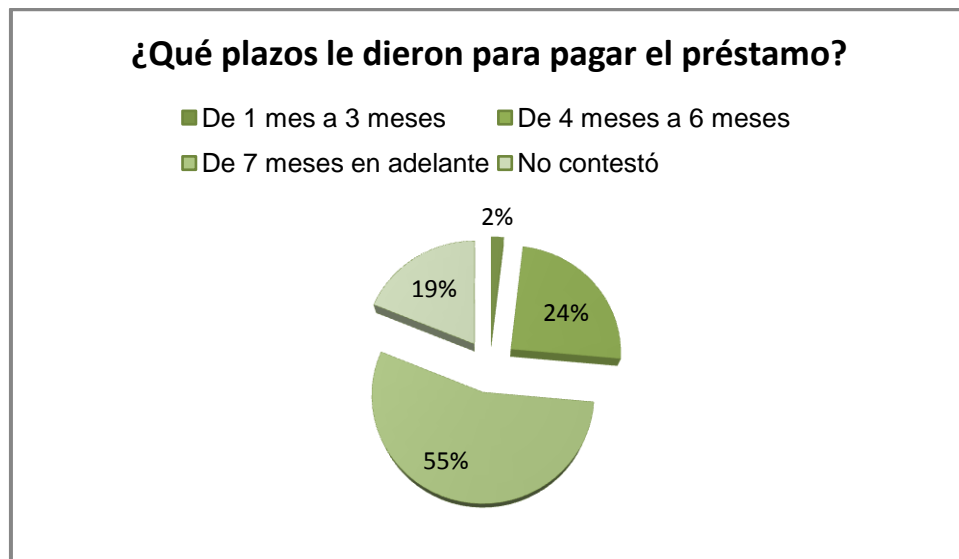


COMENTARIO: El 75% de las asociadas ha obtenido un crédito en la Cooperativa, mientras que un 25% no ha utilizado este servicio.

Pregunta No. 17. ¿Qué plazos le concedieron para pagar el préstamo?

Objetivo: Determinar el tiempo que la Cooperativa concede a las asociadas para pagar los préstamos.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De 1 mes a 3 meses	1	2%
De 4 meses a 6 meses	13	24%
Hasta 12 meses	29	55%
No contestó	10	19%
Total	53	100%

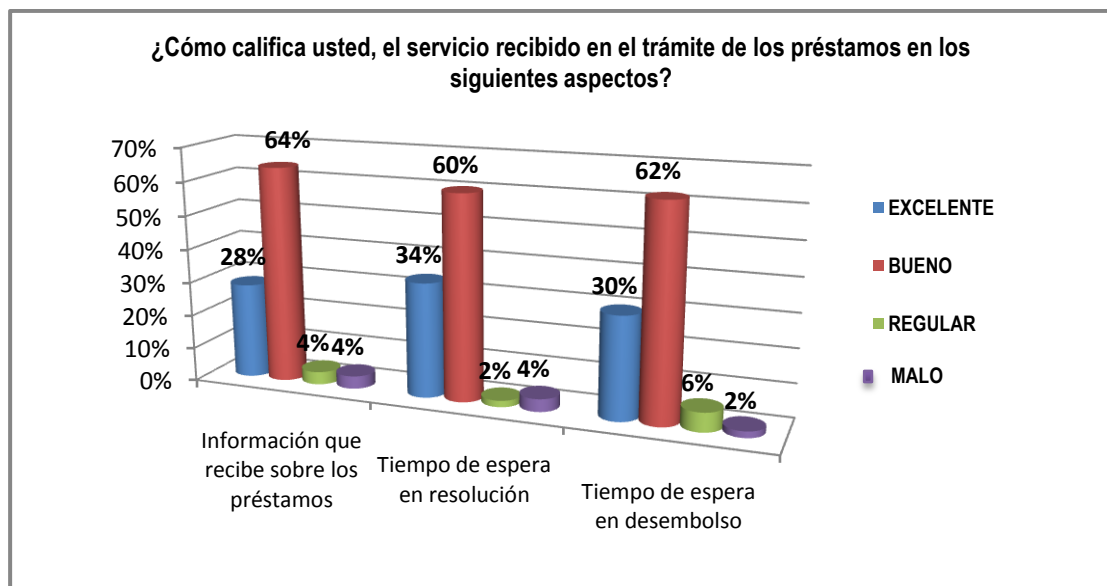


COMENTARIO: El tiempo promedio para pagar los préstamos es un período de 12 meses, representado por un 55%, debido a que en su mayoría se han otorgado préstamos agrícolas a los cuales conceden mayor plazo. El 24% representa el período de 4 a 6 meses correspondiente al tiempo de préstamos personales.

Pregunta No. 18. ¿Cómo califica usted, el servicio recibido en el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

Objetivo: Conocer la evaluación de las asociadas en cuanto al servicio recibido en el trámite de préstamos.

Opciones	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		Total
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	
Información que recibe sobre los préstamos	15	28%	34	64%	2	4%	2	4%	53
Tiempo de espera en resolución	18	34%	32	60%	1	2%	2	4%	53
Tiempo de espera en desembolso	16	30%	33	62%	3	6%	1	2%	53

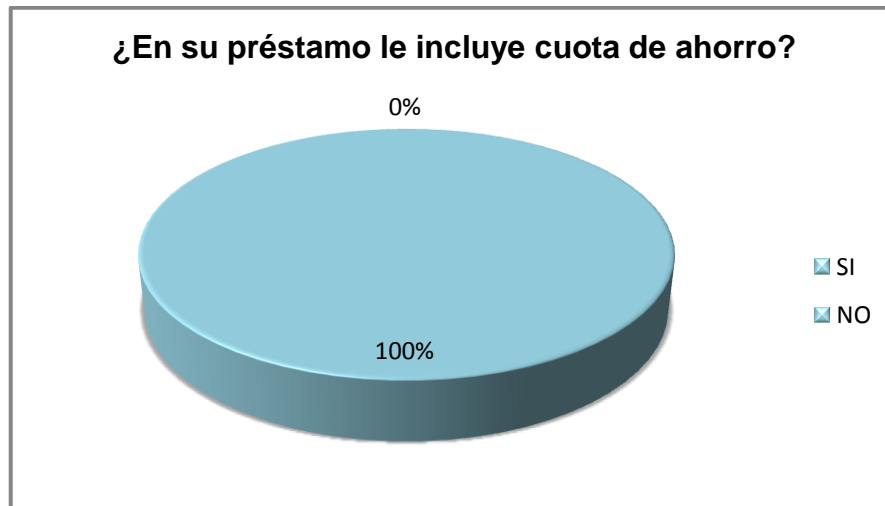


COMENTARIO: Como se puede apreciar en los resultados anteriores, la mayor parte de encuestadas evaluaron que los trámites para solicitar un préstamo en ACOMAP, de R.L., con respecto a la información que reciben las asociadas, tiempo de espera en resolución y en desembolso, es bueno representado por 64%, 60% y 62% respectivamente; sin embargo algunas encuestadas no se encuentran satisfechas con dicho trámites, ya que el 4%,4% y 2% de las alternativas respectivamente, los consideran malo.

Pregunta No. 19. ¿En su préstamo le incluye cuota de ahorro?

Objetivo: Determinar si la Cooperativa incluye en la cuota de préstamo una cantidad para el ahorro.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	0	0%
NO	53	100%
Total	53	100%

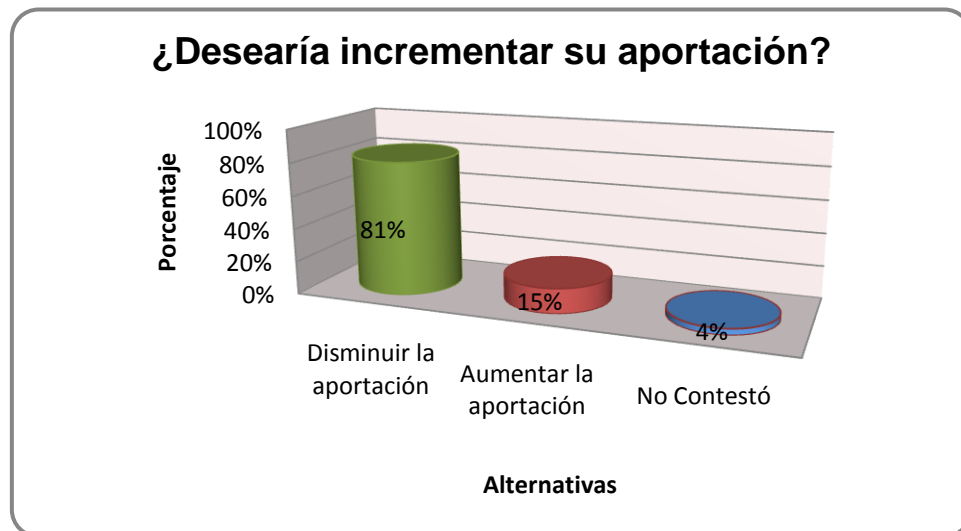


COMENTARIO: La totalidad de las personas encuestadas respondieron que en su cuota de pago no le incluyen cuota de ahorro, debido a que la Cooperativa no ha implementado el servicio.

