



FACULTAD DE ADMINISTRACION

IMPORTANCIA DEL CONTROL Y EVALUACIÓN PARA LOGRAR LA EFICIENCIA
Y EFICACIA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA
DE SERVICIOS MÚLTIPLES MERCURIO LOS OLIVOS LTDA.

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración de Empresas

Autor

Delgado Vera, Paulo César

Asesor

Picón Chávez, Hernán

ORCID: 0000-0002-9517-9431

Jurado

Ponce Veneros, Manuel Santos

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Agüero Arias, Tito Armando

Lima - Perú

2025





BIBLIOTECA CENTRAL

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 19 de octubre del 2021

OFICIO N.º02611-2021-ORC-BC-VRIN-UNFV

Señora:

Dra. RITA ESTHER MARCOS HARO
Decana de la Facultad de Administración
Presente. -

ASUNTO: 1A - DELGADO VERA PAULO CESAR – CONTROL ANTIPLAGIO
REF. : OFICIO N° 0698-2021-OGGE-FA-UNFV
NT : 046391

Nos dirigimos a usted con un saludo cordial y a la vez, en atención al documento de la referencia, se remite a su despacho el resultado del primer análisis de similitud URKUND correspondiente al trabajo presentado por el autor **DELGADO VERA PAULO CESAR** titulado: **"IMPORTANCIA DEL CONTROL Y EVALUACIÓN PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES MERCURIO LOS OLIVOS LTDA."**.

Al respecto, le manifestamos que el trabajo antes mencionado cumple con el porcentaje de similitud permitido (09%), por lo que el **graduando puede continuar con el trámite correspondiente.**

Por otro lado, se recomienda comunicar al autor que previo a remitir la tesis final para publicación, debe revisar la estructura del trabajo de investigación de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UNFV aprobado con Resolución R. N° 2900-2018-CU-UNFV de fecha 25.06.18, y/o la Resolución N° 4211-2018-CU-UNFV de fecha 19.12.2018, según corresponda.

Sin otro particular, quedamos de usted, no sin antes expresarle la muestra de nuestra consideración y estima personal.

Atentamente,



VºBº Dra. Ing. LUZ CASTAÑEDA PÉREZ
Jefa de la Biblioteca Central

Lic. MYRIAM G. MORENO MORÁN
Jefa de la Oficina de Repositorio Científico

MGMM/joc

Adj: archivo digital con el correo electrónico



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

IMPORTANCIA DEL CONTROL Y EVALUACIÓN PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y
EFICACIA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE
SERVICIOS MÚLTIPLES MERCURIO LOS OLIVOS LTDA.

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en
Administración de Empresas

Autor:

Delgado Vera, Paulo César

Asesor:

Picón Chávez, Hernán

Código ORCID: 0000-0002-9517-9431

Jurado:

Ponce Veneros, Manuel Santos

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Agüero Arias, Tito Armando

Lima – Perú
2025

DEDICATORIA

A Dios, mis padres, mi esposa y a mis hijas, por apoyarme incondicionalmente y motivarme para esforzarme para obtener mi Título Profesional en Administración de Empresas.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a los docentes, a sus conocimientos, tranquilidad y paciencia; que me han logrado inculcar sus conocimientos, experiencias y haber orientado para poder culminar mi carrera profesional en Administración de Empresas de la UNFV. Eternamente gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	08
ABSTRACT	09
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 ANTECEDENTES.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
1.5 HIPÓTESIS	16
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1 BASES TEÓRICAS SOBRE EL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
III. MÉTODO	51
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3.2 ÁMBITO TEMPORAL Y ESPACIAL	51
3.3 VARIABLES	51
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	52
3.5 INSTRUMENTOS	52
3.6 PROCEDIMIENTOS.....	57
3.7 ANÁLISIS DE DATOS	57
IV. RESULTADOS.....	59
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	77
VI. CONCLUSIONES	81

VII.	RECOMENDACIONES	83
VIII.	REFERENCIAS	85
IX.	ANEXOS.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación entre los objetivos y su indicador.....	32
Tabla 2 Dimensión de recursos	59
Tabla 3 Dimensión de recursos en porcentajes	60
Tabla 4 Dimensión de programa y actividades	62
Tabla 5 Dimensión de programas y actividades en porcentajes.....	63
Tabla 6 Dimensión de eficiencia	66
Tabla 7 Dimensión de eficiencia en porcentajes	67
Tabla 8 Dimensión de eficacia	70
Tabla 9 Dimensión de eficacia en porcentajes	71
Tabla 10 Resumen total de las cuatro dimensiones en porcentaje (%).....	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Procesos del proceso de control.....	18
Figura 2 Procesos administrativos	20
Figura 3 Proceso de elaboración del plan estratégico.....	22
Figura 4 Metodología de planificación estratégica para la empresa experimentada.....	23
Figura 5 Niveles y características básicas de la planificación.....	24
Figura 6 Proceso ejecutivo de la planificación.....	26
Figura 7 <i>Esquema del proceso de planificación estratégica</i>	28
Figura 8 <i>La secuencia del proceso de control</i>	31
Figura 9 <i>Dpo – objetivos</i>	33
Figura 10 <i>Dpo – equipo de trabajo</i>	34
Figura 11 <i>Dpo – evaluación</i>	34
Figura 12 Organigrama organizacional de la cooperativa de servicios múltiples mercurio los olivos ltda.....	50
Figura 13 Dimensión de recursos (%).....	61
Figura 14 Resultado de la dimensión de recursos (%).....	62
Figura 15 Dimensión de programas y actividades (%).....	64
Figura 16 Resultado de dimensión de programas y actividades (%).....	65
Figura 17 Dimensión de eficiencia (%).....	68
Figura 18 Resultado de la dimensión de eficiencia (%).....	69
Figura 19 Dimensión de eficacia (%).....	72
Figura 20 Resultado de la dimensión de eficacia (%).....	73
Figura 21 Resultado del promedio total de las cuatro dimensiones (%).....	74
Figura 22 Resumen total de las cuatro dimensiones (%).....	75
Figura 23 Resumen total de las cuatro dimensiones.....	76

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la importancia del control y la evaluación para lograr la eficiencia y eficacia en la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda., así como proponer la implementación, organización, control y evaluación de un conjunto de actividades orientadas a mejorar su desempeño institucional. El problema general planteado es: ¿En qué medida el control y la evaluación contribuyen a alcanzar la eficiencia y eficacia? Como problemas específicos se formulan: ¿Qué actividades deben implementarse?, ¿Cómo deben organizarse los recursos?, y ¿De qué manera se deben controlar y evaluar las actividades? El estudio presenta antecedentes y justificaciones de carácter social, económico y metodológico, culminando con la formulación de hipótesis. En el marco teórico, Stoner, Freeman y Gilbert (2007) señalan que la planificación implica definir metas y acciones con anticipación, basadas en métodos estructurados. Asimismo, el control establece estándares, mide resultados, los compara con lo planificado y aplica medidas correctivas. Campoverde (2012) indica que el control administrativo asegura que las actividades reales se ajusten a las proyectadas, mientras que Sainz de Vicuña (2012) define el plan estratégico como el plan maestro de la organización. Metodológicamente, la investigación es cuantitativa, descriptiva y correlacional, aplicada a una muestra de 30 dirigentes y trabajadores mediante un cuestionario. Los resultados muestran que el 95% de los encuestados considera que el control y la evaluación son fundamentales para alcanzar la eficiencia y eficacia institucional.

Palabras clave: plan estratégico, control, evaluación, eficiencia, eficacia.

ABSTRACT

The research aims to determine the importance of control and evaluation in achieving efficiency and effectiveness at the Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda., as well as to propose the implementation, organization, monitoring, and evaluation of a set of activities designed to improve institutional performance. The general research question is: To what extent do control and evaluation contribute to achieving efficiency and effectiveness? The specific questions include: What activities should be implemented? How should resources be organized? And how should activities be monitored and evaluated? The study presents background information and social, economic, and methodological justifications, concluding with the formulation of hypotheses. Within the theoretical framework, Stoner, Freeman, and Gilbert (2007) state that planning involves defining goals and actions in advance based on structured methods. Likewise, control establishes performance standards, measures results, compares them with what was planned, and applies corrective actions. Campoverde (2012) explains that administrative control ensures that actual activities align with projected ones, while Sainz de Vicuña (2012) defines the strategic plan as the organization's master plan. Methodologically, the research is quantitative, descriptive, and correlational. It was conducted within the cooperative using a sample of 30 managers and employees through a questionnaire. The results show that 95% of respondents consider control and evaluation essential for achieving institutional efficiency and effectiveness.

Keywords: strategic plan, control, evaluation, efficiency, effectiveness.

I. INTRODUCCIÓN

La Tesis titulada “Importancia del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia del plan estratégico institucional de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda”, es la de determinar la importancia del control y evaluación, su implementación y ordenamiento de los recursos y controlar y evaluar un conjunto de actividades para para lograr la eficiencia y eficacia del Plan Estratégico Institucional, brindando servicios de calidad para sus socios y comunidad en general.

La Tesis se desarrolla en seis capítulos:

Capítulo I: Se desarrolla la descripción y formalización del problema, sus antecedentes, objetivos, justificación y el planeamiento de las hipótesis.

Capítulo II: Se define el marco teórico, que comprende el proceso administrativo, el plan estratégico: Concepto, beneficios, planeamiento, etapas y plan institucional, el plan operativo, sistema de control, evaluación por resultados, definición de términos y la organización de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.: Finalidad, objetivos, derechos y obligaciones del asociado, órganos de gobierno, plan operativo y su estructura organizacional.

Capítulo III: Se planteó la metodología a seguir, tipo de investigación es descriptiva; el ámbito temporal y espacial se aplica en la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda., ubicada en el Distrito de Los Olivos, Provincia de Lima, Región Lima; se establece las variables e indicadores; la población comprende al personal de la Cooperativa; la técnica e instrumento a utilizar es la encuesta y el cuestionario respectivamente.

Capítulo IV: Se presenta los resultados de las cuatro dimensiones y el resumen total en porcentaje.

Capítulo V: Se desarrolla la discusión de los resultados, demostrando la sustentación de la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Seguidamente se llega a las conclusiones y recomendaciones alineadas a las hipótesis. Se culmina con las referencias bibliográficas y anexos: Modelo de la encuesta y matriz de consistencia.

1.1 Descripción y formulación del problema

1.1.1 Descripción del problema

Mediante la Ley de Cooperativas se expone la tipología cooperativa y una de ellas es las cooperativas de servicios múltiples, la que brinda diversos tipos de servicios. La Cooperativa es una empresa sui generis en la cual los socios se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa conjunta y de gestión democrática.

La estructura organizacional de la Cooperativa la conforma la Asamblea General de Socios, que es la actividad máxima o suprema, el Consejo de Administración que tiene la función de dirigir y administrar la cooperativa; el Consejo de Vigilancia tiene la función de supervisar todas las actividades que se desarrolla en ello y los Comités de Educación y Electoral.

Los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comités de Educación y Electoral son elegidos en Asamblea General Ordinaria dentro del mes de Enero a Marzo de cada año.

El Plan operativo de la Cooperativa es una, es el instrumento de gestión más importante de la Cooperativa y la falta de control y evaluación del plan operativo para ser eficiente y eficaz que no está enmarcado dentro de la política de los órganos de gobierno, traerá consecuencia de insatisfacción por parte de sus asociados y comunidad en general.

Los problemas visualizados respecto a la administración y control de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda., Son:

1. Desconocimiento de los trabajadores en la elaboración del plan estratégico.

2. Falta de recursos económicos, financieros y materiales.
3. Desconocimiento del estatuto y su reglamento interno.
4. Desconocimiento del proceso de control y evaluación del plan estratégico.
5. Falta de capacitación a los trabajadores y socios.

Por el desconocimiento del control y evaluación, los objetivos y actividades, las que no son evaluados y trae como consecuencia que las correcciones no se dan oportunamente, por lo tanto los servicios no son satisfactorios.

