

## **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA ENTIDADES FINANCIERAS. SU INCIDENCIA EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

### **INCIDENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA ENTIDADES FINANCIERAS**

AUTORES: Mariela Paulina Castillo Fiallos<sup>1</sup>

Ángel Alberto Villarroel Maya<sup>2</sup>

Idalia Eleonora Pacheco Tigselema<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [pau lycas@hotmail.com](mailto:pau lycas@hotmail.com)

Fecha de recepción: 21-12-2017

Fecha de aceptación: 14-02-2018

#### **RESUMEN**

Se presenta un modelo de gestión administrativo con el propósito de dotar a las Instituciones Financieras de una herramienta idónea, capaz de analizar la gestión administrativa de manera cuantitativa y cualitativa. La gestión administrativa, es una herramienta que brindará parámetros para facilitar la toma de decisiones mejorando a su vez el nivel de productividad y calidad en la prestación de servicios financieros los mismos que se encuentran reflejados en un conjunto de indicadores de gestión que permiten medir, cuantificar y analizar la eficiencia y eficacia de los procesos que mantiene la cooperativa y que permite comparar los alcances de su gestión con respecto a las metas de desempeño establecidas. La propuesta planteada tiene por objeto demostrar que, el Diseño e Implementación de un Modelo de Gestión Administrativa., incide en los Indicadores de Gestión. El diagnóstico organizacional permitió evidenciar las falencias a nivel interno, puntualmente en lo que respecta a la productividad laboral, calidad de los servicios, manejo de procesos internos, calidad de la comunicación interna y el no contar con un plan de capacitaciones que ayuden al mejoramiento continuo de los empleados. Se logró implementar 4 indicadores de gestión que sirven como herramienta para poder determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los recursos humanos y materiales.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Administrativa; Institución Financiera; Indicador; Eficiencia; Eficacia.

#### **DESIGN AND IMPLEMENTATION OF AN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL FOR FINANCIAL ENTITIES, AND THEIR INCIDENCE IN MANAGEMENT INDICATORS**

#### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Docente. Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador.. E-mail: [pau lycas@hotmail.com](mailto:pau lycas@hotmail.com)

<sup>2</sup> Subdirector Académico. Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná. Ecuador. E-mail: [angel.villarroel@utc.edu.ec](mailto:angel.villarroel@utc.edu.ec)

<sup>3</sup> Vicerrectora Académica y de Investigación. Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador. E-mail: [idalia.pacheco@utc.edu.ec](mailto:idalia.pacheco@utc.edu.ec)

A model of administrative management is presented with the purpose of providing the Financial Institutions with an ideal tool capable of analyzing administrative management in a quantitative and qualitative manner. Administrative management is a tool that will provide parameters to facilitate decision-making while improving the level of productivity and quality in the provision of financial services, which are reflected in a set of management indicators that allow measuring, quantifying and analyze the efficiency and effectiveness of the processes maintained by the cooperative and that allows comparing the scope of its management with respect to the established performance goals. The purpose of the proposal is to demonstrate that, the Design and Implementation of an Administrative Management Model, affects the Management Indicators. The organizational diagnosis made it possible to demonstrate the shortcomings at an internal level, specifically with regard to labor productivity, quality of services, internal process management, quality of internal communication and the lack of a training plan to help continuous improvement of the employees. It was possible to implement 4 management indicators that serve as a tool to determine the level of efficiency and effectiveness of human and material resources.

**KEYWORDS:** Administrative Management; Financial Institution; Indicator; Efficiency; Efficiency.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sistema financiero se encuentra inmerso a nuevos cambios estructurales y transformaciones, especialmente aquellos que exigen nuevas concepciones en función de factores tecnológicos y administrativos que se han constituido en un reto empresarial para toda institución financiera.

Las instituciones cooperativistas tienen dificultades para incorporarse a un proceso competitivo, pues su actividad está ligada al desarrollo local y al beneficio social, que se presenta en un proceso de cambio y su principal desafío es apreciar un consenso en la idea de que toda organización depende fundamentalmente de la calidad en la prestación de los servicios y productos financieros que oferta, se convierte en un reto la implementación de un modelo de gestión administrativa basado en el análisis de los indicadores de gestión, el mismo que genere soluciones para lograr la eficiencia y la innovación de la estructura administrativa que se ha estancado con modelos que no están acorde con los avances y las necesidades que presenta actualmente la institución .