Pregunta No. 20. En cuanto a su aportación desearía:

Objetivo: Conocer si las asociadas estarían dispuestas a disminuir o aumentar sus aportaciones.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Disminuir la portación	43	81%
Aumentar la aportación	8	15%
No Contestó	2	4%
Total	53	100%

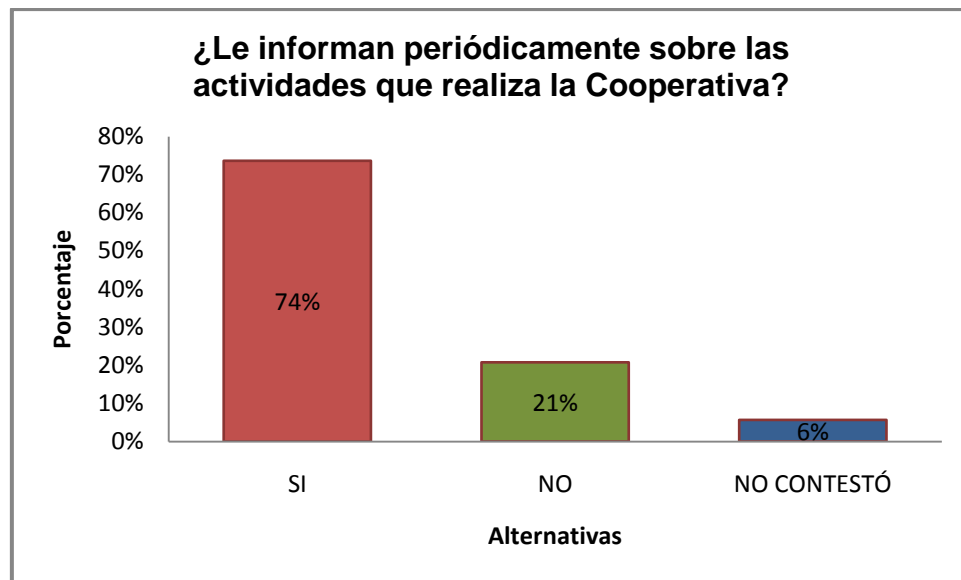


.COMENTARIO: Según los datos obtenidos, el 81% de asociadas contestó que si desea disminuir su aportación porque consideran que al disminuir la aportación atraerían a más asociadas de esta manera obtener más ingresos para la Cooperativa y tener acceso a más créditos. Sin embargo un 15% de asociadas si están dispuestas a aumentarla porque manifiestan que manteniendo la cuota de aportación contribuirán a mantener los ingresos de la Cooperativa.

Pregunta No. 21. ¿Le informan periódicamente sobre las actividades que realiza la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si las asociadas son informadas periódicamente sobre las actividades que realiza la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	39	74%
NO	11	21%
NO CONTESTÓ	3	6%
TOTAL	53	100%

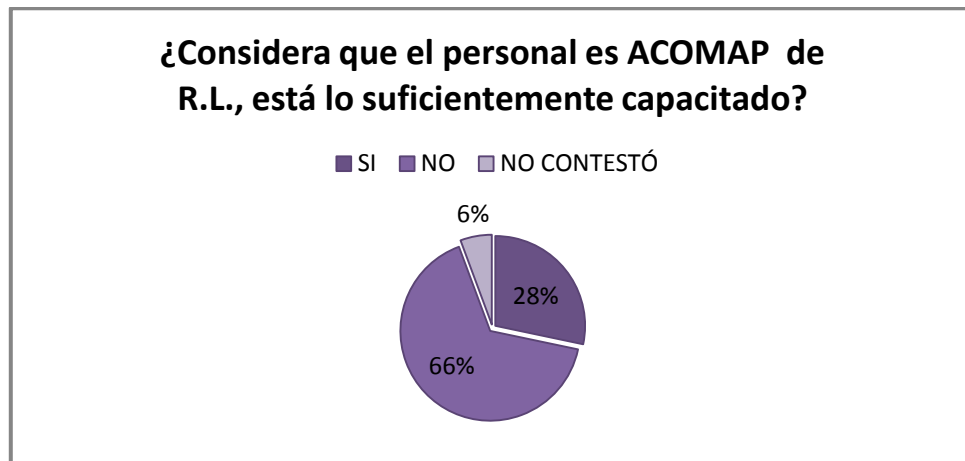


COMENTARIO: El 74% respondió que si son informadas sobre las actividades que realizan en la Cooperativa y el 21% afirmaron que no son informadas.

Pregunta No. 22. ¿Considera que el personal de ACOMAP DE R.L, está lo suficientemente capacitado?

Objetivo: Considerar la apreciación que las asociadas tienen con respecto a la capacidad del personal que labora en la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	15	28%
NO	35	66%
NO CONTESTÓ	3	6%
TOTAL	53	100%



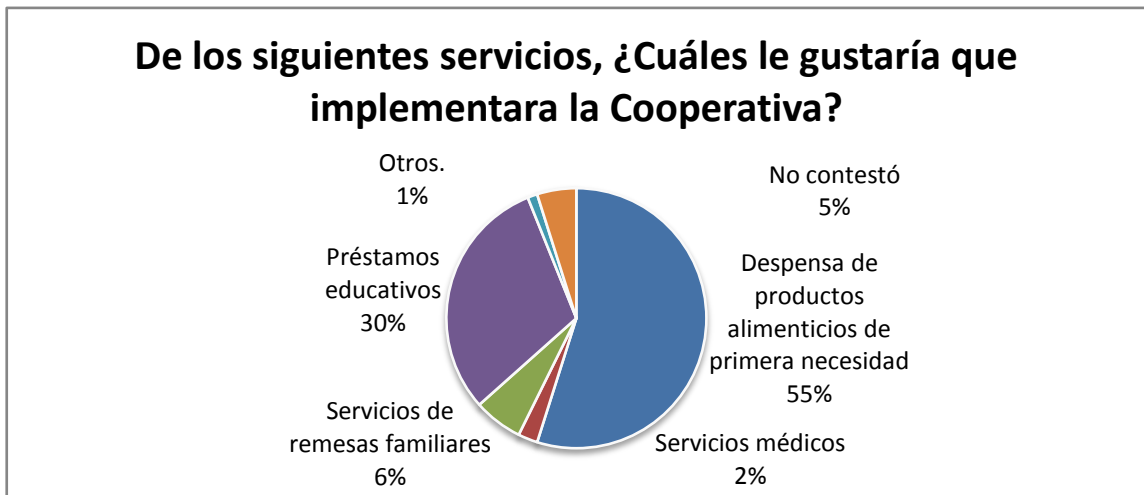
COMENTARIO: Los resultados muestran que el 66% de las encuestadas consideran que el personal de ACOMAP de R.L no está suficientemente capacitado para brindar los servicios que ofrece, sin embargo el 28% consideran que el personal si está lo suficientemente capacitado, porque realizan sus funciones de manera eficiente.

Pregunta No. 23. De los siguientes servicios, ¿Cuáles le gustaría que implementara la Cooperativa?

Objetivo: Identificar los servicios adicionales, por los que las asociadas tendrían preferencia.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Despensa de productos alimenticios de primera necesidad	45	55%
Servicios médicos	2	2%
Servicios de remesas familiares	5	6%
Préstamos educativos	25	30%
Otros.	1	1%
No contestó	4	5%
Total	82	100%

Nota: El resultado de la sumatoria de las frecuencias no es igual al número de asociadas, debido a que la pregunta es de opción múltiple, por lo tanto la encuestada pudo haber seleccionado más de alguna alternativa.



COMENTARIO: De acuerdo a las necesidades de cada asociada, la despensa de productos alimenticios de primera necesidad es el servicio de mayor preferencia con una frecuencia relativa del 55%, seguido por los préstamos educativos con el 30%, mientras que el 6% prefieren el servicio de remesas familiares.

Pregunta No. 24. ¿Qué recomendaría usted, para mejorar los servicios que presta ACOMAP de R.L?

Objetivo: Conocer las sugerencias de las asociadas de la Cooperativa, con el propósito de mejorar los servicios que presta ACOMAP de R.L.

COMENTARIO: Las opiniones sobre las recomendaciones se pueden concentrar en las siguientes categorías.

- ✓ Abrir cuentas de ahorro
- ✓ Aumentar el número de asociadas.
- ✓ Promover el hábito del ahorro en las asociadas.
- ✓ Estar al día con las aportaciones.
- ✓ Mayor responsabilidad en los pagos de los préstamos.
- ✓ Mayor número de asociadas activas.
- ✓ Publicidad a los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa interna y externamente.
- ✓ Incrementar las aportaciones.
- ✓ Despensa familiar.
- ✓ Que el comité de crédito revise más detalladamente las solicitudes de crédito.
- ✓ Que el consejo de administración y los diferentes comités se capaciten más para poder brindar un mejor servicio a las asociadas.
- ✓ El comité de crédito tiene que ser más eficiente.
- ✓ Una tarjeta de control de ahorro.
- ✓ Diseñar estrategias para promocionar la Cooperativa.

- ✓ Que las reuniones sean más participativas.
- ✓ Que se hagan cumplir las políticas de cobro.

Pregunta No. 25. ¿Han mejorado sus condiciones de vida a partir de su incorporación a la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si las condiciones de vida de las asociadas ha mejorado desde su incorporación a la Cooperativa.