1.1.2 Formulación del problema

1.1.2.1 Problema General

¿En qué medida es importante el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.?

1.1.2.2 Problemas específicos:

1. ¿Qué conjunto de actividades se implementarían en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.?
2. ¿Cómo se ordenaría un conjunto de recursos en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.?
3. ¿Cómo se controlaría y evaluaría un conjunto de actividades del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.?

1.2 Antecedentes

Desde principios de la década de 1960, la investigación social había experimentado un notable desarrollo, especialmente la investigación cualitativa, basada en los focus groups o grupos de discusión. Y ofrecía una profundidad de análisis y una riqueza de datos sobre el consumidor que el trabajo habitual de las agencias no sabía aprovechar por completo. Por otra parte, muchas de las investigaciones realizadas con focus groups se utilizaban simplemente

para rechazar líneas creativas pero pocas veces eran empleadas de forma constructiva para mejorar las campañas.

Pollit (2000), con respecto a la planificación manifiesta que “es preferible la opción individual: crear una figura que asumiera la responsabilidad de aprovechar de forma activa los hallazgos de la investigación”.

Pollit, trabajando en la agencia Pritehard Wood y que aplicó desde el primer día, cuando en Octubre de 1968 fundó su propia agencia BMP-Boase Massini Pollin, actualmente absorbida por DDB Inglaterra. Se trataba de crear una nueva figura, el planner que tuviese bajo su responsabilidad la realización de la investigación, hasta ese momento al cargo del departamento de cuentas y que luego se asegurase de incorporar a la campaña los conocimientos adquiridos.

Pollit, ubicó el planner en un lugar preciso en el organigrama de la agencia y en la cadena de producción de las campañas: exactamente entre el departamento de cuentas y el departamento creativo, para que hiciese de comodín entre los dos y propiciase el diálogo. Pero insistió en que el planner deberá tener el mismo rango jerárquico que el director de cuentas y el director creativo y el mismo nivel de salario. También especificó que el planner debía estar asignado a un mismo equipo de cuentas a tiempo completo y que tenía que estar presente en todas las acciones de comunicación realizadas por la agencia para un mismo anunciante. Con ello pretendía que el planner adquiriese un conocimiento detallado de la problemática de su cliente y pudiera estudiar la evolución en el tiempo de las diferentes variables de la comunicación.

Cuesta (2012), expresa que el planning estratégico puede tener un gran protagonismo en varios escenarios:

a. “En el escenario económico y empresarial podemos aplicar nuestra visión estratégica para proponer nuevos modelos de actuación y comunicación dentro de las organizaciones. Ser auténticos gestores del cambio. Gestionar cambios de verdad. Tener responsabilidad social.

b. En el escenario político e institucional, observamos una separación cada vez mayor entre los políticos y los ciudadanos. Los planners deberíamos ser protagonista a la hora de tender puentes entre ambos colectivos.

c. En el mundo de las agencias de publicidad la figura del planner puede ser revisada y dotada de más contenido”

Universidad de Jaén (2016), expresa que para el seguimiento y una correcta evaluación de la ejecución del plan estratégico “es necesario disponer de una metodología de seguimiento y evaluación que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite tanto la supervisión por parte de los órganos de gobierno como la revisión de la planificación estratégica ante nuevos escenarios”.

Para realizar el seguimiento y control del plan estratégico se utilizará una herramienta informática que permita a los responsables de las líneas de actuación incluir acciones que se van a ir acometiendo anualmente e informar posteriormente de las actuaciones que se han desarrollado en cada una de estas acciones.

El seguimiento se llevará a cabo a través de los planes de acción anuales, los informes de seguimiento y la memoria anual de ejecución del plan estratégico.

En base a la información contenida en los informes de seguimiento y en las memorias anuales de ejecución del plan estratégico, el equipo de gobierno establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y decidirá las acciones que sean necesarias para la ejecución concreta del plan estratégico.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar la importancia del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Implementar un conjunto de actividades en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.
2. Ordenar un conjunto de recursos en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.
3. Controlar y evaluar un conjunto de actividades del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

1.4 Justificación

García (2016), manifiesta que “toda investigación debe presentar las razones por las cuales se requiere realizar, por qué es conveniente y los beneficios que brinda; lo cual enmarca la justificación de la investigación”.

La investigación se justifica de acuerdo a los siguientes criterios:

a. Relevancia social

Contribuye a que con el control y la evaluación se logra la eficiencia y eficacia del plan estratégico de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda. Con ello se va a cumplir los objetivos, dando servicios satisfactorios a sus asociados y comunidad en general, los servicios son: promoción de piscina, complejo deportivo, horario de yoga, vóley, básquet, ajedrez.

b. Aspecto económico

Con la asistencia y participación de los asociados y público en general en el uso de los diversos servicios que brinda la Cooperativa, se va a generar el incremento de los ingresos económicos, los que servirán para cumplir exitosamente con los gastos que genera la Cooperativa.

c. Utilidad metodológica

Se utilizará los métodos adecuados para el seguimiento del plan estratégico y cumplir con los objetivos de la Cooperativa.

d. Aspecto legal

Se cumplirá con la Ley de Cooperativas, sus estatutos y normas internas en el beneficio del sistema cooperativo y de los asociados.

e. Limitaciones

Respecto a las limitaciones, en el campo del movimiento cooperativo, tenemos lo siguiente:

1. No existe trabajo de investigación con respecto a la evaluación de los planes operativos.
2. Carezco de ingresos.
3. El tiempo es limitado.

1.5 Hipótesis***1.5.1 Hipótesis general***

El control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda..

1.5.2 Hipótesis específicas

1. La implementación de un conjunto de actividades en el control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.
2. El ordenamiento de un conjunto de recursos es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.
3. El control y evaluación de un conjunto de actividades es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de la investigación

2.1.1 *Proceso Administrativo*

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

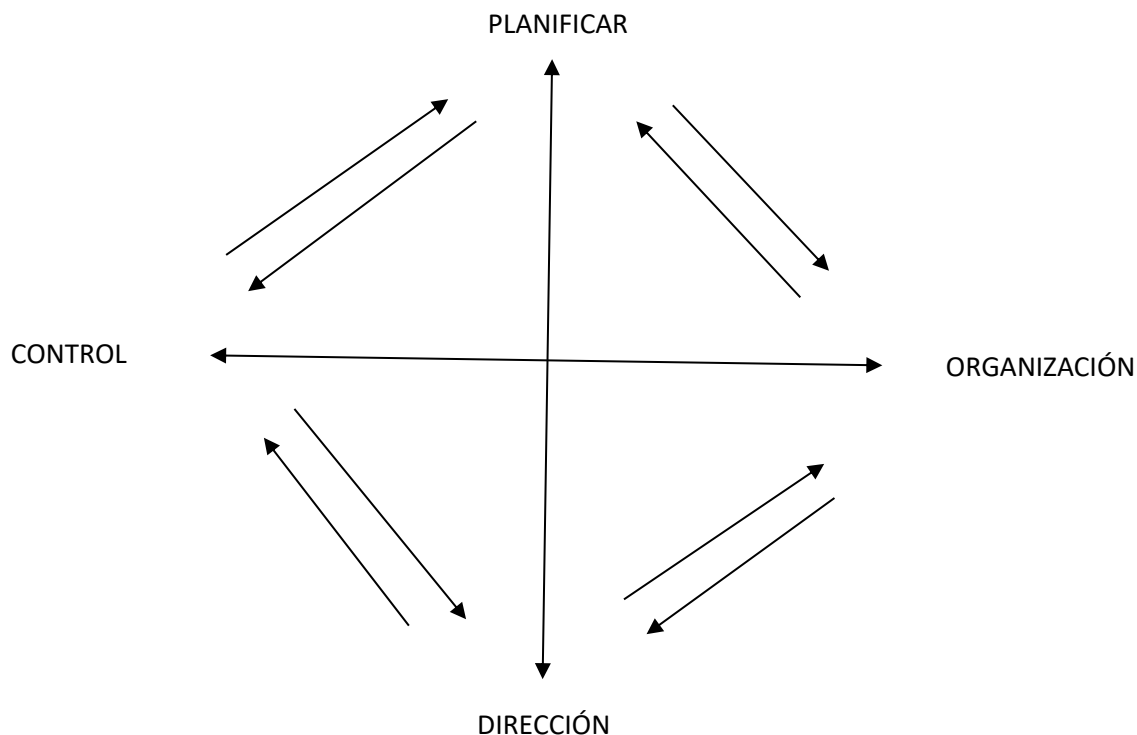
Stoner et al., (2007), manifiesta que, “Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan.

Organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización para alcanzar las metas. Dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Control tiene la función de: a) Establecer estándares de desempeño, b) Medir los resultados presentes; c) Comparar estos resultados con las normas establecidas; d) Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones”.

En la figura 1, presenta un modelo completo de la administración, porque las flechas muestran las relaciones, señalan todas en dos direcciones. Planear, organizar, dirigir y controlar son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a gerentes.

Figura 1

Procesos administrativos



Fuente: Stoner J.R., Freeman R.D. y Gilbert J.R.

Para que nuestros sueños se conviertan en realidad debemos establecer metas específicas y mensurables, con límites de tiempo realistas y alcanzables. Las metas son importantes, por las siguientes razones;

- a) Las metas proporcionan un sentido de dirección.
- b) Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos.
- c) Las metas guían nuestros planes y decisiones.
- d) Las metas sirven para evaluar nuestros avances.

Bajo el enfoque de desarrollo organizacional, una organización que busca el desarrollo se enfrenta a tres problemas cruciales y son los siguientes:

- a) La organización y su entorno.
- b) La organización y su clima interno.
- c) La organización y su eficacia.

Campoverde (2012), manifiesta que la “Dirección o Gerencia ya no es ejercida por un individuo con facultades omnímodas, sino por un grupo en forma comparativa y bajo un comando rector: el equipo gerencial, unidad clave para planificar el desarrollo por la satisfacción de las demandas de cada área”.

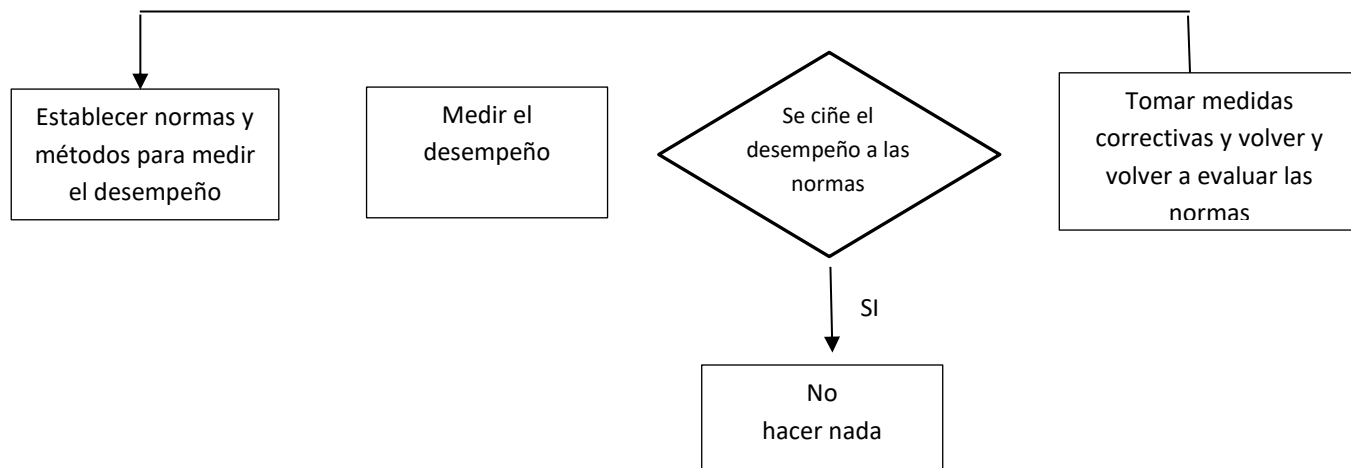
Las cualidades de los gerentes generales son:

- a) Trabajar con directores exigentes que llevan agendas 80% de futuro y 20% de operativo.
- b) Desarrollar competencias exitosas en todo su equipo gerencial.
- c) Crear espacios para generar innovaciones, cambiando el planeamiento.
- d) Conducir cambios administrativos para simplificar procesos, creando un área de innovaciones.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas.

