



Plan Estratégico 2015 - 2017

Tabla de contenido

| | | |
|------|---|----|
| I. | Antecedentes | 2 |
| II. | Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda | 2 |
| | Estructura Interna | |
| | Personal administrativo | |
| | Productos y servicios | |
| | Captaciones | |
| | Créditos | |
| | Servicios de Intermediación | |
| III. | Formulación Estratégica | 6 |
| | Análisis ambiental | |
| | Direccionamiento Estratégico | |
| | Objetivos Estratégicos | |
| IV. | Plan Operativo 2015 | 12 |
| V. | Conclusiones | 12 |
| VI. | Recomendaciones | 13 |
| VII. | Anexos | 13 |
| | Sistematización de objetivos operativos | |
| | Indicadores de cumplimiento | |

Antecedentes

Las autoridades y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda., con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los diferentes servicios que brinda a sus socios, además que es un requerimiento de cumplimiento obligatorio, decidieron formular el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2015 – 2017.

Mediante oficio CP 2014-0218 del 9 de octubre de 2014, el Gerente y Presidente de la Cooperativa solicitaron al Ing. Eddy Orozco, Jefe del Departamento de Ciencias Administrativas (DEPCA) de la Escuela Politécnica Nacional, la colaboración del Ing. Giovanni D'Ambrosio como consultor líder en este proyecto.

El Ing. Orozco en conversación mantenida con el Gerente y Presidente, manifestó la aceptación del DEPCA para que yo me responsabilice de la ejecución de este trabajo. Mi participación es una contribución de la Escuela Politécnica Nacional como actividad de vinculación con la comunidad, por lo tanto no tiene costo para la Cooperativa.

El presente informe incorpora una descripción de la Cooperativa, su organización, sus productos y servicios. Cubre la etapa de la formulación estratégica, es decir el análisis ambiental, el direccionamiento estratégico y la selección de los objetivos estratégicos. Además se establece el Plan Operativo para el año 2015 en lo concerniente a proyectos estratégicos. Quedan además planteados los indicadores necesarios para evaluar y controlar el cumplimiento de esos proyectos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

En el año 1971, sesenta personas entre docentes y empleados de la Escuela Politécnica Nacional (EPN), se reúnen para constituir una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que en forma solidaria, pueda solucionar varios requerimientos y necesidades de tipo crediticio. La aprobación del primer Estatuto se dio el 31 de diciembre de 1971.

Con la vigencia de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria fue necesario adecuar los Estatutos para armonizarlos con esa reglamentación, con fecha 21 de marzo de 2013 la Asamblea General aprueba el nuevo Estatuto. Cuenta con el registro en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS-ROEPS-2013-000192.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo. La Cooperativa Politécnica, desde este punto de vista se la considera cerrada y debe ceñirse por tanto a las disposiciones diferenciadas que la SEPS emita para este grupo.

Estructura Interna

El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercen por medio de los siguientes organismos:

- Asamblea General de Representantes;
- Consejo de Administración;
- Consejo de Vigilancia;
- Gerencia; y,
- Comisiones Especiales

El **Consejo de Administración** está integrado por los siguientes vocales:

| VOCALES PRINCIPALES | VOCALES ALTERNOS |
|---------------------------------|------------------------------|
| Ing. Roberto Mejía (PRESIDENTE) | Ing. Jorge Molina |
| Dr. Luis Horna | Mat. Méthor Urvina |
| Ing. Luis Taco | Ing. Francisco Villavicencio |
| Ing. Fernando Bucheli | Sr. Víctor López |
| Ab. Xavier Ortiz | |

El Ing. Roberto Mejía Flores es el **Presidente** del Consejo de Administración y por tanto de la Cooperativa. Esta función la desempeña desde el 26 de septiembre de 2013.