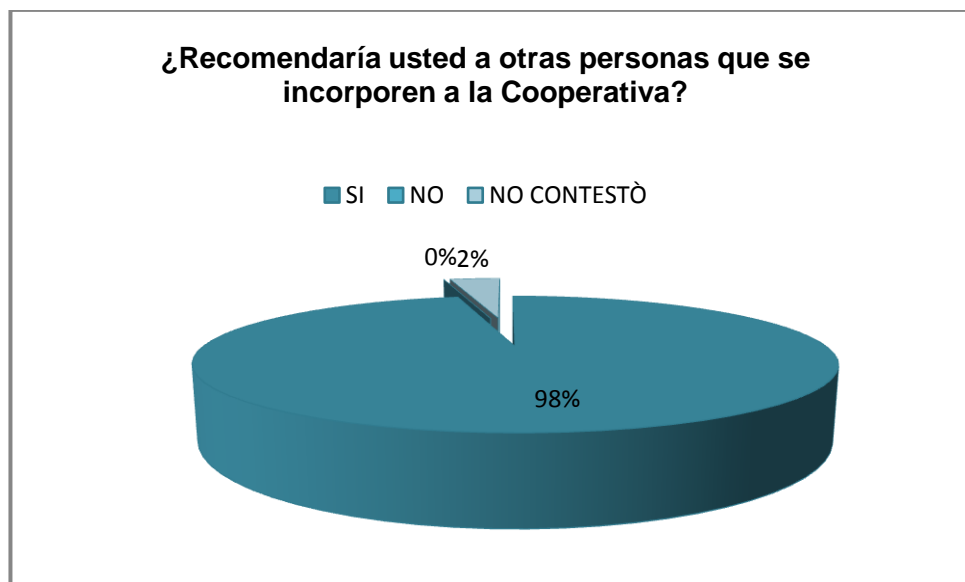
COMENTARIO: Las opiniones sobre las mejoras se pueden concentrar en las siguientes categorías.

- ✓ Porque dan facilidad a las mujeres para obtener préstamos.
- ✓ Por el apoyo de préstamos agrícolas lo cual ayuda al desarrollo y calidad de vida de las familias.
- ✓ Aumento y mejora en la producción de cosechas.
- ✓ Facilitan créditos en insumos agrícolas a precios bajos y tiempo razonable de pago.
- ✓ Préstamos de insumos agrícolas con bajos intereses.
- ✓ Oportunidad de crear y ampliar pequeños negocios.
- ✓ Apoyo a las mujeres que no tiene acceso a otras Cooperativas.

Pregunta No. 26. ¿Recomendaría usted a otras personas que se incorporen a la Cooperativa?

Objetivo: Conocer qué porcentaje de asociadas recomendarían a otras mujeres a asociarse a la Cooperativa.

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	52	98%
NO	0	0%
NO CONTESTÓ	1	2%
TOTAL	53	100%



COMENTARIO: Según los resultados obtenidos se observa que el 98% de las asociadas si recomendarían a otras mujeres incorporarse a la Cooperativa por los servicios y beneficios que esta ofrece.

Pregunta No.27. ¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de las Cooperativas en El Salvador?

Objetivo: Conocer la opinión de las asociadas sobre el funcionamiento de las Cooperativas en El Salvador.

COMENTARIO: Las opiniones sobre el funcionamiento se pueden concentrar en las siguientes categorías.

- ✓ Las Cooperativas en el país funcionan muy bien.
- ✓ No exigen requisitos rigurosos como los bancos.
- ✓ Apoyan el emprendedurismo de los salvadoreños.
- ✓ Son importantes y necesarios los servicios que ofrecen a sus asociadas y asociados.
- ✓ Mejora las condiciones de vida de los asociados.
- ✓ Las Cooperativas son la competencia de los bancos.
- ✓ Sus labores están en función social.
- ✓ Son más accesibles a las personas de escasos recursos.
- ✓ Mayor accesibilidad a los créditos por tasas de interés bajas.
- ✓ Promueven el hábito del ahorro.
- ✓ Es una alternativa solidaria, existe burocracia hay que reformar la ley de las Cooperativas.

Pregunta No. 28. ¿Cree usted que las Cooperativas aportan beneficios a la población Salvadoreña?

Objetivo: Conocer la opinión de las asociadas sobre los beneficios que aportan las Cooperativas a la población salvadoreña.

COMENTARIO: Las opiniones sobre los beneficios se pueden concentrar en las siguientes categorías.

- ✓ Benefician principalmente a las personas de escasos recursos.
- ✓ Como socios se tiene derecho a obtener créditos con bajos intereses.
- ✓ Mayor accesibilidad a líneas de crédito que en los bancos.
- ✓ La población se beneficia económicamente y resuelven necesidades inmediatas.
- ✓ Requisitos menos rigurosos para obtener los préstamos.
- ✓ Promueven y educan sobre el ahorro.

ANEXO No. 7: Información Presupuesto Plan Operativo ACOMAP, de R.L.
2013

1. Contratación de Personal	Sueldos
➤ Gerente General	\$ 300.00
➤ Créditos y Cobros	\$ 230.00
➤ Encargado de Mercadeo	\$ 230.00
➤ Contador	\$ 230.00
➤ Encargado de Caja	\$ 200.00
➤ Encargado de Mantenimiento	<u>\$ 160.00</u>
Total	\$1,350.00

2. Capacitar a las colaboradoras en el conocimiento de créditos

(2 capacitaciones al año).

Papelería y útiles	\$ 10.00
Viáticos (\$3.00*5 personas)	\$ 30.00
Honorarios	<u>\$ 40.00</u>
Total	\$ 80.00

3. Capacitar a las colaboradoras en conocimientos administrativos

(2 capacitaciones al año).

Papelería y útiles	\$ 10.00
Viáticos (\$3.00*5 personas)	\$ 30.00
Honorarios	<u>\$ 40.00</u>
Total	\$ 80.00

4. Charlas impartidas sobre conocimientos cooperativistas

(2 Charlas al año).

No se realiza gasto por ser impartidas por INSAFOCOOP y Centros de educación superior

5. Charlas educativas para fomentar la cultura del ahorro para asociadas

(2 Charlas al año).

Refrigerio (\$0.45*253 asociadas)	\$ 227.70
Transporte	<u>\$ 506.00</u>
Total	\$ 733.70

6. Distribución de espacio físico adecuado

No se realiza gasto, se reorganizarán en la misma infraestructura

7. Promoción de los servicios de la Cooperativa

Hojas volantes 1200 unidades*\$ 0.03 costo unitario= \$ 36.00

Total \$ 36.00

Publicidad no pagada, no se realiza gasto porque se promueven los servicios a través de las mismas asociadas.

8. Proporcionar información escrita de la filosofía de la Cooperativa

Brochures 506 unidades* \$ 0.03 costo unitario= \$ 15.18

Total \$ 15.18

9. Compra de papelería \$ 200.00

Total **\$ 200.00**

10. Realización de 3 convivios al año

Refrigerios \$ 341.55

Regalos y rifas \$ 90.00

Decoración \$ 15.00

Total **\$ 446.55**

11. Compra de buzón de sugerencias

Buzón de sugerencias \$ 7.00

Total **\$ 7.00**

ANEXO No. 8: Información Presupuesto Plan Estratégico 2013-2015 ACOMAP, DE R.L.

1. Contratación de Personal

Presupuesto de Personal	
AÑO 2013: \$ 1,350.00	(Gerente General, Encargado de Créditos y Cobros, Encargado de Mercadeo, Contador, Encargado de Caja, Encargado de Mantenimiento)
AÑO 2014: \$ 1,350.00	(Gerente General, Encargado de Créditos y Cobros, Encargado de Mercadeo, Contador, Encargado de Caja, Encargado de Mantenimiento)
AÑO 2015: \$ 1,350.00	(Gerente General, Encargado de Créditos y Cobros, Encargado de Mercadeo, Contador, Encargado de Caja, Encargado de Mantenimiento)
TOTAL	\$ 4,050.00

2. Capacitar a las colaboradoras en el conocimiento de créditos

(2 capacitaciones al año).

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Papelería y útiles	\$ 10.00	\$10.00	\$10.00
Viáticos	(\$3.00*5 personas) \$ 30.00	(\$3.00*7 personas) \$42.00	(\$3.00*9 personas) \$54.00
Honorarios	\$ 40.00	\$40.00	\$50.00
Total	\$80.00	\$92.00	\$114.00

Nota: Cada año se enviaran a 2 colaboradoras más a capacitación.

3. Capacitar a las colaboradoras en conocimientos administrativos

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Papelería y útiles	\$10.00	\$10.00	\$10.00
Viáticos	(\$3.00*5 personas) \$30.00	(\$3.00*7 personas) \$42.00	(\$3.00*9 personas) \$54.00
Honorarios	\$40.00	\$40.00	\$50.00
Total	\$80.00	\$92.00	\$114.00

Nota: Cada año se enviaran a 2 colaboradoras más a capacitación

4. Charlas impartidas sobre conocimientos cooperativistas

(2 charlas x 3 años= 6 charlas)

No se realiza gasto por ser impartidas por INSAFOCOOP y Centros de Educación Superior

5. Charlas educativas para fomentar la cultura del ahorro en las asociadas

(2 Charlas al año).

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Refrigerio	(\$0.45*253) \$227.70	(\$0.50*278) \$278.00	(\$0.50*303) \$303.00	\$ 808.70
Transporte	\$506.00	\$556.00	\$ 606.00	\$1,668.00
Total	\$733.70	\$834.00	\$ 909.00	\$2,476.70

Nota: Cálculos realizados estimando el aumento de 25 asociadas por año, aunque el número puede variar.