El proceso de control es la siguiente:

- a) Establecer normas de desempeño con objetivos de planificación los resultados reales con las normas previamente establecidas.
- b) Determina si existe desviaciones y para medir su importancia.
- c) Tomar aquellas medidas que se necesitan para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Figura 2*Procesos del proceso de control*

Fuente: Stoner J.R., Freeman R.D. y Gilbert J.R. (2007), p.162

2.1.2 Plan estratégico

2.1.2.1 Concepto de Plan Estratégico

Sainz (2012), manifiesta que el plan estratégico “se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas en sus diferentes grupos de interés.

Universidad César Vallejo (2009), define plan estratégico como “la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a una organización avanzar hacia el futuro, de una manera satisfactoria para todos. Incorpora valores, misión, visión y estrategias”

2.1.2.2 Beneficios del plan estratégico

Mc Donald y Leppard (2009), expone los siguientes beneficios del plan estratégico, “mejora la coordinación de la práctica, identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa en el cambio, minimiza las

respuestas no relacionadas a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos, mejora la comunicación, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continua”.

2.1.2.3 Concepto de planeamiento estratégico

Cantera (2004), expresa que planificación estratégica “es un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”.

Universidad César Vallejo (2009), expone el planeamiento estratégico “como un proceso mediante el cual una institución define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. “La obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que convierta a la institución en un ente proactivo y anticipatorio”.

2.1.2.4 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

En la figura N° 3, se explicita el proceso de elaboración del plan estratégico:

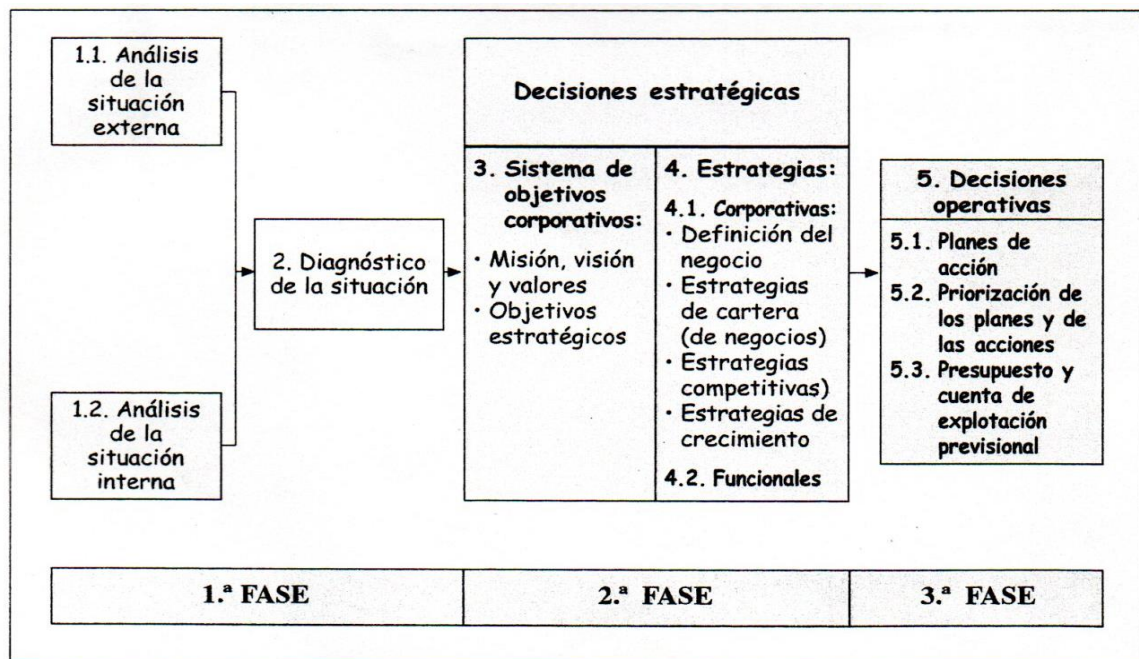
- **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- **Segunda etapa:** Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

La labor del equipo de planificación será, a partir de ahora, saber dirigirla correctamente; eligiendo los mejores actores y actrices, los mejores escenarios, los especialistas, la decoración, los efectos especiales, etc. Todos los “subguiones” que se preparen a nivel funcional deberán estar supeditados al guión principal. Lo contrario significaría -amén de un claro síntoma de disfunción en la comunicación interna de la empresa- que los esfuerzos realizados no apuntan a una misma dirección, con lo que la planificación no tendría sentido alguno.

Figura 3

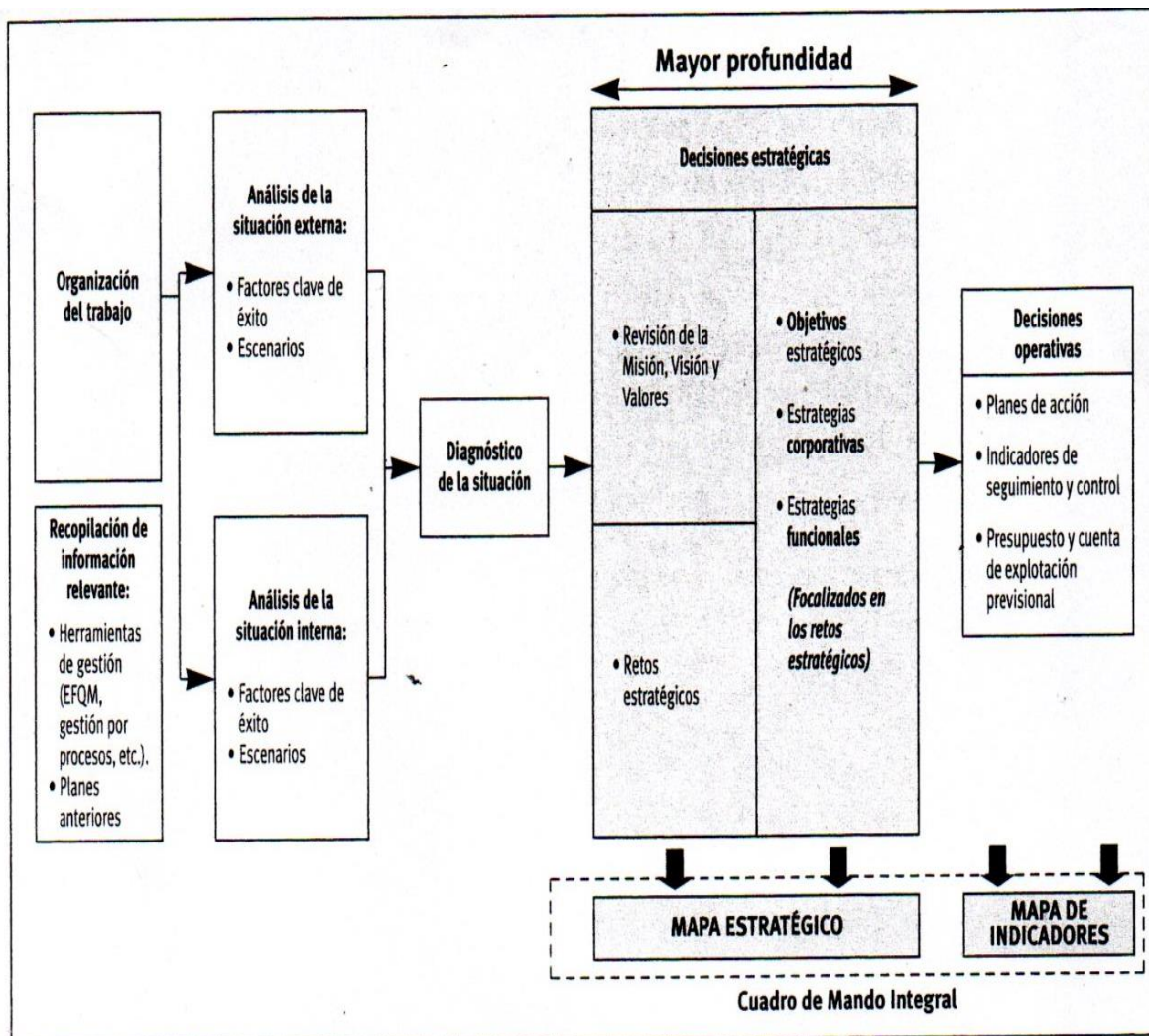
Proceso de elaboración del plan estratégico



Fuente: Sainz de Vicuña, A.J.M. (2012), p. 58

Figura 4

Metodología de planificación estratégica para la empresa experimentada



Fuente: Sainz de Vicuña, A.J.M. (2012), p. 12

2.1.2.5 Plan Estratégico Institucional

Alban (2013), expresa que la “gestión estratégica concentra su esfuerzo en dos columnas de planificación y la organización. La administración estratégica genera planes estratégicos que le permite actuar de acuerdo a ellos, guiando los procesos para el cambio institucional”.

a. Guía para la formulación del plan estratégico son:

1. Que el plan se constituya en el eje básico de la gestión.

2. Elaborar un documento guía de las acciones estratégicas que se ha propuesto lograr.
3. Efectuar e intensificar acciones de carácter institucional.
4. Sensibilizar y comprometer la voluntad e interés de los servidores de la institución.
5. Contribuir la actualización permanente y sostenida de la gestión.
6. Contribuir con la imagen institucional en el mercado de competencia.

b. Niveles y características básicas de la planificación

Figura 5

Niveles y características básicas de la planificación

CARÁCTER. NIVEL	HORIZONTES (PERIODO)	ALCANCES DEL PLAN	COMPONENTES	OBJETIVOS		NIVEL JERÁRQUICO DE LOS PLANES	ENFASIS DE LOS PLANES
				Cobertura	Finalidad		
ESTRATEGICA	FUTURO ESPACIO TIEMPO ESCENARIOS	LA ORGANIZACIÓN ENTORNO EMPRESARIAL	VISION, MISION, OBJETIVOS, POLITICAS	MACRO GLOBAL MICRO	ASPIRACION DIRECCIONADA, INCREMENTO INNOVACIÓN POSICIONAMIENTO	DOCTRINAS FILOSOFICAS	SISTEMAS ESTRUCTURA COMPETITIVIDAD EXCELENCIA
TACTICA	MEDIANO PLAZO	OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	PLANES PROGRAMAS PROYECTOS	ORGANIZACIÓN RECURSOS: HUMANOS, FINANCIEROS, TECNOLOGICOS	DELIMITACION Y PRECISIÓN DE VARIABLES PARA VIABILIZAR LA PROGRAMACIÓN	MANDOS INTERMEDIOS	MANEJO DE PROCESOS SEGUIMIENTO CONTROL VIABILIDAD
OPERATIVA	CORTO PLAZO LOCAL	AREA FUNCIONAL AREA DE SERVICIO AREA DE PRODUCCION	INDICADORES DE MEDICION ACTIVIDADES RESPONSABLES RECURSOS METAS	GENERAL EN LA ORGANIZACIÓN (TODOS LOS NIVELES)	LOGRAR LAS METAS Y BENEFICIOS	ESPECIFICOS Y PRECISOS RESPONSABILIDADES	LOS TIEMPOS RECURSOS