El **Consejo de Vigilancia** está integrado por los siguientes vocales:

| VOCALES PRINCIPALES | VOCALES ALTERNOS |
|---------------------------------|---------------------|
| Dr. Oswaldo Aldás (PRESIDENTE) | Dr. Iván Chango |
| Ing. Juan Carlos Bastidas | Ing. Paul Ayora |
| Eco. Francisco Proaño | Sra. Geoconda Silva |
| Ing. Carola Fierro (SECRETARIA) | |
| Ing. Carmen Villacís | |

Gerencia

Desde el 1 de agosto de 2013, el Ing. Marcelo Sánchez Burbano desempeña las funciones de Gerente de la Cooperativa. Su formación, y especialmente su amplia experiencia en puestos directivos en otras cooperativas, garantizan una acertada dirección técnica.

Personal administrativo

El equipo que acompaña al Gerente consta de nueve personas, así:

| NOMBRES Y APELLIDOS | CARGOS |
|-----------------------------|---------------------------|
| Srta. Nathaly Bastidas | SECRETARIA |
| Sra. María Fernanda Cañadas | RECIBIDORA – PAGADORA |
| Sr. Miguel Angel Espín | MENSAJERO |
| Sr. Carlos Carrera | ASISTENTE DE CONTABILIDAD |
| Sra. Lourdes Sarzosa | ASISTENTE DE CONTABILIDAD |
| Lcdo. Jaime Guzmán | CONTADOR |
| Srta. Vanesa Samaniego | OFICINISTA |
| Ing. Tatiana Villota | ASESORA DE COMPUTACIÓN |
| Sr. Antonio Rivadeneira | AUDITOR INTERNO |

Productos y servicios

La Cooperativa tiene tres grandes grupos de productos y servicios: financieros (captaciones y créditos), sociales (entrega de ayudas en casos emergentes) y servicios no financieros. A continuación se especifican:

Financieros: Captaciones

AHORRO NORMAL

Ahorro mensual disponible para retirar en cualquier momento. Los retiros en efectivo tienen un límite de 300 dólares y los montos mayores serán cancelados con cheque.

AHORRO NAVIDAD

Ahorro mensual que se retira en el mes de diciembre. El valor mínimo a aportar es de 5 dólares y el máximo de 150 dólares mensuales.

SISTEMA AHORRO PLAN

El objetivo es estimular el ahorro a largo plazo entre los asociados, con el fin de generar recursos que permitan cubrir sus necesidades futuras, en este sistema el socio puede retirar una parte de sus ahorros en caso de necesitarlo. Gana un porcentaje de interés anual con capitalización mensual.

SISTEMA AHORRO FUTURO

Ahorro mensual que se entrega al momento que se produce la jubilación del socio. Se firma un convenio en el cual el socio establece el tiempo de aportación y la forma en que desea que se le entregue. Gana un porcentaje de interés anual con capitalización mensual. El valor mínimo a aportar es 10 dólares y el máximo 1.000 dólares.

AHORROS ESPECIALES

Son ahorros a plazo fijo de acuerdo a la disponibilidad de los socios, las tasas de interés varían en función del plazo. Actualmente el monto mínimo de capital es de 5.000 dólares y el plazo mínimo de 60 días.

Financieros: Créditos

ORDINARIO

La garantía es sobre firmas, el monto máximo es de 30.000 dólares y se requiere un encaje del 5% del monto solicitado. El plazo máximo es de 240 meses. En todos los créditos se descuenta el 1% para el Fondo de Ayudas en Casos Emergentes.

HIPOTECARIO / PRENDARIO

Este crédito tiene como finalidad satisfacer las necesidades de vivienda propia, la adquisición de terrenos u otros bienes y la reparación o ampliación de viviendas de propiedad de los socios o de la sociedad conyugal. La garantía es la hipoteca abierta del inmueble o prenda industrial del bien. El monto máximo es de 100.000 dólares.

AUTOMOTRIZ

Destinado exclusivamente a la compra de vehículo nuevo o usado y cuya garantía es la prenda industrial del mismo o el pagaré firmado por dos garantes socios. Se financia hasta el 80% del valor comercial del vehículo. El monto máximo es de 30.000 dólares y el plazo máximo es de 84 meses.

EMERGENTE Y DE CONSUMO

Son créditos destinados a satisfacer necesidades inmediatas de los socios y se conceden sobre la remuneración que el socio percibe mensualmente. Los montos máximos son de 2.000 dólares (consumo) y de 5.000 dólares (emergente).