6. Distribución de espacio físico adecuado

No se realiza gasto, se reorganizarán en la misma infraestructura para el año 2013

7. Promoción de los servicios de la Cooperativa

Año 2013 Hojas volantes 1200 unidades*\$ 0.03 costo unitario= \$ 36.00

Total **\$ 36.00**

Año 2014 Hojas volantes 1300 unidades*\$ 0.03 costo unitario= \$ 39.00

Camisetas 70 camisetas * \$ 1.50 costo unitario=\$105.00

Total **\$ 144.00**

Año 2015	Hojas volantes	1300 unidades*	\$ 0.03	costo unitario=	\$ 39.00
	Camisetas	70 camisetas *	\$ 1.50	costo unitario=	\$ 105.00
	Banner de presentación		\$ 59.00	costo unitario=	<u>\$ 59.00</u>
	Total				\$ 203.00

Publicidad no pagada, no se realiza gasto porque se promueven los servicios a través de las mismas asociadas.

8. Proporcionar información escrita de la filosofía de la Cooperativa

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Brochures	(\$0.03*506) \$ 15.18	(\$0.03*506) \$15.18	(\$0.03*506) \$15.18	\$ 45.54

9. Compra de papelería

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Papelería	\$200.00	\$220.00	\$242.00	\$ 662.00

10. Realización de 3 convivios al año

Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Refrigerios	(\$0.45*253) \$ 341.55	(\$0.50*278) \$417.00	(\$0.50*303) \$454..50	\$ 1,213.05
Regalos y Rifas	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 270.00
Decoración	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 45.00
Total	\$ 446.55	\$ 522.00	\$ 559.50	\$1,528.05

11. Compra de buzón de sugerencias

Buzón de sugerencias	<u>\$ 7.00</u>
Total	\$ 7.00

Compra sólo se realiza para el año 2013.

ANEXO No. 9: Ley General de Asociaciones Cooperativas

ORGANO LEGISLATIVO

DECRETO N° 339.

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO

I. Que el Art. 114 de la Constitución establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento;

II. Que con base a la disposición constitucional antes citada y en atención al rápido crecimiento del movimiento cooperativo en el país y a la necesidad que tienen las asociaciones cooperativas de contar con una legislación adecuada y dinámica que responda a las necesidades del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, que le permita desarrollarse social, económica y administrativamente, es conveniente dictar la legislación correspondiente;

POR TANTO,

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República por medio de los Ministros de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, Economía, Trabajo y Previsión Social y Agricultura y Ganadería y del Diputado Juan Bautista Ulloa,

DECRETA la siguiente:

LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

TITULO I DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS CAPITULO I De las Disposiciones Fundamentales

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se registrarán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

Cuando en el texto de esta ley se mencione el término "ASOCIACIONES COOPERATIVAS" o "COOPERATIVAS", se entenderá que se refiere también a "FEDERACIONES" o "CONFEDERACIONES".

Art. 2.- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;
- ch) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;
- d) Fomento de la educación cooperativa;
- e) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 3.- Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista;
- b) Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
- c) Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

Art. 4.- Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes:

- a) Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- b) Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- c) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- ch) Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
- d) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo;

e) Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.

Art. 5.- Durante el período de Organización de una Cooperativa, ésta podrá adoptar dicha denominación, pero agregando las palabras "en formación" y si fuere disuelta deberá conservarla agregando la frase "en liquidación".

Art. 6.- Ninguna Cooperativa podrá:

a) Efectuar transacciones con terceras personas naturales o jurídicas, con fines de lucro, para permitirles participación directa o indirectamente en las prerrogativas o beneficios que la ley otorga a las Cooperativas;

b) Pertener a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos, excepto cuando participen como Asociados de Instituciones cuya función sea el fomento de las Cooperativas;

c) Realizar actividades diferentes a los fines de las Cooperativas;

ch) Efectuar operaciones económicas que tengan el carácter de exclusividad o monopolio en perjuicio de la comunidad;

d) Integrar sus organismos directivos con personas que no sean miembros de la Cooperativa, ni con las que tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad o auditoría;

e) Conceder ventaja, preferencia u otros privilegios a sus promotores, fundadores o dirigentes;

f) Exigir a los Asociados admitidos con posterioridad a la constitución de las mismas, que contraigan obligaciones económicas superiores a las de los miembros que hayan ingresado anteriormente.

CAPITULO II

De las Diferentes Clases de Asociaciones Cooperativas

Art. 7.- Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

a) Cooperativas de producción;

b) Cooperativas de vivienda;

c) Cooperativas de servicios.

Art. 8.- Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.

Art. 9.- Las Cooperativas de Producción, podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) Producción Agrícola;
- b) Producción Pecuaria;
- c) Producción Pesquera;
- ch) Producción Agropecuaria;
- d) Producción Artesanal;
- e) Producción Industrial o Agro-Industrial.

Art. 10.- Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Art. 11.- Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Art. 12.- Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) De Ahorro y Crédito;
- b) De Transporte;
- c) De Consumo;
- ch) De Profesionales;
- d) De Seguros;
- e) De Educación;
- f) De Aprovisionamiento;
- g) De Comercialización;
- h) De Escolares y Juveniles.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones.

Art. 13.- Las Cooperativas, en adición a sus actividades propias, podrán combinar simultáneamente varias o todas las actividades indicadas en los artículos anteriores.

Art. 14.- El Reglamento de la presente ley regulará las diferencias de organización y funcionamiento de los distintos tipos de Cooperativas.

CAPITULO III **De la Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para Operar**

Art. 15.- Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquiera de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona. Los interesados que deseen constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

Art. 16.- Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa presentará Certificación del acta de Constitución firmada por el Secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la Cooperativa inscrita, se publicará en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Art. 17.- Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "ASOCIACION COOPERATIVA" y al final de ellas las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" o sus siglas "DE R. L.". El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente.

Art. 18.- El Reglamento de esta ley, señalará requisitos y procedimientos correspondientes a la constitución e inscripción de la Cooperativa, así como a la aprobación y modificación de sus Estatutos.

TITULO II **DE LOS ASOCIADOS** **CAPITULO UNICO** **De los Asociados**

Art. 19.- Para ser miembro de una Cooperativa, será necesario ser mayor de 16 años de edad y cumplir con los requisitos determinados por el Reglamento de esta ley, y en cada caso por los estatutos de la Cooperativa a que se desea ingresar. Los mayores de 16 años de edad no necesitan la autorización de sus padres o sus representantes legales para ingresar como

asociados, intervenir en las operaciones sociales y abonar o percibir las cantidades que les corresponda. Podrán ser miembros de las Cooperativas las personas jurídicas similares o afines que no persigan fines de lucro.

Se exceptúan las Cooperativas Escolares y Juveniles las cuales estarán sujetas a un régimen especial.

Art. 20.- Los derechos y obligaciones de los asociados serán establecidos por el Reglamento de esta ley y por los Estatutos de la Cooperativa, según los fines específicos que persiga.

Art. 21.- La persona que adquiera la calidad de asociado, responderá conjuntamente con los demás asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento en que se cancele su inscripción como asociado y su responsabilidad será limitada al valor de su participación.

Art. 22.- La calidad de asociado se pierde.

- a) Por renuncia voluntaria;
- b) Por exclusión con base en las causales que señalan el Reglamento de esta ley y los Estatutos de la Cooperativa;
- c) Por fallecimiento;
- ch) Por disolución de la persona jurídica asociada.

Art. 23.- El retiro del asociado es un derecho, sin embargo, podrá diferirse la devolución de sus haberes, cuando el renunciante tenga deudas exigibles a favor de la Cooperativa o cuando no lo permita la situación económica y financiera de ésta, de acuerdo con lo establecido en el reglamento de esta ley o en los estatutos de la Cooperativa.

TITULO III

DE LA INTEGRACION COOPERATIVA CAPITULO UNICO De las Federaciones y Confederaciones

Art. 24.- Son organizaciones de integración cooperativa, las Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas, que en esta ley podrán abreviarse por su orden "Federaciones y Confederaciones".

Art. 25.- Son Federaciones de Asociaciones Cooperativas las organizaciones integradas por Cooperativas, de un mismo tipo.

Corresponde a las Federaciones de Asociaciones Cooperativas;

- a) Representar y defender sus intereses y los de sus Cooperativas afiliadas;

- b) Prestar servicios, asesoría y asistencia técnica en diferentes áreas a sus cooperativas afiliadas, preferentemente;
- c) Practicar auditoría de acuerdo a la capacidad económica de la Federación;
- ch) Promover la constitución de nuevas cooperativas;
- d) Las demás que establezcan el Reglamento de esta ley y los Estatutos de la misma.

Art. 26.- Las Federaciones de Asociaciones Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada para tal fin por los delegados de las Cooperativas interesadas. A tal Asamblea de Constitución deberán concurrir hasta tres delegados por cada Cooperativa, nombrados por el Consejo de Administración, con derecho a un voto por Cooperativa.

Las Federaciones de Asociaciones Cooperativas se constituirán con diez o más Cooperativas y pueden afiliarse directamente a las Confederaciones, bastando para ello con que tenga la correspondiente personería jurídica otorgada por el INSAFOCOOP.

Art. 27.- Son Confederaciones de Asociaciones Cooperativas, las organizaciones integradas por lo menos con tres Federaciones de una misma clase o por cinco Federaciones de diferente clase.

Corresponde a las Confederaciones:

- a) Ejercer la representación y defensa de los intereses del Movimiento Cooperativo a nivel nacional;
- b) Fomentar el proceso permanente de integración de las Cooperativas en todos los niveles;
- c) Proponer a los Organismos competentes del estado, las medidas necesarias y convenientes para el fomento, desarrollo y perfeccionamiento del Cooperativismo;
- ch) Velar por el cumplimiento y difusión de los principios universales del Cooperativismo;
- d) Contribuir al cumplimiento de la presente ley, su Reglamento, estatutos y demás disposiciones pertinentes.