El Diseño e Implementación del Modelo de Gestión Administrativa, logrará mejorar la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el objetivo de lograr un crecimiento de la institución fundamentada en la prestación de servicios financieros de calidad para su socios, y que forme parte del crecimiento financiero actual.

Modelo de Gestión de operaciones para Pymes innovadoras. (Velásquez, 2003), se trata de la descripción de los fundamentos teóricos para el mejoramiento de la gestión de producción y logística de las Pymes.

Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana (Konja, 2004). La presente investigación tiene como finalidad proponer una Metodología de Gestión a nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País. De lo precedentemente

anotado, la investigación refleja los cambios a nivel social y tecnológico que ha afectado al proceso evolutivo de la Sociedad.

El modelo administrativo que se utiliza en la actualidad por la mayoría de las organizaciones, siguen siendo los modelos administrativos que fueron postulados a principios del siglo XX por personajes como Taylor, Fayol, Katz y Khan.

Este modelo que se basa en el uso de las tecnologías dentro y fuera de las organizaciones, con el fin de renovarse y adaptarse a los cambios en el mercado que cada vez es más globalizado.

Según, (Raymond & Mark, 2009), "la reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregados y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización".

"El desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento". Según (Münch L. , 2010).

Según (González, Pérez, & Ontiveros, 2011): "Indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de atributos de productos en proceso de una organización; se emplea como herramienta de control de los procesos productivos, para apoyar la toma de decisiones en las organizaciones, tiene como misión valorar la eficiencia de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos en un tiempo determinado y costos registrados".

La Eficiencia y Eficacia son indicadores internos que ayudan a controlar los procesos internos, estos elementos son claves para el cumplimiento de objetivos propuestos en las empresas, La eficacia (por qué lo hago) mide los resultados alcanzados en función de los objetivos propuestos por una empresa, además está definido en función de los clientes, la eficacia (como lo hago) mide los esfuerzos empleados para alcanzar los objetivos, como el costo, tiempo, el uso de elementos materiales y humanos.

La relación entre la eficiencia y eficacia se detallan de la siguiente forma

		EFICIENCIA	
		Baja	Alta
EFICACIA	Alta	Baja Eficiencia Alta Eficacia	Alta Eficiencia Alta Eficacia
	Baja	Baja Eficiencia Baja Eficacia	Alta Eficiencia Baja Eficacia

## DESARROLLO

Como primer punto se realizó una línea base o diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, con el fin de determinar los Indicadores de Gestión, procesos internos y/o externos, los parámetros de valoración que permitan determinar el nivel de eficiencia y eficacia para

compararlos con la información obtenida, llegando a demostrar la influencia de los aspectos administrativos a corto plazo dentro de la cooperativa.

La presente investigación se fundamentó con relación a los objetivos planteados fue orientada a través de un enfoque cualitativo para desarrollar el Modelo de Gestión Administrativa, que se dedica a la prestación de Servicios Financieros.

La técnica de entrevista fue utilizada con el fin de conseguir información de los empleados de la cooperativa, por parte de los investigadores con el fin de determinar y priorizarlas necesidades más urgentes.

Las encuestas permitieron obtener un mayor volumen de información, de la misma forma se procedió a realizar las encuestas a los socios para constatar el grado de percepción acerca del servicio que estaba recibiendo.

**Población.**

El universo que se tomó en consideración para la realización de las encuestas fueron los trabajadores y los socios de la entidad financiera, que están conformados por 7 personas en el área administrativa, de igual forma 7 en el área operativa y 1 en servicios generales que dan un total de 15 entrevistados, debido a que la Población de socios es de 3.500 se consideró tomar en cuenta una muestra detallada de 144 individuos tomados aleatoriamente

**Muestra**

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$
$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)3.500}{(0,08^2)(3.500 - 1) + (1,96^2)(0,5)(0,5)}$$
$$n = 143,95$$

n = 144 encuestas dirigidas a los socios

*Procedimientos para el análisis de resultados*

Una vez recopilada la información, esta fue interpretada y analizada mediante dos tipos de técnicas Estadísticas y Lógicas, la primera permitió una adecuada edición y codificación de la data disminuyendo significativamente los errores por omisión al momento de generar la base de datos y la determinación del Chi Cuadrado, La información fue interpretada a través de técnicas como el análisis y síntesis, que permitió consolidar y ayudar a descifrar los datos recogidos.