Fuente. Alban (2013)

c. Contenidos del plan estratégico

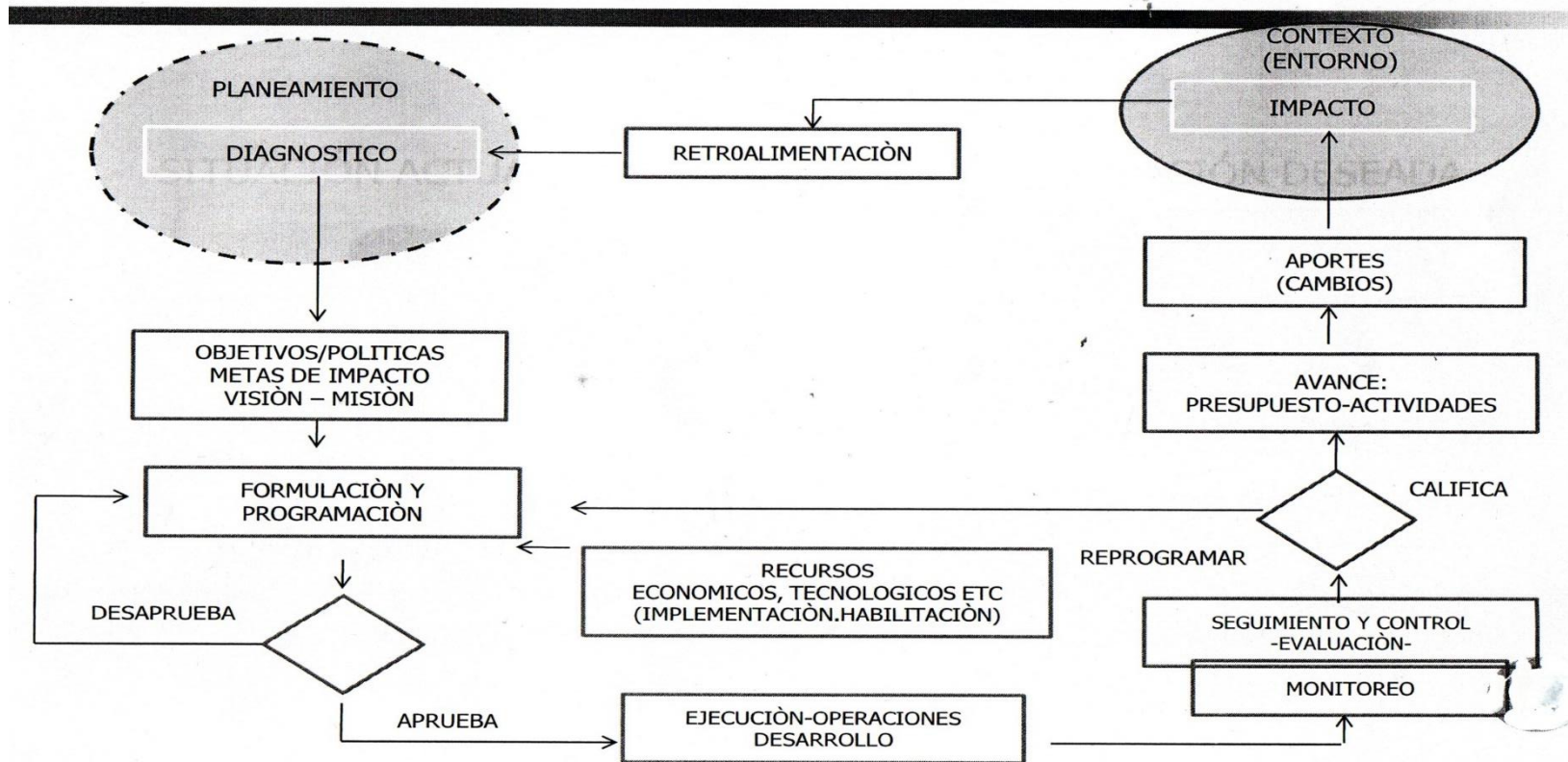
Introducción

1. Ideas rectoras
 - a) Visión
 - b) Misión
 - c) Valores
2. Análisis situacional
 - a) Situación interna
 - d) Situación externa
3. Diagnóstico
4. Situación deseada
5. Posicionamiento estratégico
6. Mapa de gestión estratégica
7. Objetivo a mediano y largo plazo
8. Políticas estratégicas
9. Programación
10. Monitoreo, seguimiento y evaluación

d. Proceso ejecutivo de la planificación

Figura 6

Proceso ejecutivo de la planificación



Fuente: Alban D.E.. (2013), p. 8

e. Bases para la reformulación del plan

El equipo:

1. Diagnóstico
2. Proceso del diagnóstico
3. Proceso de retroalimentación

1. Diagnóstico

Consiste en estudiar sistemáticamente la situación económica, social, política y cultural de un determinado escenario. Permite del mismo desprender y tipificar las variables económicas, políticas y sociales: Causales o concurrentes que configuran tal o cual comportamiento.

2. Proceso del diagnóstico

Metodológicamente el diagnóstico es un análisis y descripción del comportamiento de las variables concurrentes al caso de estudio o situaciones materia de interés, comprendiendo también su evaluación a nivel de estándares.

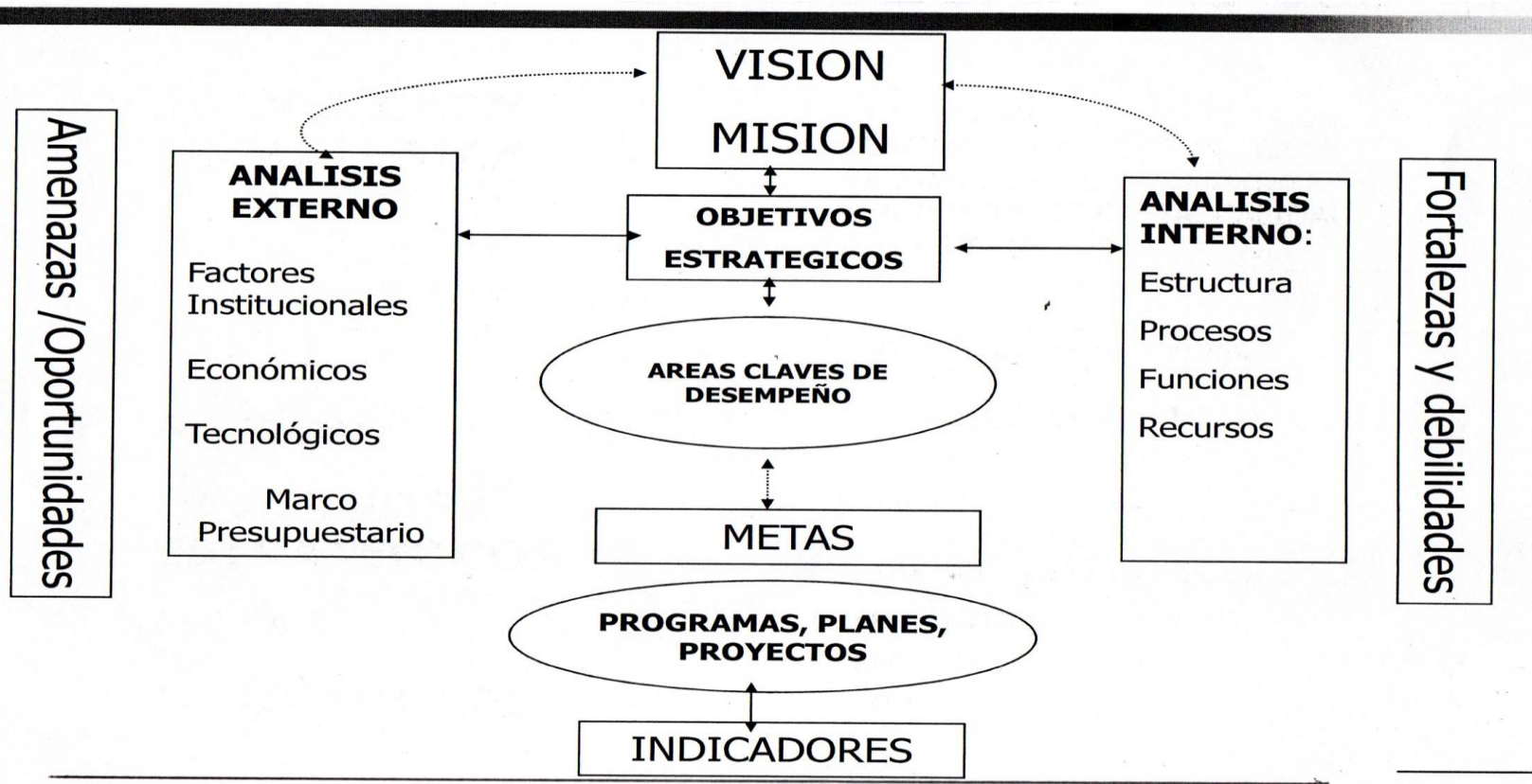
El análisis de carácter sistemático cualitativo y/o cuantitativo.

La descripción de comportamiento consiste en explicar causalmente el origen que da lugar al estado situacional de las variables objetivas.

3. Esquema del proceso de planificación estratégica

Figura 7

Esquema del proceso de planificación estratégica



Fuente: Alban (2013)

2.1.3 *Plan operativo*

Andia (2006), manifiesta que el plan operativo “es la implementación de los planes estratégicos, para ello se establecen objetivos operativos, indicadores y metas operativas, estratégicas, actividades, programas, proyectos y políticas operativas, todos ellos referidas a un año fiscal y en concordancia con los planes estratégicos”

Estructura de los planes operativos

1. Direccionamiento de la institución

a) Visión: La visión de una institución es un conjunto de ideas y propuestas, a manera de declaración o enunciado, que constituye el marco de referencia que orientará de manera inmediata y mediata a una institución.

b) Misión: Es un enunciado o declaración de los propósitos de una institución que la distinguen de otras instituciones.

c) Valores: Un valor es una creencia permanente en que una forma específica o de conducta o condición final de existencia se prefiera personal o socialmente de un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia.

d) Filosofía de gestión: Es establecer un proceso de desarrollo para la organización en su conjunto, proceso en el cual ningún trabajador queda excluido.

e) Lineamiento de políticas.

2. Diagnóstico de la institución: Consiste en obtener, procesar, analizar e interpretar información referida a los problemas administrativos y de otra índole, sus correspondientes causas y su posterior propuesta de alternativas de solución.

a) Análisis interno: Fortalezas y debilidades

- **Fortalezas:** Es un conjunto de características internas que contribuyen al logro de los objetivos.

- **Debilidades:** Es un conjunto de características internas que dificultan al logro de los objetivos.

b) Análisis externo: Oportunidades y amenazas

- **Oportunidades:** Conjunto de hechos del entorno que contribuyen o facilitan el logro de los objetivos.

- **Amenazas:** Conjunto de hechos del entorno que dificultan el logro de los objetivos.

3. Objetivos operativos de la institución: Es un propósito que se debe alcanzar en un determinado tiempo, es descriptible y por lo tanto evaluable.

Son alcanzables dentro de un periodo de un año y son definidos en función a los objetivos estratégicos a fin de lograr la realización de estos.

4. Programa de acción general.

5. Programa de actividades y/o proyectos.

6. Metas y presupuestos de la institución:

- **Meta:** Es la expresión cuantitativa de los objetivos a obtener en plazos previamente definidos y se expresan en cantidades.

- **Presupuesto:** La ejecución o materialización del plan, se requiere de la dotación de recursos. La que deben expresarse en el presupuesto. El contenido de presupuesto se expresa en gastos e ingresos necesarios para ejecutar las actividades y proyectos.

2.1.4 Sistema de control

Efectuar un seguimiento y control es primordial en cualquier organización, ya que permite comprobar que punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

Zorita (2016), expresa que el “seguimiento y control se concibe como el conjunto de medidas implementadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores, identificando las

desviaciones, para tomar las medidas pertinentes a fin de encausarles a lo previsto esencialmente”.