ANTICIPO DÉCIMO TERCER SUELDO

Se concede sobre el valor proyectado como décimo tercer sueldo del solicitante

Servicio Social: Entrega de ayudas en casos emergentes

Tiene la finalidad de cubrir gastos imprevistos como son: enfermedades, nacimientos de hijos de socios, fallecimiento del socio o familiares íntimos.

Se reembolsa el 80% del coaseguro liquidado por el seguro médico de cada socio. A este beneficio tienen acceso los socios luego del primer año de afiliación a la Cooperativa.

Servicios no financieros

TELEFONÍA MÓVIL

Se intermedia la contratación de planes de telefonía celular y adquisición de equipos con la empresa Telefónica – Movistar.

SEGUROS

Con el objetivo de obtener ventajas para los socios por la contratación en grupo se ofrecen los siguientes tipos de seguros:

- **MÉDICO**

A través de la empresa HUMANA y el bróker ASEGBROK.

- **VEHICULAR**

Con la empresa AIG. y el bróker APROSAR

- **DE VIDA Y DESGRAVAMEN**

Con la empresa SEGUROS DEL PICHINCHA y el bróker APROSAR

- **INCENDIO Y SINIESTROS DE VIVIENDA**

Con la empresa SEGUROS COLONIAL y el bróker SOLIDARIA

Formulación Estratégica

La fase de formulación estratégica se refiere a la planificación estratégica y está integrada por el análisis ambiental, el direccionamiento estratégico y los objetivos estratégicos.

Análisis ambiental

Partiendo del modelo sistémico que representa a una organización como un sistema abierto, se realizó un diagnóstico de la Cooperativa (análisis ambiental interno), así como de su entorno (análisis ambiental externo).

Para el **análisis interno** se procedió a entrevistar a cada uno de los colaboradores, se mantuvieron reuniones con las autoridades: Gerente, Presidente y con algunos miembros tanto del Consejo de Administración como del Consejo de Vigilancia.

Además se llevó a cabo una jornada de trabajo el día sábado 8 de noviembre de 2014, en la que se capacitó a todo el personal y a las autoridades en cuanto a la formulación estratégica. En este evento se expusieron diferentes puntos de vista que conjuntamente con las entrevistas e indagaciones a los socios, permitieron determinar las fortalezas y debilidades de la organización.



Para el **análisis externo**, se investigaron diferentes tipos de factores, así como otras cooperativas que permitan realizar un análisis comparativo.

Los factores legales demandaron especial atención, pues cuando recién se estaban incorporando las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y de su Reglamento, entró en vigencia el Código Orgánico Monetario y Financiero que reformó varios artículos concernientes a las cooperativas de ahorro y crédito.

Luego de filtrar y jerarquizar los diferentes factores del análisis ambiental, se presenta a continuación el resumen tanto de factores internos (fortalezas y debilidades), como de factores externos (oportunidades y amenazas).

AMBIENTE INTERNO

FORTALEZAS

Las tasas de interés (tanto activas como pasivas), así como los costos de servicios son atractivos

Sólida imagen de la Cooperativa que brinda confianza

Eficiente proceso de recaudación

Sistema informático acorde a exigencias del sistema financiero

Directivos y autoridades con formación acorde a sus funciones

DEBILIDADES

Índice elevado de activos improductivos

Bajo índice de solvencia patrimonial

Falta de capacitación del personal en sistema informático

Bajo índice de colocación de créditos

Comunicación deficiente entre todos los involucrados

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

Amplio segmento potencial de socios para incorporarlos

Variedad de empresas que ofertan servicios no financieros con beneficios importantes por la contratación en grupo

Marco legal permite adquisición y construcción de inmuebles

La Escuela Politécnica Nacional (EPN) requiere que sus estudiantes realicen prácticas pre profesionales y proyectos de titulación

Facilidad de acceso y bajos costos en tecnologías de la información y comunicación

AMENAZAS

Marco legal cambiante

Existencia de cooperativas de tipo “abiertas” que ofertan servicios financieros similares