Art. 28.- Las Confederaciones se constituirán por medio de Asamblea General celebrada para tal fin a la cual concurrirán seis miembros electos por la Asamblea General de Federaciones interesadas, debidamente autorizados.

Cada Federación tendrá derecho a seis votos.

Art. 29.- Las Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas podrán afiliarse a organismos cooperativos internacionales, siendo necesario para ello que el acuerdo sea tomado por su respectiva Asamblea General. Igual procedimiento debe seguirse cuando decidan retirarse.

Art. 30.- Las Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas tendrán los mismos privilegios, derechos y obligaciones que la presente ley y su Reglamento conceden a las Cooperativas.

Art. 31.- Las Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas no podrán negar la incorporación a su seno, de Asociaciones Cooperativas, siempre que éstas reúnan los requisitos mencionados en la presente ley.

TITULO IV
DE LA DIRECCION, ADMINISTRACION Y VIGILANCIA
CAPITULO I
La Dirección, Administración y Vigilancia

Art. 32.- La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas estarán integradas por su orden:

- a) La Asamblea General de Asociados;
- b) El Consejo de Administración;
- c) La Junta de Vigilancia.

CAPITULO II
De la Asamblea General

Art. 33.- La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de las Cooperativas, celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a esta ley, su Reglamento o los Estatutos.

Art. 34.- Las atribuciones de la Asamblea General de Asociados se establecerán en el Reglamento de esta ley y en los Estatutos de la Cooperativa.

Art. 35.- Las sesiones de la Asamblea General de Asociados, serán ordinarias y extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria se celebrará dentro de un período no mayor a los noventa días posteriores al cierre de cada ejercicio económico. Cuando la Asamblea General Ordinaria no pudiere celebrarse dentro del período señalado, la misma podrá realizarse posteriormente conservando tal carácter previa autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

La Asamblea General extraordinaria se celebrará cuantas veces sea necesario, y en ésta únicamente se tratarán los puntos señalados en la agenda correspondiente.

Art. 36.- Las convocatorias para celebrar sesión de Asamblea General de Asociados, ordinaria o extraordinaria, serán hechas por el Consejo de Administración por lo menos, con quince días de anticipación. La convocatoria será hecha personalmente, por nota escrita o por otro medio, siempre que se deje constancia de que se hizo ésta, debiendo contener la Agenda propuesta.

En las Asambleas Generales Ordinarias no será permitido tratar otros puntos una vez la Agenda propuesta haya sido aprobada por la Asamblea General. Las sesiones de Asamblea General podrán también ser convocadas por la Junta de Vigilancia o el INSAFOCOOP a solicitud del veinte por ciento por lo menos de los asociados hábiles, cuando el Consejo de Administración no lo hiciere.

Cuando la Asamblea General no fuere convocada por el Consejo de Administración, éste deberá nombrar un Presidente y un Secretario Provisional para el desarrollo de la misma y el Acta deberá asentarse en el libro respectivo u otro autorizado especialmente para tal efecto, por el Secretario Provisional.

Art. 37.- El quórum para celebrar sesiones de Asamblea General de Asociados, tanto ordinaria como extraordinaria, será de la mitad más uno por lo menos de los Asociados hábiles en primera convocatoria. Si a la hora señalada no hubiere el quórum requerido, la Junta de Vigilancia levantará Acta en la que conste tal circunstancia, así como el número y los nombres de los asistentes a la Asamblea, cumplida esta formalidad la Asamblea podrá deliberar y tomar acuerdos válidos una hora después con un número de asociados hábiles que no sea inferior al 20% del total.

Si por falta de quórum establecido en el inciso anterior no se hubiere celebrado la Asamblea General, ésta podrá celebrarse con los asistentes en segunda convocatoria la cual será de acatamiento forzoso y deberá celebrarse por lo menos después de veinticuatro horas de la fecha en que debió celebrarse la Asamblea General. Dichas convocatorias podrán hacerse en un solo aviso.

En las Asambleas Generales, los Acuerdos se tomarán por mayoría de votos; las votaciones podrán ser públicas, secretas, o según lo establezcan los Estatutos o lo determine la misma Asamblea General.

Art. 38.- El Reglamento de esta ley y los Estatutos de las Cooperativas regularán lo relativo a los asociados hábiles para ejercer su voto, los asuntos a tratar, votaciones, formas de resoluciones, actas o cualquier otro asunto relacionado con el funcionamiento de las sesiones y acuerdos de la Asamblea General.

Art. 39.- En las Asambleas Generales de Asociados no se admitirán votos por poder, sin embargo, cuando la Cooperativa funcione a nivel nacional o regional los estatutos podrán regular la celebración de Asamblea General integrada sólo por delegados elegidos en Asamblea General por los distintos grupos de asociados, cuando así lo justifiquen el número elevado de asociados, su residencia en localidades distintas de la sede social y otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a dichas sesiones. El Reglamento de la presente ley y los Estatutos señalarán los requisitos exigibles para la validez de estas sesiones.

CAPITULO III **Del Consejo de Administración**

Art. 40.- El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros no menor de cinco ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años

ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales.

Se elegirán tres miembros suplentes, los cuales deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto. Los Estatutos de cada Cooperativa regularán los casos de suplencia.

El Presidente del Consejo tiene la representación legal, pudiendo delegarla cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa. Podrá conferir los poderes que fueren necesarios, previa autorización del mismo Consejo.

El Consejo de Administración tiene facultades de dirección y administración plenas en los asuntos de la Asociación Cooperativa, salvo lo que de acuerdo con esta ley, su Reglamento o los Estatutos, están reservados a la Asamblea General de Asociados.

CAPITULO IV De la Junta de Vigilancia

Art. 41.- La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos así como de los empleados. Estará integrada por un número impar de miembros no mayor de cinco ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados para un período no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un Presidente, un Secretario y uno o más Vocales. Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto.

CAPITULO V Disposiciones Comunes a los Órganos de Administración y Vigilancia

Art. 42.- Los miembros que integran los órganos directivos de las Cooperativas cuya elección sea atribución de la Asamblea General de Asociados, durarán en sus funciones de uno a tres años, no pudiendo ser electos por más de dos períodos, en forma consecutiva para el mismo órgano directivo, ni podrán ser simultáneamente miembros de más de uno de los órganos a que se refiere este artículo. No obstante lo anterior, dicha Asamblea podrá remover a cualquier directivo antes de finalizar su período, por las causales que señalen el reglamento de esta ley y los Estatutos respectivos.

El mismo Reglamento y los Estatutos de las Cooperativas regularán lo relativo a la periodicidad de los cargos directivos.

Art. 43.- Los miembros de los órganos de administración y vigilancia continuarán en el desempeño de sus funciones aunque hubiere concluido el plazo para el que fueron designados, mientras no se elijan los nuevos miembros por causa justificada y éstos no tomen posesión de su cargo. El Reglamento de ley estipulará las causales.

Art. 44.- El Reglamento de esta ley y los Estatutos de las respectivas Cooperativas, determinarán las atribuciones y las normas de funcionamiento de los órganos directivos de los mismos.

Art. 45.- En los casos que la presente ley señala el mínimo y el máximo del número de miembros de un organismo, los Estatutos de las Cooperativas fijarán el número exacto de miembros entre ambos límites.

Art. 46.- Para ser miembro de cualquier órgano directivo se requiere ser mayor de dieciocho años de edad, excepto en el caso de las Cooperativas de Transporte, en las cuales, para ser Presidente y Vicepresidente del Consejo de Administración será necesario ser mayor de veintiún años de edad o habilitado de edad.

Art. 47.- La estructura de los órganos directivos de las Federaciones y Confederaciones serán determinadas en los Estatutos respectivos.

Art. 48.- Los miembros de los órganos directivos son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención a las normas legales que rigen a las Cooperativas, solamente quedarán exentos aquellos miembros que salven su voto o hagan constar su inconformidad en el acta al momento de tomar la decisión o los ausentes que le comuniquen dentro de las veinticuatro horas de haber conocido el Acuerdo. La responsabilidad solidaria alcanza a los miembros de la Junta de Vigilancia por los actos que ésta no hubiere objetado oportunamente.

La acción de responsabilidad mencionada en el inciso anterior prescribirá a los diez años, a partir de la fecha de la infracción o si se ha ocultado, desde su revelación.

Art. 49.- Cuando por la incapacidad de los miembros o por otras razones justas, una Cooperativa no pueda integrar sus órganos directivos con el número mínimo de miembros que establece esta ley, su Reglamento y los Estatutos, los mismos podrán ser integrados por un número inferior, pero nunca menor de tres, debiendo la Cooperativa comunicar al organismo estatal correspondiente el acuerdo en tal sentido, dentro de un plazo no mayor de cinco días. Dicho Organismo estatal deberá calificar las causas y ratificará o no el acuerdo tomado.

TITULO V
DEL RÉGIMEN ECONOMICO
CAPITULO UNICO
Del Régimen Económico

Art. 50.- Las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas contarán con los recursos económicos-financieros siguientes:

- a) Con las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar;
- b) Con los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes;
- c) Con los bienes muebles e inmuebles;
- ch) Con los derechos, patentes, marcas de fábrica u otros intangibles de su propiedad;
- d) Con los préstamos o créditos recibidos;

e) Con las donaciones, herencias, legados, subsidios y otros recursos análogos que reciban del Estado o de otras personas naturales o jurídicas;

f) Con las reservas y fondos especiales;

g) Con todos aquellos ingresos provenientes de las operaciones no contempladas en el presente artículo.