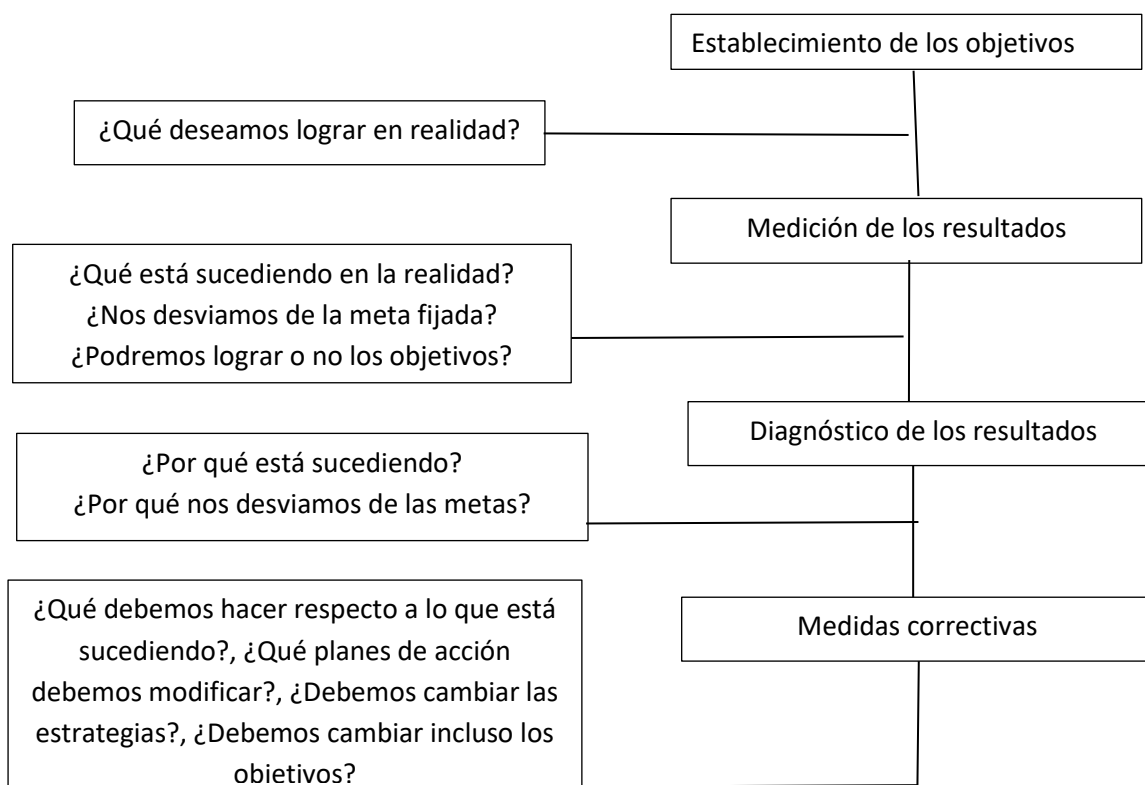
Conocer si todo se está desarrollando según los planes acordados y los objetivos previstos es el propósito primordial de la función de control. El control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctivas de las desviaciones del plan. Si los indicadores muestran cambios significativos respecto a los previstos, la empresa debe saber reaccionar para modificar y adaptar el plan.

Es necesario tener previsto, en los indicadores clave, posibles actuaciones a llevar a cabo ante desviaciones significativas de los resultados.

Cuanto más concreción se consiga mayor (iniciativa, planes de desarrollo, cuantificación, tiempos, responsables, etc.)

Figura 8

La secuencia del proceso de control



Fuente: Zorita LL.E. (2016), p. 115

Seguidamente, se muestra la relación entre los objetivos principales y su indicador.

Tabla 1

Relación entre los objetivos y su indicador

	Objetivo	Indicador
Perspectiva financiera	Conseguir una sólida estructura económica financiera	% de fondos propios respecto al capital social
	Mejorar el margen de explotación	Resultado bruto de la explotación
	Aumentar la cuota de mercado	% de cuota de mercado
Perspectiva de clientes	Fidelización de clientes	% de recontractación de clientes
	Impulsar la venta cruzada	% de nuevos servicios consumidos
	Captar nuevos clientes	% de ingresos por nuevos clientes
	Índice de satisfacción en los servicios prestados	Calificación media de las encuestas de satisfacción
Perspectiva de procesos	Optimizar el proceso comercial	Eficiencia comercial
	Colaboración con partners de calidad	% de partners que disponen de certificado de calidad
	Optimizar procesos internos	% de reclamaciones registradas
Perspectiva de infraestructura	Alinear organigrama con la estrategia	% de la plantilla con los objetivos alineados con la estrategia
	Focalización en la orientación al cliente	% de empleados con formación en esta competencia
	Desarrollo de competencias	% de inversión en formación bruta.

Fuente: Zorita (2016)

Universidad César Vallejo (2009), sostiene que el “monitoreo, el seguimiento y el control de resultados del plan es un proceso anticipado que se realiza en determinados momentos o periodos y permite controlar las actividades previstas en el plan. Los índices de desempeño esperado de las estrategias y las metas definidas permite obtener información que posibilita medir el nivel de desempeño alcanzado y, por tanto, la ejecución del plan estratégico”.

“El monitoreo de los índices de gestión permite obtener información sobre la efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, calidad, ejecución presupuestal y la incidencia de la gestión”.

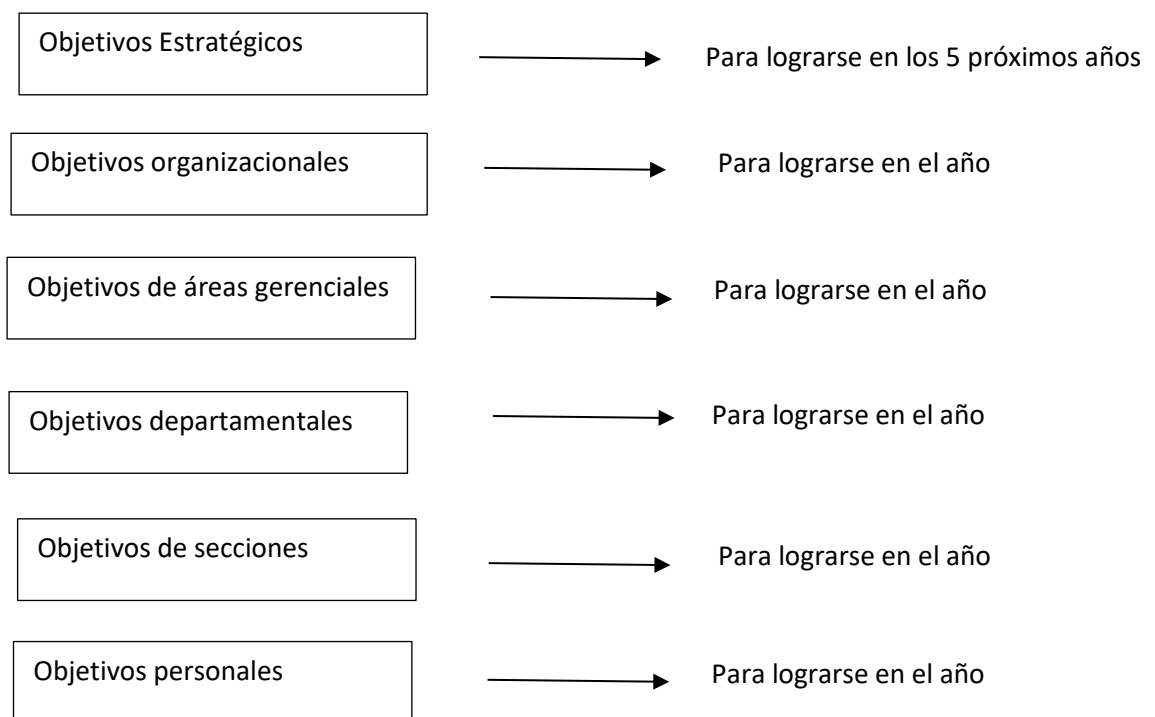
2.1.5 *Evalúa los resultados (D.P.D)*

La dirección por objetivos es un estilo de administrar, crecer y desarrollar gente; es un estado de tener permanentemente el futuro en el presente y el presente dentro del futuro.

Campoverde (2006), expresa que el “sistema D.P.O. está compuesto por los siguientes objetivos que se unen como proceso mental, pero que a su vez se diferencian por las acciones que se ejecutan”.

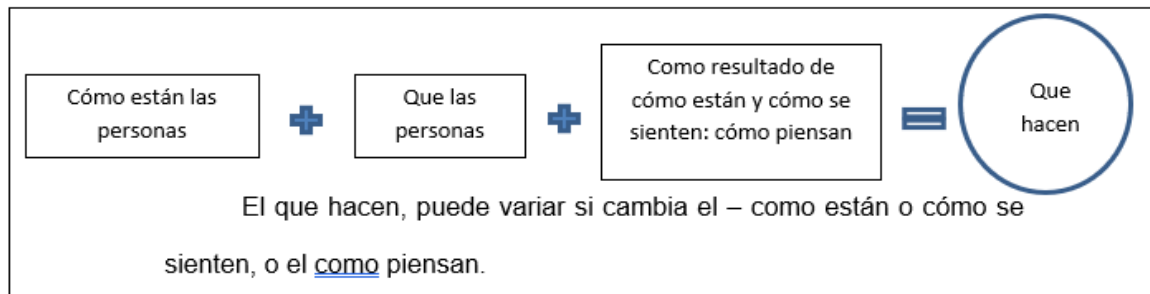
Figura 9

Dpo – objetivos

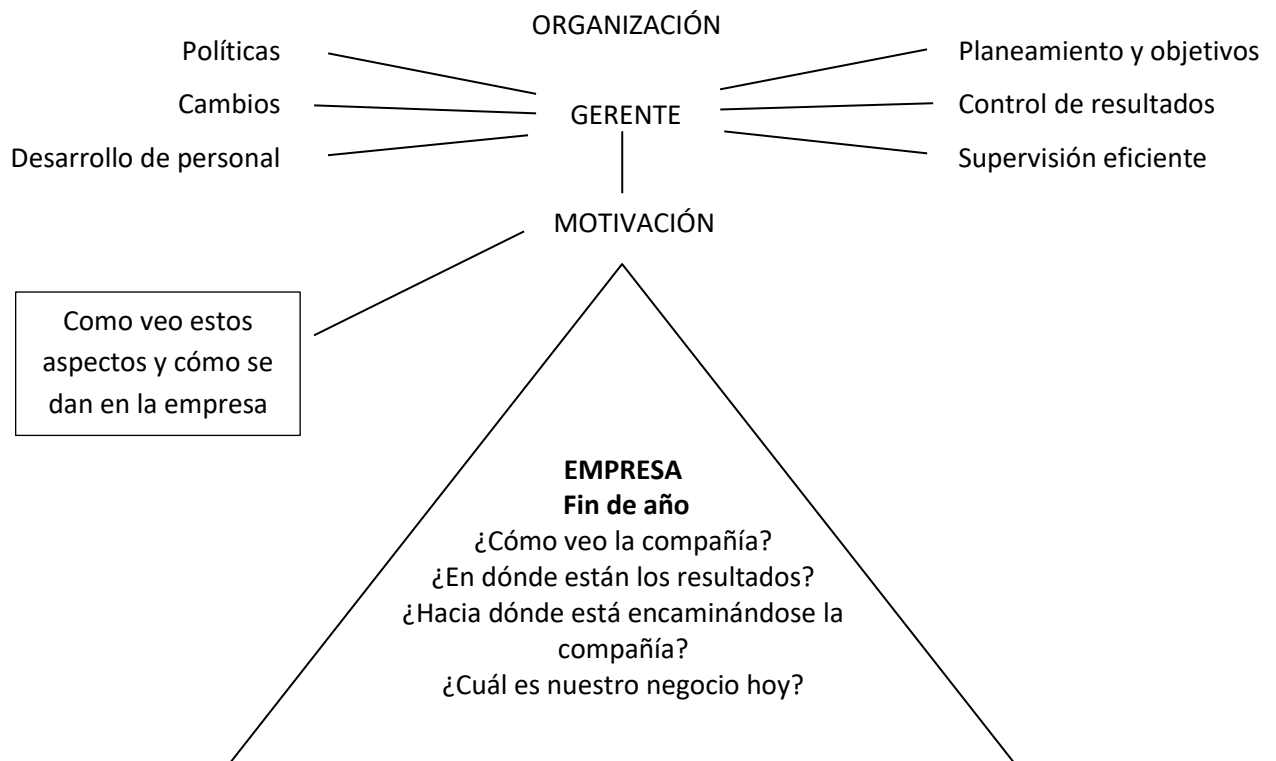


Fuente: Campoverde A.J. (2006), p. 125

“La D.P.O. se sostiene en base a un buen equipo de trabajo un buen equipo humano”.