Alto índice de docentes, empleados y trabajadores de la EPN próximos a jubilarse y que tienen satisfechas la mayoría de sus necesidades

Marco legal restringe entrega de ciertos beneficios a los socios

El organismo de control solicita aportes mensuales y anuales que reducen los excedentes de la Cooperativa

Direccionamiento Estratégico

Contempla la definición de la **misión** (descripción de la razón de ser de la Cooperativa, identificando a sus clientes, los servicios que ofrece y la forma especial de entregarlos), la propuesta de **visión** (declaración formal de lo que pretende alcanzar en un lapso de tiempo), describir los **principios** en los que debe guiar sus actividades y los **valores** compartidos por todos los colaboradores.

MISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Limitada es una entidad financiera que presta servicios de captación de recursos, operaciones crediticias y servicios adicionales, destinados a profesores, empleados, graduados de la Escuela Politécnica Nacional y a sus familias, brindando confianza, seguridad y trato personalizado para propiciar el desarrollo social y económico de sus socios.

VISIÓN

A finales del año 2017 será una institución financiera sólida y en crecimiento sostenible, contará con infraestructura propia para atender a un mayor número de socios, con suficiencia patrimonial. Con procesos claramente definidos y automatizados, se entregarán servicios personalizados, con agilidad y con el mejor margen financiero.

PRINCIPIOS

- Igualdad de obligaciones y derechos de los socios.
- Adhesión y retiro voluntarios.
- Distribución de excedentes entre los socios a través de dividendos al capital social que mantengan.
- Neutralidad política y religiosa.
- Fomento de la imagen corporativa.
- Integración cooperativa.

VALORES

- **RESPONSABILIDAD**

Alto nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

- **RESPECTO**

Valorar a todos los socios, practicando un trato y una comunicación sincera, oportuna y justa.

- **DEMOCRACIA**

Toma de decisiones colectivas por los asociados, en lo referente a la gestión de la Cooperativa, mediante participación y el protagonismo.

- **SERVICIO**

Responder de manera oportuna a los socios, propiciando una relación duradera y de confianza mutua.

- **SOLIDARIDAD**

Cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad.

- **HONESTIDAD**

En el trato ético y profesional hacia socios, empleados, directivos y la comunidad para que todos los actos sean transparentes, justos y ecuanímenes.