Art. 51.- El capital social de la Cooperativa estará constituido por las aportaciones de los asociados, los intereses y excedentes capitalizados. Las aportaciones serán hechas en dinero, bienes muebles e inmuebles o derechos, de acuerdo con lo que dispongan los Estatutos de la Cooperativa según la naturaleza de ésta. La valoración de las aportaciones en bienes o derechos, se efectuará de acuerdo con el procedimiento que señale el Reglamento de la presente ley, no podrá ser valorizado como aportación el trabajo personal de quienes hayan promovido las constituciones de las Cooperativas. Sin perjuicio de lo dispuesto en esta ley, las aportaciones serán representadas mediante Certificados de Aportación que deberán ser nominativos e indivisibles.

Los certificados sólo podrán ser transferibles previa autorización del Consejo de Administración. Los Certificados de Aportación no son negociables y podrán representar una o más aportaciones en las condiciones que determinen los Estatutos.

Art. 52.- Las aportaciones totalmente pagadas y que aún habiendo renunciado el asociado no hayan sido retiradas antes del cierre de cada ejercicio económico, devengarán una tasa de interés anual no mayor a las que el sistema bancario pague por ahorros corrientes.

Estas tasas de interés se calcularán a partir del último día del mes en que cada aportación fuere pagada.

Art. 53.- Será requisito indispensable, para ser admitido como asociado de una Cooperativa, pagar por lo menos el valor de una aportación y suscribirla al capital social en la forma establecida por los Estatutos.

Art. 54.- Cada asociado para mantener su calidad en la Cooperativa pagará de conformidad con los Estatutos y Reglamentos correspondientes, el valor de las aportaciones suscritas.

Art. 55.- Las aportaciones de cada asociado en las Cooperativas no podrán exceder del diez por ciento del capital social, excepto cuando lo autorice la Asamblea General de Asociados, pero nunca podrá ser mayor del veinte por ciento del mismo.

Art. 56.- Para los efectos legales se entiende que las Cooperativas, las Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas no persiguen fines de lucro.

Art. 57.- Los excedentes que arroje el Estado de Resultados anuales, serán aplicados en la siguiente forma y orden de prelación:

a) Las sumas necesarias para el fondo de educación y reserva legal de acuerdo con la naturaleza de cada tipo de cooperativa. En ningún caso el porcentaje aplicable a la reserva legal será menor del DIEZ POR CIENTO de los excedentes, sin embargo, la

reserva legal nunca podrá ser mayor del VEINTE POR CIENTO del capital pagado por los asociados;

b) Las sumas que señalan los Estatutos o la Asamblea General de las Cooperativas para hacer frente a los compromisos relacionados con indemnizaciones laborales y cuentas incobrables, así como para otros fines específicos que se considere necesario, para lo cual se constituirán los fondos de reserva correspondiente;

c) El porcentaje para el pago de los intereses que corresponde a los asociados en proporción a sus aportaciones, cuando así lo acuerde la Asamblea General. Para este caso la tasa de interés que se pague no será mayor a la que pague el sistema bancario por ahorros corrientes;

ch) El remanente que quedare después de aplicar las deducciones anteriores se distribuirá entre los asociados, en proporción a las operaciones que hubieren efectuado con la Cooperativa o su participación en el trabajo en ella de acuerdo con lo que disponga la Asamblea General. En las Cooperativas de Ahorro y Crédito la base a utilizarse para dicha distribución serán los intereses que los Asociados han pagado por los préstamos recibidos durante el ejercicio.

Art. 58.- El Fondo de Reserva Legal se constituye:

a) Con el porcentaje sobre los excedentes de cada ejercicio que establezcan los Estatutos, de conformidad al artículo anterior,

b) Con las deducciones sobre las aportaciones en el caso de pérdida de la calidad de asociado por exclusión, las que serán reguladas por los Estatutos, no pudiendo ser mayores del veinte por ciento de dichas aportaciones.

Art. 59.- El Fondo de Educación se constituye:

a) Con el porcentaje sobre los excedentes que los Estatutos o la Asamblea General de la Cooperativa determinen;

b) Con las multas y demás sanciones que por vía disciplinaria se impongan por la Cooperativa a sus asociados;

c) Con las subvenciones, donaciones, herencias, legados y cualquier clase de contribución recibida de los asociados o de terceros para el cumplimiento de los fines del Fondo de Educación;

ch) Con el excedente de la revalorización de los activos una vez satisfecha la reserva legal.

La Reserva de Educación será utilizada exclusivamente en programas de promoción y educación cooperativa, evitando utilizarla para cubrir gastos de operación. Las actividades educativas serán obligatorias para las Cooperativas.

Art. 60.- La Reserva Legal tendrá los siguientes fines:

- a) Para cubrir pérdidas que pudieren producirse en un ejercicio económico;
- b) Para responder de obligaciones para con terceros.

Los Estatutos fijarán los criterios y normas para la aplicación y reposición de la Reserva Legal.

Art. 61.- Los Fondos de Reserva Legal, de Educación, Laboral y Previsión para cuentas incobrables, así como el producto de los subsidios, donaciones, herencias y legados que reciban las cooperativas no son distribuibles, por lo tanto, ningún asociado o sus herederos tienen derecho a percibir parte alguna de estos recursos.

Art. 62.- Cuando la naturaleza de una Cooperativa lo justifique, las aportaciones, los depósitos, los intereses y demás volores correspondientes a un asociado, podrán constar en una libreta individual de cuentas, en cuyo caso se omitirá la emisión de certificados de aportación, mencionados en el Régimen económico de la presente ley.

Art. 63.- Cuando el asociado adeude parte de las aportaciones que haya suscrito, los intereses y excedentes que le correspondan por las aportaciones pagadas y otras operaciones realizadas con la Cooperativa, serán aplicados hasta donde alcancen a cubrir el saldo exigible.

Art. 64.- Las Asociaciones Cooperativas gozarán de privilegios para cobrar los préstamos que haya concedido. Asimismo gozarán de derechos de retención sobre aportaciones, ahorros e intereses y excedentes que los asociados tengan en ella, dichos fondos podrán ser aplicados en ese orden hasta donde alcancen a extinguir otras deudas exigibles a cargo de éstos, como deudor o fiador, por obligaciones voluntarias y legales a favor de aquéllas. Los acreedores personales de los asociados no podrán embargar más que los intereses que les correspondan y a la parte de capital a que tengan derecho en caso de liquidación, cuando ésta se efectúe.

Art. 65.- Los pagadores de las dependencias del Estado, de las Instituciones Oficiales Autónomas y del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, están obligados a efectuar las deducciones de los sueldos, salarios o jornales, que sus empleados o trabajadores autoricen por escrito, para aplicarse a pagos de aportaciones, ahorros, préstamos, intereses o cualquier otra obligación que como deudor o fiador en su caso, de una cooperativa contraigan hasta la completa concelación de la misma, las sumas deducidas serán entregadas a las respectivas cooperativas de acuerdo a lo que disponga el Reglamento de esta ley.

Para que tenga aplicación lo dispuesto en este artículo es necesario que las Cooperativas lo comuniquen a los referidos pagadores comprobando que están operando legalmente mediante la Credencial del Representante Legal expedida por el Departamento de Registro del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo donde se haga constar la existencia de la Cooperativa y enviando mensualmente los listados de los asociados y el monto de los descuentos que se harán efectivos. Los trabajadores del sector privado podrán autorizar las mismas deducciones de conformidad con el procedimiento señalado en el Código de Trabajo.

Art. 66.- Las Cooperativas podrán usar sus fondos de reserva y otros disponibles, excepto la Reserva Legal y la de Educación, en inversiones de fácil convertibilidad que proporcionen beneficios para las mismas, siempre que no afecte el patrimonio y excedentes sociales.

Art. 67.- La Cooperativa podrá revalorizar sus activos, previa autorización del INSAFOCOOP. La totalidad de las sumas resultantes de la revalorización quedarán en una reserva especial, hasta que la Cooperativa haya realizado el valor de la revalorización, a medida que lo vaya realizando, este valor incrementará necesariamente su reserva legal, sin que éste pueda exceder el máximo establecido en esta ley; en caso que excediera, pasará la diferencia al Fondo de Educación.

Art. 68.- La Asamblea General podrá autorizar que la Cooperativa obtenga a título de mutuo, para operaciones productivas específicas, una cantidad fija o proporcional establecida en relación al valor bruto de las ventas o de los servicios que la Cooperativa realice por cuenta de sus asociados en las condiciones y plazos que señalen de común acuerdo, la cooperativa y el asociado respectivo. Estos préstamos podrán ser respaldados por certificados de inversión, que serán regulados por el Reglamento de esta ley.

Art. 69.- Los recursos y cualesquiera otros bienes de la Cooperativa, así como la firma social, deberán ser utilizados únicamente para cumplir sus fines.

Los actos realizados en contravención a lo anterior no tendrán ningún valor. Los infractores de estas normas quedarán solidariamente obligados a indemnizar a la Asociación Cooperativa de los daños y perjuicios a que hubiere lugar, además de la acción penal correspondiente.