*Implementación del manual de procesos para el área de créditos de la entidad financiera*

Con la implementación del manual de procesos para el área de créditos se logró mejorar la atención por parte de los empleados, ya que se minimizó el tiempo de espera al momento de adquirir un servicio financiero.

Condiciones generales para los créditos emitidos por la Entidad Financiera. Esta Entidad Financiera es una institución de carácter cerrado encaminada a brindar productos y servicio financieros al magisterio de la Provincia de Chimborazo.

- Créditos Ordinarios

- Créditos de Emergencia
- Crediflash

Para acceder a estos productos financieros se debe cumplir con las siguientes condiciones;

- a.** Cubrir el encaje correspondiente al crédito solicitado
- b.** Calificación del crédito
- c.** Estar al día en el pago de los aportes mensuales:
  - Ahorro Cautivo
  - Certificados de Aportación
  - Seguro de Vida
  - Plan Futuro Programado
- d.** Estar al día en el pago de las obligaciones crediticias
  - Crédito Anticipo de Sueldo
  - Crédito emergente
  - Crediflash
  - Crédito Ordinario
- e.** No ser garante de socio en mora.
- f.** Cumplir positivamente en la calificación del buró de crédito.
- g.** El socio que tenga calificación deficiente en el buró de crédito, será negada su solicitud, hasta cuando solucione sus obligaciones con la entidad financiera y presente un certificado de la misma.
- h.** Sujetos de crédito: Serán sujetos de crédito:
  - Los Servidores Públicos con nombramiento del Sistema Educativo de la provincia de Chimborazo, cónyuges e hijos con dependencia económica
  - Jubilados del Sistema Educativo
  - Los empleados de la Cooperativa bajo relación de dependencia con (instructivo especial).
  - Los socios Contratados por el tiempo que dure el contrato.
- i.** No constar con registros negativos en la lista del CONSEP, ni su cónyuge ni sus garantes.
- j.** El monto y plazo de los créditos solicitados por los socios contratados, dependerá de la vigencia del contrato del socio;
- k.** Tiempo de Trámite: La concesión del crédito se realizará inmediatamente a la presentación de los requisitos.
- l.** Tasa de interés: Definida por el Consejo de Administración.
- m.** Garantía: Dependiendo del monto se puede tomar como garantía el ahorro del socio, o contar con dos garantes asociados a la cooperativa.

- n.** Forma de Pago: las cuotas deberán ser descontadas mediante roles de pago. Los socios Jubilados, los cónyuges y los hijos con dependencia económica podrán realizar sus pagos por ventanilla siempre y cuando demuestren capacidad de pago.
- o.** Requisitos del Deudor:
- Copia a color de Cédulas de Identidad y papeleta de Votación
  - Rol de pagos del último mes.
  - Copia de autorización del cobro de sueldo en la Cooperativa
- p.** Proceso de concesión:
- Solicitud expresa del socio solicitante.
  - Proceder a emitir el reporte del Buró de Crédito, CONSEP y reporte del historial crediticio interno.
  - Análisis de la capacidad de pago por el Oficial de Crédito.
  - Verificación de accesibilidad al crédito por el Jefe de Crédito.
  - Liquidación del crédito a través del Oficial de Crédito. emisión de documentos que respaldan la operación pagarés, tablas de amortización, comprobantes contables), por el Oficial de Crédito.
  - Archivo de la documentación.

*Procesos para otorgar un Crédito*

Tabla 1. Procesos para otorgar un crédito

PROCESOS PARA OTORGAR UN CRÉDITO				
ÁREA: OPERATIVA				
POLÍTICAS GENERALES				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El monto aprobado determinará el nivel de resolución ya sea por el asesor de crédito, gerente o comité de crédito.</li> <li>• Para la legalización y liquidación del crédito, presentará el original de la cédula, el solicitante.</li> </ul>				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CORRESPONSABLES	TIEMPO
1	Proporcionar información sobre el crédito	Asesor de Crédito	Socio	4 min.
2	¿Préstamos de su Interés?	Asesor de Crédito	Socio	10 min.
3	Entrevista al solicitante	Asesor de Crédito	Socio	
TIEMPO PARCIAL				13 min.