Objetivos Estratégicos

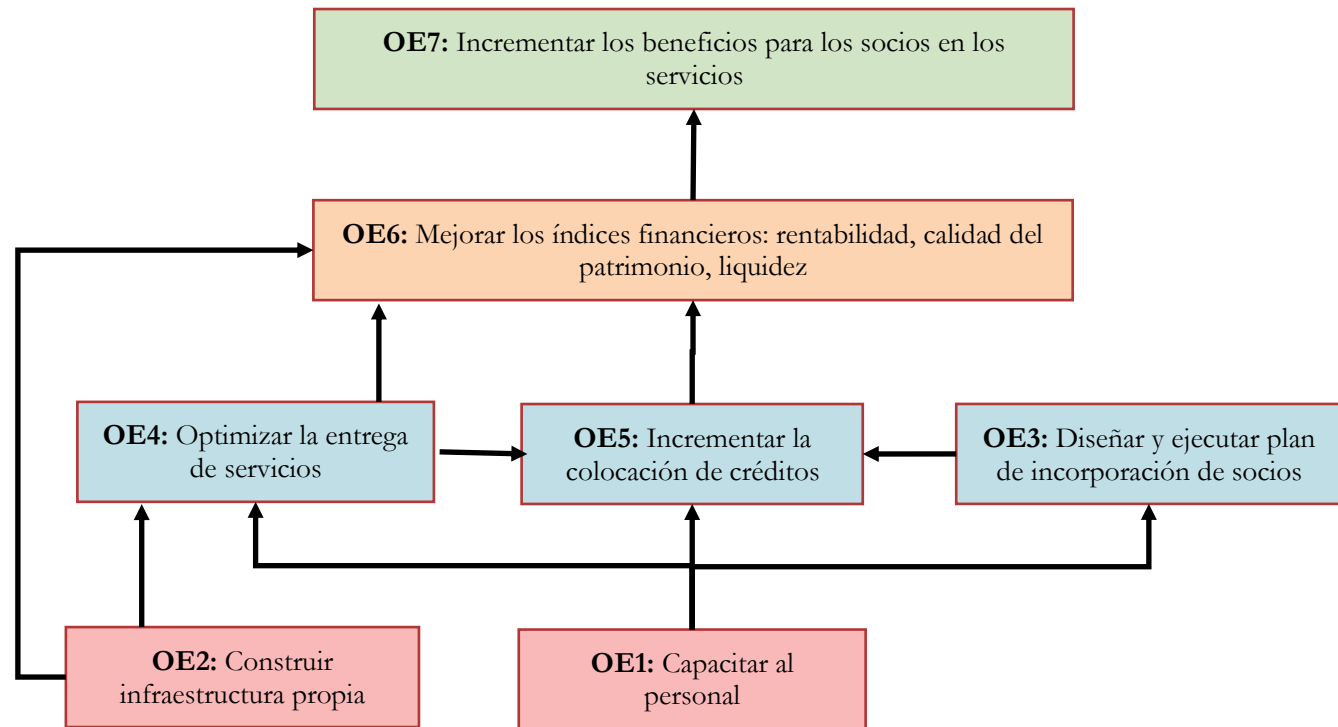
A partir de la matriz FODA, en donde se ubican los factores internos y externos indicados, se establecen objetivos estratégicos que apunten a la consecución de la visión propuesta. Para enlazar la fase de planteamiento con la de evaluación y control, se utilizará la metodología del Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en inglés). Los objetivos estratégicos se distribuyen en cuatro perspectivas (de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, financiera y de clientes), además se utiliza el criterio de causa – efecto, es decir que el cumplimiento de ciertos objetivos se sustenta en el cumplimiento de otros. Este esquema constituye el Mapa Estratégico:

Perspectiva de Clientes

Perspectiva Financiera

Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



De acuerdo al esquema causa – efecto, el objetivo OE7 se cumple como consecuencia de haber alcanzado el OE6, el cual a su vez se sustenta en el cumplimiento de OE4 y OE5.

Con estos parámetros, se deduce que los objetivos estratégicos del 1 al 5 son los críticos, pues de su cumplimiento dependen los dos objetivos superiores (6 y 7).

Cada objetivo estratégico tiene al menos un objetivo operativo (OO), los cuales en función del año de ejecución, van a constituir los diferentes planes operativos anuales.

Se presenta a continuación un resumen de los objetivos operativos para los objetivos estratégicos críticos. Los objetivos estratégicos 6 y 7 serán consecuencia del cumplimiento de los cinco primeros.

OE1: Capacitar al personal.

OO1.1: En el año 2015 todo el personal que utiliza el sistema informático recibirá capacitación completa de los módulos que requiere.

OO1.2: En el año 2015 se dictará un curso de "Atención al cliente" a todo el personal que atiende al público.

OO1.3: En el año 2015 se realizará el manual de procesos mediante un proyecto de titulación de estudiantes de la EPN.

OO1.4: En el primer bimestre del año 2015 se determinará el número de nuevos socios que puede incorporarse al año.

OE2: Construir infraestructura propia.

OO2.1: Realizar los estudios definitivos de construcción del edificio en el primer trimestre del año 2015.

OO2.2: Construir el edificio en un plazo de 18 meses luego de los estudios definitivos.

OO2.3: Equipar el edificio en un plazo de 6 meses luego de la construcción.

NOTA: Los objetivos operativos OO2.2 y OO2.3 requieren la aprobación de la Asamblea General de Representantes.

OE3: Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios.

OO3.1: En el segundo bimestre del año 2015 se diseñará el plan de incorporación de nuevos socios.

OO3.2: En el tercer bimestre del año 2015 se ejecutará el plan de incorporación de nuevos socios.

OE4: Optimizar la entrega de servicios.

OO4.1: A finales del año 2015 todos los procesos estarán mejorados y estandarizados.