TITULO VI DE LAS OBLIGACIONES DE LAS COOPERATIVAS, FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

CAPITULO UNICO

De las Obligaciones de las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas

Art. 70.- Las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones están obligadas a:

- a) Llevar los libros que sean necesarios para su normal desarrollo tales como: de Actas, Registros de Asociados y de Contabilidad, autorizados por el INSAFOCOOP;
- b) Comunicar por escrito al INSAFOCOOP dentro de los treinta días siguientes a su elección, la nómina de las personas elegidas para integrar los distintos órganos directivos señalados por esta ley, Reglamento de la misma y Estatutos respectivos;
- c) Enviar dentro de los treinta días posteriores a la fecha en que la Asamblea General de Asociados los haya aprobado, los estados financieros del cierre del ejercicio económico los cuales deberán ser autorizados por el Presidente del Consejo de Administración, Presidente de la Junta de Vigilancia, Contador y auditor Externo si lo hubiere;
- ch) Enviar copia en el término de quince días al INSAFOCOOP de las auditorías que le hayan practicado;
- d) Proveer al INSAFOCOOP de los datos e informes que le sean solicitados por éste.

TITULO VII
DEL REGIMEN DE PROTECCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS
CAPITULO I
Exenciones y Beneficios

Art. 71.- Los privilegios que se otorgarán por parte del Estado de acuerdo con esta ley a las Cooperativas desde el momento de su constitución, son los siguientes:

- a) Exención de impuestos de papel sellado y timbres fiscales, derechos de Registro de Inscripción de todo acto o contrato que celebren las Cooperativas a favor de terceras personas o éstas a favor de aquéllas cuando le corresponda por la ley pagarlo a la Cooperativa, así como en toda actuación judicial y administrativa en que intervenga la Cooperativa, como actora o demandada, ante los tribunales de la República;
- b) Inserción gratuita en el Diario Oficial de las publicaciones que ordene la ley o su Reglamento.

Art. 72.- Los siguientes privilegios serán concedidos a petición de la Cooperativa interesada por acuerdo ejecutivo en el Ramo de Economía, total o parcialmente, previa justificación con audiencia del Ministerio de Hacienda, por el plazo de cinco años, a partir de la fecha de su solicitud y prorrogables a petición de la Cooperativa por períodos iguales:

- a) Excención del impuesto sobre la Renta, Vialidad y Territorial Agropecuario, cualquiera que sea su naturaleza, el capital con que se forma, intereses que se generen a partir del ejercicio fiscal durante el cual se presente la solicitud;
- b) DEROGADO. (1)

INCISO SEGUNDO DEROGADO. (1)

Los bienes que importen las Cooperativas acogiéndose a las reglas del inciso primero de este artículo, los destinarán exclusivamente a su propio uso y consumo, sin que puedan comerciar con ellos, excepto aquellos casos señalados en el Reglamento de la presente ley.

- c) Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento y operaciones.

Art. 73.- Si el INSAFOCOOP comprobare que una Cooperativa está haciendo mal uso de los privilegios enunciados en el artículo anterior, deberá solicitar al Ministerio de Economía que se revoquen, suspendan o restrinjan los mismos.

Art. 74.- Las Cooperativas gozarán en condiciones de igualdad, de los regímenes de protección establecidos o que se establezcan para las empresas de cualquier naturaleza que desarrollen la misma clase de actividades.

Art. 75.- Las Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas gozarán de los mismos privilegios concedidos en el presente Capítulo para las Cooperativas, siempre que tramiten su otorgamiento de conformidad al inciso primero del artículo 72, de esta ley.

Art. 76.- El Estado y los municipios otorgarán en forma prioritaria concesiones a las Cooperativas para la explotación de recursos naturales, así como para prestar servicios públicos e instalar y operar otros de la misma naturaleza.

El otorgamiento de esta concesión será de acuerdo al artículo 72, inciso primero de esta ley.

CAPITULO II

De las Acciones Procesales

Art. 77.- Toda acción ejecutiva que las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones, entablaren para la recuperación de obligaciones económicas a favor de éstas quedará sujeta a las leyes comunes con las modificaciones siguientes:

- a) Las notificaciones que deban hacerse al deudor o fiador en el juicio ejecutivo, inclusive la notificación del decreto de embargo, se harán indistintamente a la persona del deudor o fiador o al apoderado que éste o éstos designen en el instrumento que sirva de fundamento a la acción, o al que le sustituya en caso de renovación, sustitución o caducidad del respectivo mandato;
- b) El término de prueba será de tres días y como excepciones únicamente se admitirán la de pago efectivo, la de error en la liquidación y la de plazo pendiente;
- c) No se admitirá apelación por parte del ejecutado, del decreto de embargo, sentencia de remate y demás providencias dictadas en el juicio;
- ch) La Cooperativa ejecutante será la depositaria de los bienes embargados, sin obligación de rendir fianza;
- d) Para la subasta de los bienes embargados se tomará por base el valúo de los bienes señalados en el instrumento respectivo, el que no podrá ser inferior a la cantidad mutuada, y en su defecto se aplicará lo establecido en el Código de Procedimientos Civiles;
- e) No podrá admitirse tercería alguna si no fuera fundada en título de dominio inscrito con anterioridad a la hipoteca a favor de la Cooperativa. El Juez de la causa, rechazará sin ningún trámite cualquier otra tercería;
- f) No se admitirá en ningún caso, excepto en los juicios basados en créditos privilegiados, acumulación alguna de otro juicio, cualquiera que fuere su naturaleza, a la ejecución seguida por la demandante, en las que solamente se anotará la existencia de los créditos o juicios si los hubiere a petición de los respectivos interesados. Hecha la liquidación y pago total de los créditos privilegiados y de las Cooperativas se notificará judicialmente a los otros acreedores para que hagan valer sus derechos sobre el saldo liquido sobrante si lo hubiere, mientras tanto el saldo mencionado quedará en poder del tribunal a título de depósito, hasta por un mes, contados desde el día siguiente de la

última notificación a los terceros acreedores. Pasado este plazo sin que se trabe embargo en la cantidad depositada, el juez la entregará al ejecutado sin ninguna responsabilidad para él;

g) Se tiene por renunciado el domicilio del deudor y señalado el domicilio de la ejecutante, inclusive para diligencias de reconocimiento de obligaciones.

Art. 78.- Caducará el plazo de las obligaciones, contraídas en favor de la cooperativa acreedora y la obligación se volverá exigible ejecutivamente, en los casos previstos por la ley o por el contrato y especialmente:

a) Si el deudor faltare al pago parcial o total de su deuda, a cualquiera de las cuotas de capital, intereses o administración estipulados en el contrato;

b) Si el deudor incurriere en mora por cualquier otra deuda que tenga en favor de la Cooperativa acreedora;

c) Cuando los bienes dados en garantía fueren embargados por terceros y el deudor fuere perturbado en su posesión;

ch) Cuando el deudor enajenare en todo o en parte los bienes dados en garantía o constituyere sobre ellos hipotecas, usufructos, anticresis, servidumbre y otros gravámenes, sin consentimiento escrito de la Cooperativa acreedora;

d) Cuando el préstamo otorgado se destinare total o parcialmente a fines diferentes de los indicados en el instrumento respectivo, salvo en caso de autorización escrita dada por la Cooperativa acreedora;

e) Cuando el deudor dejare transcurrir un mes sin dar aviso a la Cooperativa acreedora, del cambio de residencia, de los deterioros sufridos por los bienes dados en garantía o de cualquier hecho susceptible de disminuir su valor o perturbar su posesión;

f) En el caso que el deudor se negare a proporcionar datos o informes sobre el estado de los bienes dados en garantía;

g) Si el deudor hubiere recibido préstamos destinados a costear, sostener o mejorar industrias o trabajos y no permitiere a los delegados de la Cooperativa acreedora, inspeccionar su administración o ejecución;

h) En el caso de que el deudor al ser requerido no mejorare suficientemente la garantía, en el término indicado en el artículo siguiente.

Art. 79.- Cuando el precio de los bienes muebles o inmuebles dados en garantía a la Cooperativa acreedora, disminuyere por deterioro, desmejora, depreciación u otro motivo, al grado de que su valor no alcanzare a cubrir el importe de la deuda y un veinticinco por ciento más, los deudores quedarán obligados a mejorar suficientemente la garantía dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que sean requeridos al efecto por la Cooperativa acreedora, siempre que al requerimiento de la Cooperativa acreedora se acompañe el dictamen de dos peritos nombrados por ella con el cual se establezca tal disminución.

El requerimiento se hará judicialmente por el Juez de Primera Instancia o por medio del Juez de Paz, o por acta notarial, cualquiera que fuere la cuantía de la obligación y consistirá en notificar el escrito por el cual se requiere al deudor para mejorar las cauciones y del dictamen a que se refiere el inciso anterior.

El requerimiento podrá hacerse indistintamente en la persona del deudor o fiador o al apoderado que lo represente de conformidad con lo dispuesto en el literal a) del artículo 77, de esta ley.

Art. 80.- Aprobada el otorgamiento de un préstamo hipotecario por el organismo correspondiente se librá certificación por extracto del acta en que consta.

La certificación contendrá fecha del acta, nombre y apellido del interesado, monto del préstamo acordado y plazo para su amortización, y además, la mención de las inscripciones en el Registro de la Propiedad respecto al dominio y gravámenes existentes, relativos al inmueble o inmuebles ofrecidos y aceptados en garantía sin que sea necesario la descripción de dichos inmuebles. Dicha certificación, firmada por el Presidente, Gerente, Subgerente o por personas autorizadas para ello, con el sello de la Cooperativa acreedora, se anotará preventivamente en el Registro de Hipotecas, marginándose los asientos correspondientes.

Por la anotación preventiva no se cobrará tasa o derecho legal alguno, salvo cuando el préstamo exceda de Diez Mil Colones, que se pagarán dos colones por la anotación.

Los efectos de la hipoteca al ser inscrito el respectivo contrato, se retrotraen a la fecha de presentación de la certificación para ser inscrita preventivamente cuando se trate de los mismos inmuebles a que se refiere dicha inscripción.