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 2. Procesos para otorgar un crédito

PROCESOS PARA OTORGAR UN CRÉDITO				
ÁREA: OPERATIVA				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CORRESPONSABLES	TIEMPO
4	Consulta la base de datos (Cooperativa y buro de créditos) movimiento de cuenta y antecedentes.	Asesor Crédito	de Socio	3 min.
5	¿Buen historial?			1 min.
6	Informa al solicitante potencial			1 min.
7	Entrega formularios de solicitud de créditos			2 min.
8	Recepta documentación exigida y revisa ¿Completa?			7 min.
TIEMPO PARCIAL				

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 3. Procesos para otorgar un crédito

PROCESOS PARA OTORGAR UN CRÉDITO				
ÁREA: OPERATIVA				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CORRESPONSABLES	TIEMPO
9	Comunica al solicitante	Asesor Crédito	de Socio	1 min.
10	Arma la carpeta y fija cita para visitar al solicitante			3 min.
11	Visita al solicitante, llena formularios de recopilación de información			60 min.
12	Prepara el informe de la visita señalando sus observaciones			15 min.

13	Aplica indicadores financieros para determinar capacidad de pago			5 min.
TIEMPO PARCIAL				1h. 24min.

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 4. Procesos para otorgar créditos

PROCESOS PARA OTORGAR UN CRÉDITO				
ÁREA: OPERATIVA				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CORRESPONSABLES	TIEMPO
14	Imprime reporte de Buró de información crediticia y adiciona documentación al expediente.	Asesor Crédito de Socio		3 min.
15	Procesa la información en el sistema			10 min.
16	Prepara expedientes para presentación en Comité de crédito	Jefe de Crédito		2 min.
17	Exposición en Comité de crédito ¿Comité aprueba?	Comité de crédito		5 min.
18	Informa al solicitante			2 min.
TIEMPO PARCIAL				22min.

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 5. Procesos para otorgar un crédito

PROCESOS PARA OTORGAR UN CRÉDITO				
ÁREA: OPERATIVA				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CORRESPONSABLES	TIEMPO
19	Registra la información aprobada	Asesor Crédito de Socio		5 min.



20	Formaliza la información			3 min.
21	Comunica al solicitante información de la operación del desembolso	Jefe de Crédito		2 min.
22	Prepara e imprime información	Comité de crédito		2 min.
TIEMPO PARCIAL				22min.

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 6. Procesos para otorgar un crédito

PROCESOS PARA OTORGAR UN CRÉDITO				
ÁREA: OPERATIVA				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CORRESPONSABLES	TIEMPO
23	Formalización y firma de documentos Firma de documentos	Asesor de Crédito Gerente	Socio	2 min.
24	Verifica firmas con documentos legales	Jefe de Crédito	Socio	30 min.
25	Entrega documentación de crédito	Jefe de Crédito	Socio	30 min.
26	Entrega expediente	Comité de crédito	Socio	2 min.
TOTAL TIEMPO ESTIMADO				2h.30min.

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Con la implementación del manual de procesos para el departamento de créditos se logró orientar los esfuerzos de cada empleado con la finalidad de dar respuesta oportuna a las necesidades de los socios que requieren de los servicios financieros.

Con la implementación del manual de procesos se logró tener las siguientes ventajas:

1. Minimizar el tiempo de espera del socio para acceder a un crédito (2h:30min.)
2. Mejorar la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los responsables de cada actividad.
3. Mejorar la coordinación y evitar la duplicidad de actividades.

4. Minimizar los riesgos personales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros normativos de la Cooperativa para otorgar créditos.

Para la comprobación de la Hipótesis General se utilizó la estadística inferencial, y el de análisis del Chi- cuadrado después de haber realizado un análisis de los resultados de las encuestas.

Fórmulas:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

$X^2_{calculado} > X^2_{tabla}$  = Se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ (dependencia entre las variables)

$X^2_{prueba} < X^2_{tabla}$  = Aceptar hipótesis nula  $H_0$ (independencia entre las variables).