Figura 10*Dpo – equipo de trabajo***Fuente: Campoverde A.J. (2006), p. 169**

“Todo gerente profesional hace una evaluación, un balance de resultados. Un esquema para abrir la imaginación del gerente podría ser el siguiente”.

Figura 11*Dpo – evaluación***Fuente: Campoverde A.J. (2006), p. 210**

2.1.6 Definiciones de términos

a) Doctrina cooperativa

Lambert (2002), expresa que la “Doctrina cooperativa es un término colectivo: abarca el conjunto de doctrinas que confieren a la cooperación un papel de importancia variable en la solución de los problemas económicos y sociales”.

b) Cooperativismo

Bogardus (2001), manifiestan que el “cooperativismo no significa trabajar y vivir juntos en distintos niveles de la actividad social, mediante el mismo, los seres y grupos humanos pueden llegar a alcanzar, desde un nivel social determinado, otro más fructífero y estimulante”.

“El cooperativismo es un modo de vivir, es una filosofía de la vida, un conjunto de procesos y procedimientos del comportamiento; principio fundamental que sirven de guía al individuo y a la sociedad, con una causa trascendental como es el bienestar del hombre”.

c) Cooperación

Meadenatz (2004), considera que la cooperación “Es un movimiento esencialmente social, el cual, por medio de la constitución de asociaciones económicamente basadas sobre la idea de la ayuda personal, tiene por fin la salvaguarda de los intereses del trabajo en la economía social”.

Bogardus (2001), manifiesta que la cooperación “significa algo más que el trabajo en unión y que vivir en unión, la cooperación quiere decir interactuar para lograr una finalidad, una causa, un motivo que en si es tan amplio como la humanidad. Es una causa que circunscribe la competencia y subordina sus funciones al bien común.

d) Cooperativa

Linares (2008), define a la cooperativa como una “empresa suigeneris organizada y administrada por su asociación de usuario, destinada a producir bienes y servicios sin ánimo de lucro, para perfeccionar socioeconómicamente al cooperario y a los consumidores mediante la práctica de los principios rochdalianos.

Ibáñez (2011), expone que las cooperativas no poseen ánimo sin lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quien también son a la vez trabajadores.

e) Organización

Chiavenato (2011), manifiesta que el ser humano es eminentemente social e interactivo, no vive aislado sino en convivencia. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual aislada no podría alcanzar.

Campoverde (2012), expresa que la “organización es un conjunto de actividades múltiples y distintas como resultado de colaboraciones individuales que se transforman en colaboraciones intergrupales para alcanzar un objetivo común”.

f) Autonomía

Campoverde (2012), manifiesta que la “autonomía implica asumir las propias acciones libre y responsablemente, así como el protagonismo de estar y de sus consecuencias, es decir la personalización en el orden del pensamiento y de la decisión”.

g) El director ejecutivo en el nuevo milenio

Druker (2011), expone que es deber del director ejecutivo “fijar una dirección clara de lo que su compañía entiende por resultado, así mismo tiene que proporcionar una comprensión clara de cuando es oportuno avanzar aquel o dar marcha atrás allá y cuando es hora de abandonar algo. La productividad de quienes trabajan con el conocimiento es lo único que produce una diferencia memorable.

El director ejecutivo no va a ser mucho más parecido al oficio más complejo, que es dirigir una ópera. “El director tiene sus firmas y nos les puede dar órdenes, tiene el elenco de apoyo y la orquesta y tiene el auditorio. Todo grupo es totalmente distinto, pero el director de la ópera tiene su partitura y todos tienen la misma partitura y hay que lograr que los distintos grupos coincidan para producir el resultado deseado.

h) Recursos

Kast y Rosenzweig (2008), expone que actualmente “productos y servicios son generados mediante capital, materiales, tecnología, personas y conocimientos. De los cinco componentes, solo personas y conocimientos crean una ventaja competitiva duradera”.

i) Eficiencia y eficacia

Chiavenato (2011), manifiesta que toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficiencia y eficacia.

“La eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer las cosas a fin de que los recursos se apliquen de la forma más racional posible, además se preocupa de los medios, métodos y procedimientos organizados a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles”

“La eficacia es una medida normativa del logro de resultados, además a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes y servicios) que proporciona”.

Universidad César Vallejo (2009), expresa que “Eficiencia significa el grado de aprovechamiento de los recursos. Se sitúa entre los recursos y el grado de aprovechamiento de los procesos. Eficacia cumplimiento de los objetivos (producto) y la satisfacción de los usuarios”.

i) Control

Chiavenato (2011), expresa que el control “tiene la función de dar seguimiento y evaluar aquello que se planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si han ocurrido desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias”.

k) Empresa

Ibáñez (2011), manifiesta que la empresa “es aquella organización social, jurídica, económica, objetiva, sistemática, dinámica, funcional y especializada que se constituye a partir de los talentos humanos, recursos materiales y económicos, con la finalidad de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad, con un fin económico lucrativo, especialmente con la empresa privada”.

l) Formas de Personas Jurídicas

Ibáñez (2011), expresa que la legislación de cada país regula las formas jurídicas que puedan adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. En este sentido se clasifican en unipersonal, las sociedades colectivas, cooperativas, comanditarias, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas (abierta y cerrada).

2.1.7 Contenido a fundamentar la cooperativa de servicios múltiples mercurio” los olivos ltda.”

La Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda., está ubicada en el Jr. Aries N° 923, Urbanización Mercurio, Distrito de Los Olivos, Región Lima, con RUC N° 20137484383.

2.1.7.1 Transformación de Cooperativa de Vivienda a Cooperativa de Servicios Múltiples

La Cooperativa de Vivienda El Empleado Municipal Ltda. N° 408, se fundó o se constituyó el 03 de Enero de 1968, siendo reconocida por Resolución N° 44-ONDECOOP del 02 de Julio de 1969 e inscrita en el Libro de Registro Nacional de Cooperativas en el

428 del Tomo II, siendo trasladado a la Partida N° 01733869 del Registro Público de Personas Jurídicas de Lima.

La Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda, en el Libro de Actas (2012), manifiesta que “por Asamblea General Extraordinaria de Socios, de fecha 26 de Agosto del año 2012, se acordó transformar la Cooperativa de Vivienda El Empleado Municipal Ltda. N° 408, en Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda”.

Asimismo, en la misma Asamblea General Extraordinaria de Socios se aprobó el Estatuto que regirá la Administración y el destino de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

2.1.7.2 Finalidad, Objetivos y Servicios

a. Finalidad

La finalidad de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda, es el bienestar y calidad de vida de sus socios. Asimismo, la de promover: la diversificación de los servicios, el desarrollo económico-social-cultural y la realización plena de sus asociados.

b. Objetivos

Tenemos: La de difundir los principios cooperativos, ser elemento integrador del sector cooperativo, ser fuente de trabajo mediante la capacitación técnica sus asociados, brindar servicios complementarios asesorando para la constitución nuevas empresas que favorezcan al socio.

c. Servicios

Los servicios a otorgarse, se ejecutarán conforme a su reglamento aprobados por la Asamblea General, dichos servicios son autofinanciados por sus socios y comunidad en general.

Los servicios son: Recreación y Turismo, consumo, previsión social, ahorro y crédito, asesoría jurídica, bolsa de trabajo, vivienda y otros.

2.1.7.3 Derechos y obligaciones del asociado

a. Derechos

Son:

- Participar con voz y voto, en todas las reuniones de la Cooperativa.
- Ejercer el derecho de iniciativa.
- Perciben sus intereses por aportaciones.
- Informarse del Balance General y sus estados de pérdidas y ganancias.
- Elegir y ser elegido.
- Hacer uso de los servicios que preste la Cooperativa.
- Retirarse voluntariamente.
- Otros que deriven de la Ley, estatuto y reglamentos internos.

b. Obligaciones

Son:

- Cumplir las disposiciones de la Ley de Cooperativas.
- Acatar los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- Cumplir eficientemente los cargos y comisiones que se le asigne.
- Pagar puntualmente sus aportaciones.
- Cumplir con el acto de sufragio.
- Cuidar los bienes de la Cooperativa.
- Capacitarse permanentemente en materia del Cooperativismo

2.1.7.4 Órganos de gobierno de la Cooperativa de Servicios Múltiples

Mercurio Los Olivos Ltda

Conforme al Texto Único Ordenado, D.L. 085 de la Ley General de Cooperativas, el D.S. 074-90-TR y el Reglamento de Autocontrol Cooperativo D.S. 004-91-TR, las cooperativas están constituidos por:

a. Órganos de dirección, administración y control

a.1 Asamblea General

La Asamblea General es la autoridad máxima de la Cooperativa, existe dos tipos de asamblea: 1) Asamblea General Ordinaria, la que se realiza 1 vez al año entre los meses de enero a marzo y tiene como agenda: a) Aprobación de las memorias de los Consejos, b) Aprobación del balance general, c) Distribución del remanente, d) Elecciones generales por tercio de los consejos y comités. 2) La Asamblea General Extraordinaria, se convoca en cualquier momento, tiene como agenda: a) Aprobar, reformar e interpretar el Estatuto, b) Destituir por causa justificada a los miembros de los consejos y comités, c) Disponer auditorías, d) Resolver los reclamos y denuncias de los socios, e) Acordar la fusión de la Cooperativa, f) Otros.

a.2 Consejo de administración

Es el responsable del funcionamiento administrativo, conforme lo establece la Ley General de Cooperativas. Está integrado por (5) miembros titulares y (2) suplentes, elegidos por la Asamblea General.

Los miembros titulares elegidos por la Asamblea General, en una sesión de instalación del Consejo entre ellos se eligen los cargos de: presidente, Vice-Presidente, secretario y dos Vocales (Primer Vocal y Segundo Vocal).

El Consejo de Administración tienen las siguientes atribuciones:

1. Elegir entre sus miembros titulares al presidente, Vice-Presidente, secretario y dos Vocales.
2. Elaborar, reformar e interpretar su reglamento interno.

3. Cumplir con la Ley de Cooperativas, el Estatuto y acuerdos de la Asamblea General.
4. Aceptar la renuncia de sus miembros.
5. Dirigir la administración de la Cooperativa.
6. Elegir y destituir al Gerente.
7. Designar interinamente a uno de sus miembros como Gerente.
8. Aprobar al plan de desarrollo y el presupuesto anual.
9. Convocar a Asamblea General y elecciones de renovación por tercio.
10. Las demás de acuerdo a la Ley General de Cooperativas.

a.3 Consejo de vigilancia

Es el órgano fiscalizador de la Cooperativa, sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones, ni actividades de los órganos fiscalizados. Está integrado por (3) miembros titulares y (1) suplente.

Sus atribuciones son:

1. Elegir entre sus miembros al Presidente, Vice-presidente y Secretario.
2. Aceptar la división de sus miembros.
3. Aprobar, reformar e interpretar su reglamento.
4. Solicitar al Consejo de Administración y/o gerencias informes sobre el cumplimiento de los acuerdos de aquel, de la Asamblea General, de las disposiciones de la Ley General de Cooperativa.
5. Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la Cooperativa.
6. Vigilar los fondos en caja, bancos y los valores y títulos de la Cooperativa.
7. Velar porque la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la ley.
8. Verificar la veracidad de las informaciones contables.
9. Vigilar el curso de los juicios en que la cooperativa sea parte.

10. Proponer al Consejo de Administración las ternas de auditores.
11. Exigir a los órganos fiscalizadores la adopción oportuna de las medidas correctivas recomendadas por los auditores.
12. Ejercer las demás atribuciones de su competencia de acuerdo a Ley.

b. Órganos de apoyo

b.1 Comité de educación

Es un órgano de apoyo del Consejo de Administración y esta integrado por tres miembros (Vicepresidente, Secretario y Vocal), de las cuales el Vicepresidente del Consejo de Administración, preside el Comité de Educación.