OO4.2: A finales del año 2017 los procesos institucionales estarán automatizados.

OE5: Incrementar la colocación de créditos.

OO5.1: Desde el primer trimestre del año 2016 la razón entre colocación y captación será de alrededor del 80%.

Plan Operativo 2015

De cada una de los objetivos operativos planteados, que deben cumplirse en el año 2015, se establecen las diferentes acciones que permitirán su ejecución.

Para cada objetivo operativo, además de las acciones requeridas para su cumplimiento, se incorporan los recursos necesarios y el responsable de su cumplimiento.

La sistematización de los objetivos operativos se encuentra en el primer anexo. Los indicadores de cumplimiento sugeridos para el Plan Operativo 2015, se encuentran en el segundo anexo.

Conclusiones

El Consejo de Administración al aprobar este Plan Estratégico optó por una estrategia de crecimiento, tomando en cuenta las nuevas disposiciones legales así como las nuevas condiciones de los socios.

Esta estrategia de crecimiento contempla un plan agresivo para incorporar un segmento de potenciales socios, como son los estudiantes de los programas de posgrado de la Escuela Politécnica Nacional, quienes cumplen los requisitos estatutarios y son sujetos de crédito. El incremento de socios jóvenes se traducirá en un incremento en la colocación de créditos, que es la principal fuente para obtener excedentes.

Es importante recordar la dualidad de ser socios (propietarios) y clientes a la vez. La finalidad última que tiene la Cooperativa es brindar beneficios en los servicios de intermediación financiera para sus socios, pero para incrementar esos beneficios se requiere mantener indicadores financieros saludables que garanticen su sostenibilidad en el tiempo.

Tanto los socios como los colaboradores deben estar conscientes que las regulaciones legales han obligado a la Cooperativa a cambiar muchos procedimientos e incorporar controles más estrictos para garantizar la viabilidad de la organización.

Recomendaciones

Es importante mejorar la comunicación entre todos los involucrados, para lo cual se puede utilizar la tecnología de información y comunicación disponible. Mantener la página web actualizada, que contenga cambios de requisitos, plazos o tasas, así como formularios para descargarlos desde accesos remotos, evitará respuestas no adecuadas de los socios.

Para la elaboración del próximo plan estratégico, se sugiere analizar la posibilidad de realizar los cambios estatutarios y legales pertinentes para convertir a la organización en una cooperativa abierta.

Anexos

Sistematización de objetivos operativos

Objetivo Estratégico OE1: Capacitar al personal

OO1.1: En el año 2015 todo el personal que utiliza el sistema informático recibirá capacitación completa de los módulos que requiere.

Acciones:

- Programar capacitación: fecha, hora y lugar
- Contratar servicio de capacitación para sistema informático
- Ejecutar la capacitación
- Revisar informe de capacitación

Recursos: Costo del evento de capacitación

Responsable: Gerente

OO1.2: En el año 2015 se dictará un curso de "Atención al cliente" a todo el personal que atiende al público.

Acciones:

- Programar capacitación: fecha, hora y lugar
- Contratar servicio de capacitación de "Atención al cliente"
- Ejecutar la capacitación
- Revisar informe de capacitación

Recursos: Costo del evento de capacitación

Responsable: Gerente

OO1.3: En el año 2015 se realizará el manual de procesos mediante un proyecto de titulación de estudiantes de la EPN.

Acciones:

- Solicitar a la Facultad de Ciencias Administrativas la realización del proyecto
- Disponer la entrega de información
- Revisar ejecución del proyecto
- Comprobar validez del manual de procesos

Recursos: Costo de papelería y movilización

Responsable: Gerente

OO1.4: En el primer bimestre del año 2015 se determinará el número de nuevos socios que puede incorporarse al año.

Acciones:

- Obtener reportes de cada área
- Analizar y simular la capacidad para incrementar socios anualmente
- Revisar resultados en Consejo de Administración
- Decidir el número de nuevos socios a incorporar anualmente

Recursos: Personal especializado

Responsable: Gerente

Objetivo Estratégico OE2: Construir infraestructura propia

OO2.1: Realizar los estudios definitivos de construcción en el primer trimestre del año 2015.