Comprobación de la Hipótesis General

Diseño e Implementación de un modelo de gestión administrativo para entidades financieras, incidirá en los indicadores de gestión.

Para la comprobación de la Hipótesis General se utilizó la pregunta ¿La gestión administrativa incidirá en los indicadores de gestión? de las encuestas realizadas a los empleados.

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

Diseño e Implementación de un modelo de gestión administrativo para entidades financieras, incidirá en los indicadores de gestión.

Para la Entidad Financiera. No Incidirá en los indicadores de gestión, mejorando su estructura y gestión administrativa.

Tabla 7. Valores Observados Hipótesis General

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	2	12	14
No	13	3	16
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

El Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo. Si Incidirá en los indicadores de gestión, mejorando su estructura y gestión administrativa en el período.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Tabla 8. Valores Esperados Hipótesis General

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total

Si	7	7	14
No	8	8	16
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

El valor de Chi:  $X^2_{calculado} = 13,3928$

Al determinar el valor del  $X^2_{tabla}$ , para lo cual se necesita conocer los grados de libertad ( $gl$ ) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los grados de libertad:  $gl = 1$  En la tabla de chi-cuadrado en el anexo N° 3 el valor para  $X^2_{tabla} = 3,841$

$X^2_{calculado} = 13,3929 > X^2_{tabla} = 3,84$

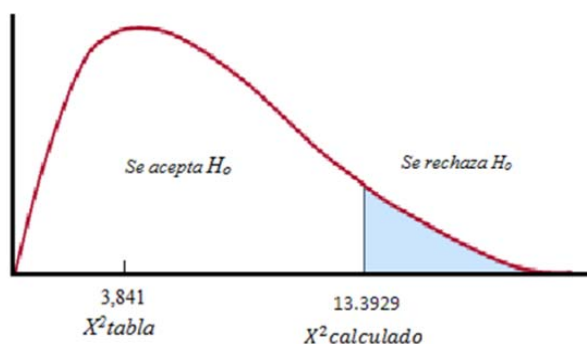


Gráfico 1. Distribución Chi Cuadrado Hipótesis General

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

De acuerdo a los datos obtenidos en el cálculo del chi-cuadrado de la tabla y el chi-cuadrado calculado podemos llegar a la conclusión de que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. El diseño e implementación de un Modelo de Gestión Administrativo. Si incidirá en los indicadores de Gestión, mejorando su estructura y gestión administrativa.

La comprobación de la hipótesis por el método del chi-cuadrado permite identificar que si existe relación entre las variables de estudio: Modelo de gestión si incidirá con los indicadores de gestión.

#### Comprobación de la Hipótesis Especifica 1

Para comprobar la Hipótesis Especifica 1 se utilizó la pregunta ¿la cooperativa cuenta con un plan de comunicación interna? de las encuestas realizadas a los empleados (datos observados).

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

La línea base determinará las herramientas administrativas adecuadas para sí aprovechar el talento humano.

Hipótesis Alternativa (H1):

La línea base determinará las herramientas administrativas adecuadas para no aprovechar el talento humano.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Una vez obtenidos los valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado  $X^2_{calculado} = 2,16$

Al determinar el valor de  $X^2$  de la para lo cual se necesita los grados de libertad ( $gl$ ) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los  $gl$  se utiliza la siguiente fórmula:  
 $gl = 1$

Tabla 9. Valores Observados Hipótesis Específica N°1

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	11	14	25
No	4	1	5
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 10. Valores Esperados Hipótesis Específica N°1

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total
Si	12,5	12,5	25
No	2,5	2,5	5
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Por lo tanto buscando en la tabla de chi - cuadrado en el anexo N° 3 el valor para  $X^2_{tabla} = 3,841$

$X^2_{calculado} = 2,16 < X^2_{tabla} = 3,84$  Se rechaza la hipótesis alternativa

De acuerdo a los datos obtenidos en el cálculo del  $X^2$  de la tabla y  $X^2$  calculado podemos llegar a la conclusión de que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. La línea base determinara las herramientas administrativas adecuadas para sí aprovechar el talento humano.

La comprobación de la hipótesis por el método del  $\chi^2$  nos permite identificar que existe independencia entre las variables de estudio: La línea base determinará las herramientas administrativas adecuadas para SI aprovechar el talento humano.