Tiene las siguientes atribuciones:

1. Elegir entre sus miembros al Vice-Presidente y Secretario.
2. Elaborar, interpretar y reformar su reglamento interno.
3. Organizar y desarrollar programas de educación.
4. Capacitar a los órganos de gobierno de la Cooperativa.
5. Realizar actividades culturales y educativos.
6. Presentar al Consejo de Administración un informe mensual.
7. Otros de acuerdo a la Ley General de Cooperativas.

b.2 Comité electoral

Es un órgano autónomo en asuntos electorales y tiene la función de organizar, dirigir y controlar el proceso electoral de acuerdo a la Ley General de Cooperativas. Está integrado por tres miembros titulares y un (1) suplente.

Tiene las siguientes atribuciones:

1. Elegir entre sus miembros al Presidente, Vice-Presidente y Secretario.
2. Elaborar, reformar e interpretar su reglamento interno.
3. Organizar, dirigir y controlar el proceso electoral.

4. Divulgar el desarrollo del proceso electoral.
5. Resolver incidencias de tachas y otros problemas que se produzcan antes, durante y después del proceso electoral.
6. Proclamar y otorgar credenciales a sus socios elegidos.

b.3 Comité de previsión social

Es el órgano de apoyo encargado de brindar asistencia social y otros beneficios a sus asociados. Está integrado por tres miembros, un Presidente, un Vice-Presidente y un Secretario.

Tiene las siguientes atribuciones:

1. Elegir a sus miembros al Presidente, Vice-Presidente y Vocal.
2. Elaborar su reglamento interno.
3. Proponer la cuota por concepto de previsión social.
4. Otras atribuciones que señale su reglamento interno.

b.4 Comité de riesgos y servicios generales

Es el órgano de apoyo encargado de planificar estratégicamente la política de servicios en beneficios de sus asociados de la Cooperativa. . Está integrado por tres miembros, un Presidente, un Vice-Presidente y un Secretario.

Tiene las siguientes atribuciones:

1. Elaborar su reglamento interno.
2. Supervisar la ejecución del plan estratégico institucional
3. Proponer y aprobar las políticas y la organización para la gestión integral de riesgos.
4. Decidir las medidas necesarias para la implementación de las acciones correctivas requeridas.
5. Otras de acuerdo a su reglamento interno.

c. Nivel de ejecución**c.1 El Gerente**

Es el funcionario ejecutivo de más alto nivel la “COOPSEMUL Mercurio Los Olivos Ltda”. Le compete desarrollar las acciones de planificación, organización, dirección y control de las operaciones de la Cooperativa, por delegación y con responsabilidad inmediata ante el Consejo, la administración, órgano por el cual es elegido, al cual reporta y del que depende.

Las atribuciones son:

1. Negociar y contratar a nombre de la Cooperativa.
2. Ejercer la representación administrativa y judicial.
3. Suscribir conjuntamente con el Presidente y el Secretario del Consejo de Administración contratos y demás actos jurídicos en la que la Cooperativa fuera parte.
4. Asesorar a la Asamblea General y Consejo de Administración y a los Comités de acuerdo al Estatuto y la Ley, excepto al Comité Electoral.
5. Realizar las demás actividades que la ley le asigne.

Tiene las siguientes responsabilidades:

1. Por los daños y perjuicios que ocasione a la Cooperativa.
2. Por la veracidad de las informaciones que proporcione.
3. Por la existencia de los bienes consignados en los inventarios.
4. Por la conservación de los bienes, activos en caja, en banco u otras instituciones a nombre de la Cooperativa.
5. Por el empleo de los recursos sociales en actividades.
6. Uso indebido del nombre y/o bienes sociales.
7. El incumplimiento de la Ley.

D. Nivel de confianza

Es una unidad administrativa, que depende de la gerencia y tiene la función de recomendar, opinar, proponer alternativas de solución a los problemas de la Cooperativa, pero no toma decisiones. Se tiene la asesoría legal y de planeamiento.

E. Nivel de apoyo

Son unidades administrativas, que dependen directamente de la gerencia y tiene la función de apoyar a las diversas unidades administrativas de la cooperativa. Como unidades de apoyo se tiene a la Secretaria General, imagen institucional.

F. Nivel de línea

Son unidades administrativas, que tienen la función de brindar los servicios a los socios y comunidad en general.

Así tenemos:

1. **Departamento de Contabilidad:** Es la unidad administrativa que tiene la función de registrar en los libros contables los ingresos y egresos y elaborar el balance general y su estado de pérdidas y ganancias.
2. **Departamento de Ahorro y Crédito:** Es la unidad administrativa que tiene la función de promover y otorgar el servicio de crédito a los asociados de la Cooperativa.
3. **Departamento de Vivienda:** Es la unidad administrativa que tiene la función de velar por los derechos del otorgamiento del título de propiedad de sus asociados.
4. **Departamento de Educación:** Es la unidad administrativa que tiene la función de promover y ejecutar los servicios de recreación y turismo, natación, minifutbol, basquetbol, dibujo y pintura, yoga, vóley, fulday (Paracas, León Dormido, Mala, San Vicente de Cañete, Islas Ballestas, Playa La Mina), Taller de ajedrez, ballet para niños(as) y adolescentes. Asimismo elaborar programas de capacitación para los socios y comunidad en general.

2.1.7.5 Plan operativo de la cooperativa de servicios múltiples mercurio los olivos ltda.

I. Visión

Queremos que la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda sea la más importante y más respetada en el sector cooperativo peruano, por los excelentes servicios que brinda a sus asociados y comunidad en general.

II. Misión

Utilizar con eficiencia y eficacia los recursos humanos, materiales y financieros, para brindar excelentes servicios, creando valor para los asociados de la Cooperativa y comunidad en general.

III. Objetivo

Son:

1. Potenciar la diversificación de la calidad de servicios.
2. Cambio de mentalidad de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda, que permita a la Cooperativa orientarse hacia los nuevos mercados.
3. Definir las características de los nuevos servicios y los medios necesarios, así como el lanzamiento de los mismos.

IV. Valores:

Son pautas generales o normas de orden superior, que sirven como criterios de selección y de orientación, de los asociados y organización elaborando sus propias jerarquías de valores y son las siguientes:

1. **Liderazgo:** Cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirara los demás ejecutivos a hacer lo mismo o detectar oportunidades y problemas claramente.

2. **Motivación:** Es un estímulo consciente que mueve a los asociados y personal a llevar a cabo acciones que van a satisfacer necesidades sentidas. Es la energía impulsora de actividades visibles y sentidas.
 3. **Buen servicio:** Consiste en que el cliente está satisfecho por el excelente servicio que brinda la organización.
 4. **Confianza:** Consiste que uno lo aprecien y reconozcan que puede ayudar al proceso, a elevar la calidad de la empresa.
 5. **Proceso participativo:** El proceso es la percepción de las actividades, los intereses, las motivaciones, las posiciones y la participación implica involucramiento y compromiso. El proceso participativo es extenso, continuo, gobernable y contiene una dirección de cambio.
 6. **Compromiso:** Es un cumplimiento de una persona a otra que genera satisfacción profunda, logrando además que se entregue un informe completo.
 7. **Realización:** Como trabajador ingresó a la organización empresarial esperando encontrar perspectiva de desarrollarse como profesional y como persona.
 8. **Responsabilidad:** Estar consciente de la responsabilidad en el trabajo, asumir una estabilidad emocional, y estar dispuesto a realizar las tareas con dedicación y concentración.
 9. **Seguridad:** Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes.
 10. **Trabajo:** Sentirse en confianza y estar cómodo en el grupo con el que se participará en la toma de decisiones y al hacerlo, sus miembros se solidarizan con las necesidades.
 11. **Innovación:** Significa tener coraje y estar dispuesto a canibalizar productos y procesos antiguos en favor de uno nuevo, aún en los detalles más simples del negocio.
- V. **Actividades:**

Son:

1. Programación de capacitación a nivel básico.
2. Programación de capacitación a nivel intermedio.
3. Programación de capacitación a nivel superior
4. Campeonato de fútbol (adolescente)
5. Campeonato de voley (adolescente)
6. Taller de ajedrez
7. Enseñanza de ballet (Niños y adolescentes).
8. Full day (Paracas, Playa León Dormido, Islas Ballestas)
9. Enseñanza de natación.

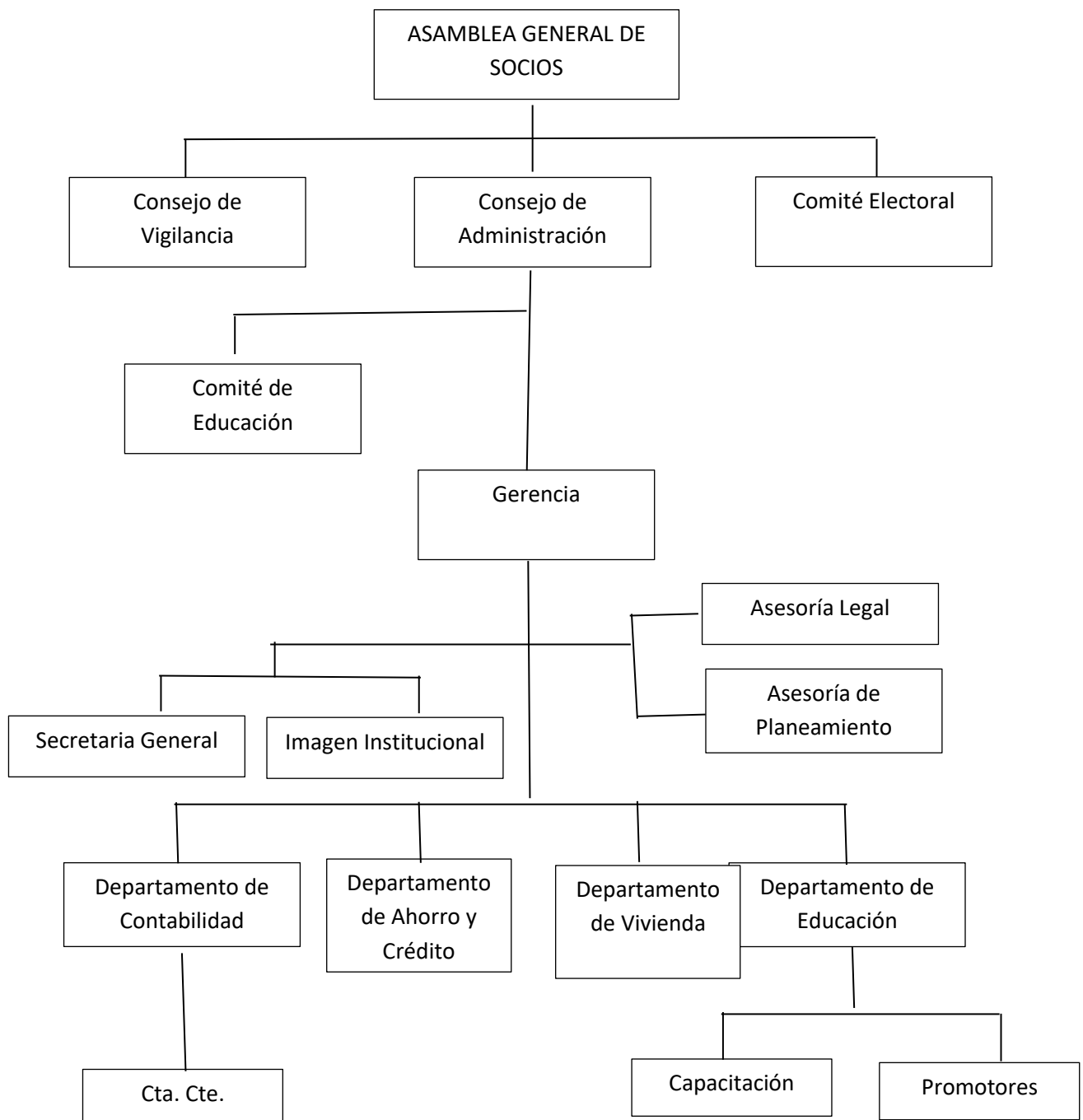
VI. Acciones:

Son:

1. Identificar las funciones de los capacitadores, profesores, entrenadores.
2. Identificar la ubicación de estas funciones.
3. Establecer cambios que sean necesarios.
4. Diseñar los mecanismos necesarios para potenciar la participación del personal y el trabajo en equipo.
5. Información.
6. Buena comunicación oportuna.