Art. 81.- Los efectos de la anotación de la certificación a que se refiere el artículo anterior cesarán:

- a) Por la inscripción definitiva del gravamen;
- b) Por el aviso escrito que la Cooperativa acreedora dé al Registro o por la presentación del acta de cancelación o escritura pública respectiva;
- c) Cuando hayan transcurrido noventa días de la presentación de la certificación al Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas, sin que se presente el respectivo contrato para su inscripción.

Art. 82.- Sin el consentimiento escrito de la Cooperativa Acreedora, no se podrá inscribir en el Registro de la Propiedad Raíz e hipotecas, ninguna escritura por la cual se venda, enajene, grave o de cualquier modo se constituye un derecho real sobre todo o parte de los inmuebles hipotecados a favor de la Cooperativa acreedora, o sobre aquellos en que radiquen la prenda, sin que se haya hecho con ésta los arreglos convenientes sobre los actos o contratos expresados.

Art. 83.- Si la deuda fuere hipotecaria, los embargos que se traben por ejecución promovida por la Cooperativa Acreedora sobre los bienes hipotecados, ponen fin a los arrendamientos, usufructos, anticresis o cualquier otro derecho constituido con posterioridad a la inscripción de

la hipoteca sobre los mismos bienes, salvo que la Cooperativa hubiere dado su consentimiento para efectuar tales operaciones.

Art. 84.- Todos los derechos y privilegios que esta ley concede a las Cooperativas acreedoras referente a los créditos otorgados originalmente a su favor, se entienden concedidos con respecto a los créditos adquiridos por las mismas cooperativas acreedoras, en virtud de traspaso hecho legalmente por terceros acreedores. Por lo contrario, tales derechos y privilegios no pasarán a favor de terceros a quienes las Cooperativas acreedoras transfieran sus créditos.

TITULO VIII
DE LA DISOLUCION, LIQUIDACION, SUSPENSION Y CANCELACION
CAPITULO UNICO
De la Disolución, Liquidación, Suspensión y Cancelación

Art. 85.- Las Asociaciones Cooperativas, podrán ser disueltas por acuerdo de la Asamblea General de Asociados, convocada exclusivamente para este fin, con la asistencia de por lo menos dos terceras partes de sus miembros. El acuerdo deberá tomarse con el voto de los dos tercios de los asociados presentes.

Art. 86.- Acordada la disolución conforme al artículo anterior, la Asamblea General antes mencionada nombrará una comisión liquidadora integrada por tres miembros de la cual formará parte un representante del INSAFOCOOP, la que entrará en funciones dentro de los quince días siguientes a su nombramiento.

Cuando el INSAFOCOOP cancele la inscripción de la Asociación Cooperativa, ejecutoriada que sea la correspondiente resolución, ésta quedará automáticamente disuelta.

Art. 87.- En los casos de disolución por cancelación de inscripción por parte del INSAFOCOOP o cuando la comisión liquidadora no fuere nombrada o ésta no entrare en funciones en el plazo señalado en el artículo anterior, el INSAFOCOOP procederá a designarla de oficio.

Queda prohibido a la comisión liquidadora iniciar nuevas operaciones relacionadas con los fines de la Cooperativa.

Art. 88.- Son causales para la disolución de las Asociaciones Cooperativas, las siguientes:

- a) Disminución del número mínimo de sus asociados fijados por esta ley, durante el lapso de un año;
- b) Imposibilidad de realización del fin específico para el cual fue constituido durante el plazo de seis meses o por extinción del mismo;
- c) Pérdida total de los recursos económicos o de una parte de éstos que según previsión del Estatuto o a juicio de la Asamblea General de Asociados, haga imposible la continuación de las operaciones de tales Cooperativas;

ch) Fusión con otra Cooperativa mediante incorporación total de una en la otra, o por constitución de una nueva Cooperativa, que asuma la totalidad de los patrimonios de las fusionadas; en este último caso, la disolución afectará a ambas;

d) Cuando reiteradamente incurran en las causales que motivaron la suspensión temporal, previa comprobación.

Art. 89.- El INSAFOCOOP suspenderá temporalmente la autorización para funcionar a las Asociaciones Cooperativas, cuando realicen actividades distintas de las que constituyen su finalidad, cuando infrinjan esta ley, su Reglamento o los Estatutos de la propia Cooperativa previa investigación y comprobación de la infracción o infracciones cometidas.

El INSAFOCOOP podrá cancelar definitivamente la autorización para funcionar a tales Cooperativas, cuando reiteradamente incurran en las causales que motivaron la suspensión temporal, previa comprobación.

Art. 90.- El Reglamento de esta ley señalará los procedimientos en los casos de disolución, liquidación, suspensión y cancelación.

La comisión liquidadora, después de liquidado el activo y cancelado el pasivo, destinará el remanente hasta donde alcance, en el siguiente orden de prelación:

a) Satisfacer los gastos ocasionados por la liquidación;

b) Reintegrar a los asociados el valor de sus aportaciones o la parte proporcional que les corresponda, en caso de que el haber social sea insuficiente;

c) Abonar a los asociados, los intereses de las aportaciones y los excedentes pendientes de pago;

ch) Entregar el saldo final, si lo hubiere, a la Federación a que perteneciere, o en su defecto al INSAFOCOOP. Este fondo será aplicado exclusivamente para fines de integración y educación cooperativa.

**TITULO IX
DE LAS SANCIONES
CAPITULO UNICO
De las Sanciones**

Art. 91.- Las sanciones que el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo podrá imponer a las Asociaciones Cooperativas, serán las siguientes:

a) Multas de CIEN A MIL COLONES mediante resolución o sentencia y previo el juicio correspondiente;

b) Suspensión temporal de los miembros de los Organismos de Administración y Vigilancia en el ejercicio de sus cargos y sustituirlos por los suplentes respectivos;

c) Suspensión temporal o cancelación de la autorización para operar;

ch) Interventoría privisional, para el solo efecto de proteger los bienes y patrimonios de la Cooperativa en casos extremos de anormalidad. La Asamblea General será convocada por el INSAFOCOOP, de acuerdo a los Estatutos, y ésta se celebrará dentro de un plazo no mayor de treinta días a partir del inicio de la Interventoría durante la cual se adoptará decisión sobre la continuación o finalización de la intervención.

Art. 92.- Las sanciones contempladas en el artículo anterior, serán reguladas en el Reglamento de esta ley.

TITULO X
DE LAS DISPOSICIONES GENERALES
CAPITULO UNICO
De las Disposiciones Generales

Art. 93.- Al fallecer un asociado, los haberes que tenga en la Cooperativa, serán entregados al beneficiario o beneficiarios que haya designado en su solicitud de ingreso o en carta dirigida al Consejo de Administración o en defecto, a sus herederos declarados. Cuando los haberes no fueren reclamados, en un período de cinco años, a partir de la fecha de fallecimiento del asociado pasarán a formar parte de la Reserva de Educación de la Cooperativa.

Art. 94.- Las Asociaciones Cooperativas existentes deberán adecuar sus Estatutos a las disposiciones de la presente ley dentro de los siguientes doce meses de vigencia.

Quedan exentas del cumplimiento de los requisitos exigidos en esta ley, para su constitución, las Federaciones o Confederaciones que a la fecha de vigencia del presente Decreto estuvieren inscritas y reconocidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Art. 95.- La promoción, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica y registro de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, corresponderá al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de conformidad a la "Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias" contenida en el Decreto N° 221, de la Junta Revolucionaria de Gobierno de fecha 9 de mayo de 1980, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 267 de la misma fecha, y en todo lo no previsto en dicho Decreto, se aplicarán las disposiciones de la presente ley a dichas Asociaciones.

Art. 96.- En lo que no estuviere previsto en la presente ley se aplicarán las disposiciones del derecho común que fueren compatibles con la naturaleza de la materia de que se trata.

TITULO XI
SOCIEDADES COOPERATIVAS
CAPITULO UNICO
Sociedades Cooperativas

Art. 97.- Las sociedades cooperativas al entrar en vigencia esta ley podrán continuar funcionando, con sujeción al Código de Comercio, pero no gozarán de los privilegios contenidos en esta ley, a favor de las Asociaciones Cooperativas.

Art. 98.- Las Sociedades que se organicen en el futuro, con una o más finalidades que le son propias a las clases de cooperativas, señaladas en el artículo 7 del presente decreto, podrán funcionar legalmente siempre que cumplan con las disposiciones contenidas en el Código de Comercio pero no serán consideradas Asociaciones Cooperativas, ni gozarán del régimen de protección establecido en esta ley.

TITULO XII
DE LAS DISPOSICIONES FINALES
CAPITULO UNICO
De las Disposiciones Finales

Art. 99.- El Presidente de la República dictará dentro de los noventa días siguientes a la vigencia de la presente ley, el Reglamento de la misma.

Art. 100.- Queda derogada la Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida por Decreto Legislativo N° 559, de fecha 25 de noviembre de 1969, publicado en el Diario Oficial N° 229, Tomo 225, de fecha 9 de diciembre del mismo año, y las demás disposiciones en lo que se opongan a la presente ley, exceptuando la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, contenida en el Decreto N° 221, emanado de la Junta Revolucionaria de Gobierno el 9 de mayo de 1980, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 267, de ese mismo día, la cual, en tal caso y por ser especial, prevalecerá sobre ésta.

Art. 101.- El presente decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los seis días del mes de mayo de mil novecientos ochenta y seis.