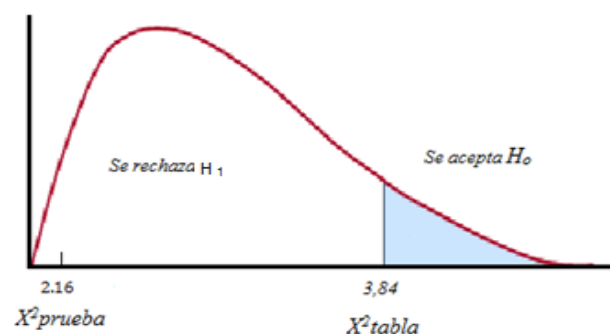


Gráfico 2. Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Específica N°1

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

#### Comprobación de la Hipótesis Específica 2

Para comprobar la Hipótesis Específica 2 se utilizó la pregunta N°- 8 de las encuestas realizadas a los empleados (datos observados).

Tomando en cuenta un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $\chi^2$ .

Fórmulas:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):

Los indicadores de gestión no determinarán el nivel de crecimiento de la Entidad Financiera.

Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>):

Los indicadores de gestión si determinarán el nivel de crecimiento de la Entidad Financiera., con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $\chi^2$ .

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Tabla 11. Valores Observados Hipótesis Específica N°2

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	1	14	15
No	14	1	15
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 12. Valores Esperados Hipótesis Específica N°2

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total
Si	7,5	7,5	15
No	7,5	7,5	15
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Una vez obtenidos los valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado  $X^2 = X^2 = 22,53$

Al determinar el valor de  $X^2$  tabla para lo cual se necesita los grados de libertad ( $gl$ ) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los  $gl$  se utiliza la siguiente fórmula:  $gl = 1$  Por lo tanto buscando en la tabla de chi cuadrado en el anexo N° 3 el valor para  $X^2$  tabla es:  $X^2_{tabla} = 3,841$

$$X^2_{calculado} = 22,53 > X^2_{tabla} = 3,84$$

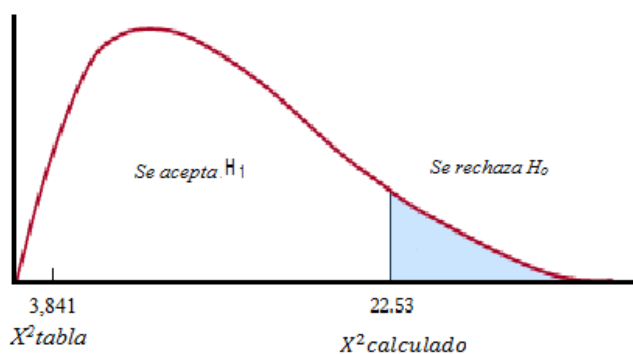


Gráfico 3. Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Específica N°2

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

De acuerdo a los datos obtenidos en el cálculo del  $X^2$  de la tabla y  $X^2$  calculado podemos llegar a la conclusión de que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ : Los indicadores de gestión si determinarán el nivel de crecimiento de la Entidad Financiera.

La comprobación de la hipótesis por el método del  $X^2$  nos permite identificar que existe relación entre las variables de estudio: Los indicadores de gestión si determinarán el nivel de crecimiento de la Entidad Financiera.

### Comprobación de la Hipótesis Específica 3

Para comprobar la Hipótesis Específica 3 se utilizó la pregunta N°- 17 de las encuestas realizadas a los empleados (datos observados).

Tomando en cuenta un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Fórmulas:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} =$$

Hipótesis Nula (Ho):

Los parámetros de valoración no podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa, con un nivel de significancia del 5% en la prueba de chi cuadrado  $X^2$ .