Acciones:

- Contratar servicios profesionales especializados
- Integrar los diferentes estudios
- Presentar informe a la Asamblea de Representantes

Recursos: \$60.000,00

Responsable: Comisión Gerencia de Proyecto

OO2.2: Construir el edificio en un plazo de 18 meses luego de los estudios definitivos.

Acciones:

- Aprobar la construcción en la Asamblea de Representantes
- Seleccionar y contratar al constructor
- Fiscalizar la obra
- Recibir la obra
- Presentar informe a la Asamblea de Representantes

Recursos: Costo de la construcción

Responsable: Comisión Gerencia de Proyecto

NOTA: este objetivo operativo se desarrolla en los años 2015, 2016 y 2017

OO2.3: Equipar el edificio en un plazo de 6 meses luego de la construcción.

NOTA: este objetivo operativo se desarrolla en el año 2017

Objetivo Estratégico OE3: Diseñar y ejecutar plan de incorporación de socios.

OO3.1: En el segundo bimestre del año 2015 se diseñará el plan de incorporación de nuevos socios.

Acciones:

- Determinar el segmento de socios potenciales
- Contratar servicios profesionales especializados
- Recibir y revisar el diseño del plan

Recursos: Personal especializado

Responsable: Comisión de Educación

OO3.2: En el tercer bimestre del año 2015 se ejecutará el plan de incorporación de nuevos socios.

Acciones:

- Solicitar pasantes a la Facultad de Ciencias Administrativas
- Ejecutar la fase de propaganda del plan
- Asignar personal para atención a interesados

Recursos: Costo de pasantes y propaganda

Responsable: Comisión de Educación

Objetivo Estratégico OE4: Optimizar la entrega de servicios.

OO4.1: A finales del año 2015 todos los procesos estarán mejorados y estandarizados.

Acciones:

- Socializar el manual de procesos obtenido en el OO1.3
- Colocar en la página web toda la información generada
- Monitorear la ejecución de procesos estandarizados

Recursos: Personal especializado

Responsable: Gerente

OO4.2: A finales del año 2017 todos los procesos productivos estarán automatizados.

NOTA: este objetivo operativo se desarrolla en los años 2016 y 2017

Objetivo Estratégico OE5: Incrementar la colocación de créditos.

OO5.1: Desde el primer trimestre del año 2016 la razón entre colocación y captación será del 80%.

Acciones:

- Diseñar nuevos créditos para el segmento de nuevos socios
- Revisar parámetros de garantía para préstamos

Recursos: Personal especializado

Responsable: Gerente

Objetivo Estratégico OE6: Mejorar los índices financieros: rentabilidad, calidad del patrimonio, liquidez.

NOTA: este objetivo estratégico es consecuencia del cumplimiento de los objetivos estratégicos 4 y 5.

Objetivo Estratégico OE7: Incrementar los beneficios para los socios en los servicios.

NOTA: este objetivo estratégico es consecuencia del cumplimiento del objetivo estratégico 6.

Indicadores de cumplimiento

Para el Plan Operativo 2015, se proponen cuatro indicadores de cumplimiento que están relacionados con los objetivos operativos críticos, y son:

1.- Tasa de cumplimiento de eventos de capacitación.

Fórmula: $100 * (\# \text{ de eventos ejecutados en el } 2015 / 2)$

Meta: 100%

Frecuencia de medición: Anual

2.- Porcentaje de personal capacitado.

Fórmula: $100 * (\# \text{ de personas capacitadas} / \# \text{ de personas programadas para capacitación})$

Meta: 90%

Frecuencia de medición: Anual

3.- Porcentaje de procesos estandarizados.

Fórmula: $100 * (\# \text{ de procesos estandarizados} / \# \text{ total de procesos})$

Meta: 100%

Frecuencia de medición: Anual

4.- Tasa de cumplimiento de incorporación de socios.

Fórmula: $100 * (\# \text{ de socios incorporados} / \# \text{ de socios programados a incorporar})$

Meta: 75%

Frecuencia de medición: Semestral