Hipótesis Alternativa (H1):

Los parámetros de valoración si podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Tabla 13. Valores Observados Hipótesis Específica N°3

Valores Observados			
	Antes	Después	Total
Si	3	13	16
No	12	2	14
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Tabla 14. Valores Esperados Hipótesis Específica N°3

Valores Esperados			
	Antes	Después	Total
Si	8	8	16
No	7	7	14
TOTAL	15	15	30

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

Una vez obtenidos los valores Esperados el siguiente paso es determinar el valor de Chi cuadrado  **$X^2_{calculado} = 13,39$**

Al determinar el valor de chi - cuadrado de la Tabla  $X^2_{tabla}$  para lo cual se necesita los grados de libertad ( $gl$ ) y el nivel de significancia que es del 5% es decir 0,05 para determinar los  $gl$  se utiliza la siguiente fórmula:  **$gl = 1$**

Por lo tanto buscando en la tabla de chi - cuadrado en el anexo N° 3 el valor para  $X^2$  tabla  $X^2_{tabla} = 3,841$

$X^2_{calculado} = 13.39 > X^2_{tabla} = 3,84$

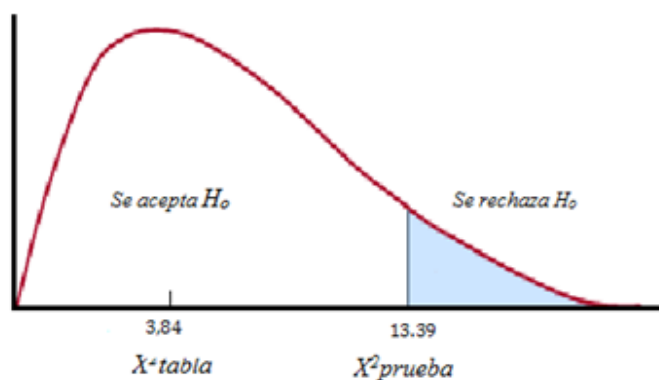


Gráfico 4. Distribución Chi Cuadrado Hipótesis Especifica N°3

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Autores

De acuerdo a los datos obtenidos en el cálculo del  $X^2$  de la tabla y  $X^2$  calculado podemos llegar a la conclusión de que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ : Los parámetros de valoración si podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa.

La comprobación de la hipótesis por el método del  $X^2$  nos permite identificar que si existe relación entre las variables de estudio: Los parámetros de valoración SI podrán evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de la Cooperativa.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional que se realizó a la Entidad Financiera, permitió evidenciar las falencias a nivel interno, puntualmente en lo que respecta a la productividad laboral, calidad de los servicios, manejo de procesos internos, calidad de la comunicación interna y el no contar con un plan de capacitaciones que ayuden al mejoramiento continuo de los empleados.

El modelo de gestión administrativa implementado en la Entidad Financiera logró mejorar de manera integral las áreas de trabajo de la institución, gracias a la implementación de planes de capacitación, comunicación interna y un manual de procesos. Por todo esto la cooperativa mejoró la capacidad de satisfacer las necesidades de sus asociados.

Se logró implementar 4 indicadores de gestión que sirven como herramienta para poder determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los recursos humanos y materiales. Para la Perspectiva de la productividad se tomó en cuenta la relación entre la cantidad de servicios prestados y la cantidad de recursos utilizados, para la perspectiva de eficiencia se determinó el cumplimiento de las horas de trabajo cumplidas por lo empleados, Perspectiva de seguridad e



Higiene de trabajo y finalmente para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se consideró la capacitación impartida al personal.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bavdekar, S.B. (2016). Enhance the value of a research paper: Choosing the right references and writing them accurately. *Journal of The Association of Physicians of India*, 64, 66.
- Da Sila O, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Cengage Learning Editores.
- Eppen, G.D, Gould, F.J. (2000). *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa: Construcción de Modelos para la Toma de decisiones*. Quinta Edición. Pearson Educación. México.
- K, H. Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*, 12a Edición McGraw Hill. México
- Mandernach, B. J., Zafonte, M., et al. Taylor, C. (2016). Instructional strategies to improve college students' apa style writing. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 27(3), 407-412.
- Molina, G.M., Alfaro, H. P., Alfaro, S.P. (2017). Design and validation of a rubric to assess the use of american psychological association style in scientific articles. *NAER: Journal of new approaches in educational research*, 6(1), 78-86
- Ramirez Cardona, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. ECOE Ediciones. Colombia.
- Reyes Ponce, A. (s/a). *Administración de empresas teoría y práctica* Primera edición Pág. 26.
- Stephen P.R. (2002). *Fundamentos de la Administración* 3ra edición, Editorial Prentice México.