Figura 12

Organigrama organizacional de la cooperativa de servicios múltiples mercurio los olivos ltda.



Fuente: Elaboración propia

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

En la presente investigación se va aplicar el método de enfoque cuantitativo y su tipo de investigación es descriptiva y correlacionales, que busca determinar las características de las relaciones entre las variables.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito temporal y espacial de la presente investigación se aplicará en un periodo de seis meses, desde octubre del 2019 al mes de marzo del 2020, en la Región Lima, Provincia de Lima, Distrito de Los Olivos, 01 Lima, Jr. Aries N° 923, 927 y 927-A, Urbanización Mercurio.

3.3 Variables

3.3.1 Variable independiente

- Plan Estratégico
- Control

Indicadores:

1. Porcentaje de aulas
2. Porcentaje de piscinas
3. Porcentaje de clientes

3.3.2 Variable dependiente

- Eficiencia

Indicadores:

1. Motivación
2. Satisfacción
3. Utilización de equipos y materiales
4. Capacidad de colaboración

- Eficacia

Indicadores:

1. Logros
2. Crecimiento
3. Capacidad de cumplimiento

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población está constituida por 30 dirigentes y trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

- Consejo de Administración (5 titulares y 2 suplentes).
- Consejo de Vigilancia (3 titulares y 2 suplentes).
- Comité Electoral (3 titulares y 1 suplente).
- Comité de Educación (3 titulares y 1 suplente).
- Trabajadores: 10

3.4.2 Muestra

La presente investigación se va a utilizar el CENSO, es decir a toda la población de 30 dirigentes y trabajadores.

3.5 Instrumentos

De acuerdo a la técnica de recolección de datos es la ENCUESTA, y como instrumento el CUESTIONARIO.

En el cuestionario se desarrollará cuatro dimensiones:

1. Dimensión de Recursos
2. Dimensión de programas y actividades
3. Dimensión de Eficiencia
4. Dimensión de Eficacia

Para la recolección de datos se debe considerar lo siguiente:

1. Motivar a los encuestadores
2. Se elabora los horarios de trabajo.
3. Se debe cumplir estrictamente las pautas de administración sistemática del instrumento.
4. Convocar a reuniones de coordinación periódica.
5. Cumple con el calendario de acciones de supervisión, asesoramiento y apoyo al equipo de trabajo.

CUESTIONARIO

Encuesta de opinión de dirigentes y trabajadores sobre “Importancia del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia del Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

La encuesta es personal y colocar un aspa (x) en cada pregunta entre las tres opciones siguientes:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

I. DATOS GENERALES

- a) Dirigente Trabajador
- b) Horario: 9:00 am a 6:00 pm
- c) Sexo: Hombre Mujer
- d) Fecha: 27 de diciembre del 2019

II. DIMENSIONES

3.1 DIMENSIÓN DE RECURSOS

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., ¿cuenta con COACH?				
2	¿Cuentan con personal de apoyo para brindar los servicios que realiza la Cooperativa?				
3	¿Cuentan con las instalaciones adecuadas? en: piscina, cancha de fútbol, cancha de vóley, taller de ajedrez, salones para enseñanza de ballet.				
4	Los servicios que brinda la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda. ¿son autofinanciados?				
5	En comparación al año 2018, ¿han aumentado los participantes que utilizan los servicios que brinda la Cooperativa?				

6	¿Cuentan con personal de seguridad?				
7	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., ¿cuenta con recursos humanos, materiales y financieros?				
Total					

2.2 DIMENSIÓN DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿Ud, conoce el procedimiento para elaborar un plan estratégico?				
2	¿La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., tiene un plan de programas educativos y actividades?				
3	¿Los programas de capacitación son propuestos por el Comité de Educación y son aprobados por el Consejo de Administración?				
4	¿Los programas educativos y las actividades están debidamente ordenados y adecuadamente en el momento de su ejecución?				
5	¿El Gerente realiza el control en forma permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?				
6	¿El Gerente realiza la evaluación permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?				
Total					

2.3 DIMENSIÓN DE EFICIENCIA

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	

1	¿Los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen el objetivo de la Cooperativa?				
2	¿El personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen los recursos que debe utilizar para brindar los servicios?				
3	¿Existe buena relación armónica entre los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda.?				
4	¿Los dirigentes incentivan y motivan al personal para un mejor desempeño de sus funciones?				
5	¿Ud. utiliza adecuadamente los recursos?				
6	¿Realizan permanentemente sus inventarios y control de los recursos?				
7	¿Los canales de distribución de los recursos son confiables?				
8	¿El personal cumple con su horario de trabajo puntualmente?				
Total					

2.4 DIMENSIÓN DE EFICACIA

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿El personal cumple sus obligaciones y responsabilidades con eficacia?				
2	¿Los dirigentes y personal cumplen con los objetivos de la Cooperativa?				
3	¿Se controla los programas y actividades?				
4	¿El personal cumple con eficacia los servicios que brinda a los usuarios?				

5	¿Los participantes o usuarios que utilizan los servicios de natación, ajedrez, vóley, yoga están satisfechos?				
6	¿El control es necesario para que los programas y actividades en su ejecución sean eficaces?				
7	¿Se evalúan los programas y actividades en ejecución en forma permanente?				
8	¿Cómo resultado de la evaluación el Gerente propone sugerencias y recomendaciones para que los programas y actividades sean eficaces?				
Total					

3.6 Procedimientos

El procedimiento para la recolección de los datos, se realizó aplicando la metodología siguiente:

Primero, se elaboró el cuestionario con las preguntas propias del tema de investigación.

Segundo, se solicitó autorización al gerente para realizar las encuestas a los dirigentes y trabajadores.

Tercero, se entregó las encuestas a los dirigentes y trabajadores para que lo llenen.

Cuarto, recogimos las encuestas y procedimos a vaciar los resultados en la matriz que fue preparada para tal fin.

3.7 Análisis de datos

Para el análisis de datos, se articula y sistematiza la información obtenida. Asimismo, se ordena para estar en condiciones, luego se realiza una objetiva lectura y análisis de ella.

Para el procedimiento de los datos, se considera lo siguiente:

1. Se revisa las definiciones operacionales y recordar que aspectos debemos considerar para ubicar las respuestas en cada aspecto.
2. Codificar las respuestas registradas en el cuestionario. Seguidamente se agrupan los datos de acuerdo a cada aspecto que corresponda.
3. Se realiza el cómputo de las frecuencias por puntaje y se procede a la tabulación.
4. Se consigna, en cuadros las cifras obtenidas, para que queden los datos sistemáticamente ordenados o clasificados para su análisis.

Estadísticamente, para el procesamiento de datos se ha utilizado la media aritmética (\bar{x}), la que consiste en la suma de los valores observados de una variable de tipo cuantitativo dividida entre el número de observaciones (n).

El análisis de datos consiste en examinar, relacionar y poner a prueba el conjunto de datos que se han procesado, se interpretan los hallazgos para proceder a aceptar o rechazar las formulaciones hipotéticas de la investigación, planteamiento del problema y las hipótesis enunciadas en el marco conceptual de la presente investigación.

IV. RESULTADOS

4.1 Cuestionario

El cuestionario consta de cuatro dimensiones, que son:

- **Dimensión de Recursos**, la que consta de siete (7) preguntas.
- **Dimensión de Programas y Actividades**, la que consta de seis (6) preguntas.
- **Dimensión de Eficiencia**, la que consta de ocho (8) preguntas.
- **Dimensión de Eficacia**, la que consta de ocho (8) preguntas.

4.2 Dimensiones

4.2.1 Dimensión de recursos

Tabla 2

Dimensión de recursos

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., ¿cuenta con COACH?	27	3	--	30
2	¿Cuentan con personal de apoyo para brindar los servicios que realiza la Cooperativa?	26	4	--	30
3	¿Cuentan con las instalaciones adecuadas en: piscina, cancha de fulbito, cancha de vóley, taller de ajedrez, salones para enseñanza de ballet?	30	--	--	30
4	Los servicios que brinda la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda. ¿son autofinanciados?	25	5	--	30
5	En comparación al año 2018, ¿han aumentado los participantes que utilizan los servicios que brinda la Cooperativa?	28	2	--	30
6	¿Cuentan con personal de seguridad?	30	--	--	30
7	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., ¿cuenta con recursos humanos, materiales y financieros?	24	6		30
Total		190	20	--	210

En la Tabla N° 1, se ha realizado el cuestionario a 30 dirigentes y trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda, y de diez (10) preguntas con tres opciones cada una, han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, es decir aprueban.

Asimismo, se tiene los resultados de acuerdo de las tres opciones, los siguientes resultados en porcentaje:

Tabla 3

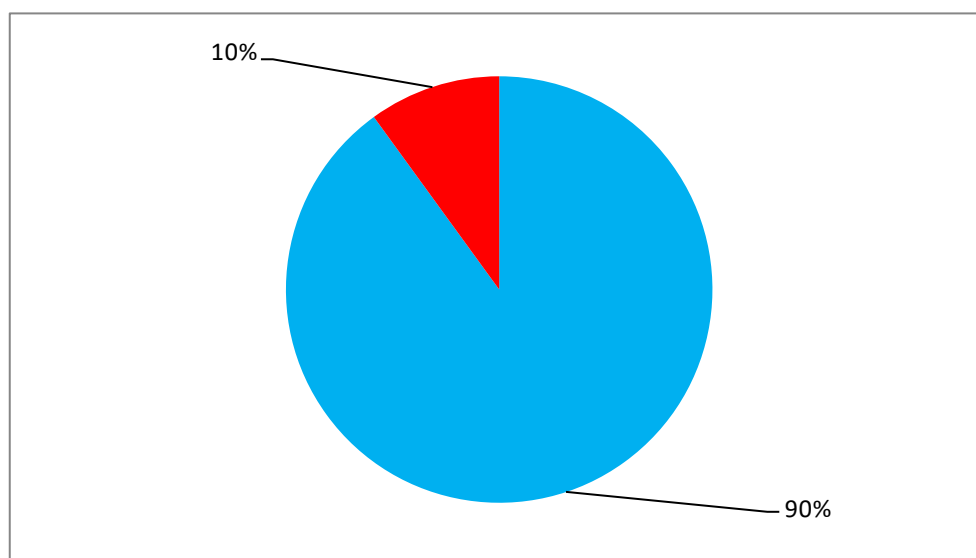
Dimensión de recursos en porcentajes

Nº	Preguntas	Opciones			Total %
		1	2	3	
1	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., ¿cuenta con COACH?	90	10	--	100%
2	¿Cuentan con personal de apoyo para brindar los servicios que realiza la Cooperativa?	87	13	--	100%
3	¿Cuentan con las instalaciones adecuadas en: piscina, cancha de fulbito, cancha de vóley, taller de ajedrez, salones para enseñanza de ballet?	100	--	--	100%
4	Los servicios que brinda la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda. ¿son autofinanciados?	83	17	--	100%
5	En comparación al año 2018, ¿han aumentado los participantes que utilizan los servicios que brinda la Cooperativa?	93	7	--	100%
6	¿Cuentan con personal de seguridad?	100	--	--	100%
7	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., ¿cuenta con recursos humanos, materiales y financieros?	80	20	--	100%
Total		90	10	--	100%

En la Tabla N° 2, significa que de las tres opciones, han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, con un promedio del 90% que aprueba y en segundo lugar la opción N° 2 con el 10% de indecisos.

Figura 13*Dimensión de recursos (%)***Leyenda: Opciones**

- Aprueban**
- Indecisos**
- Desaprueban**



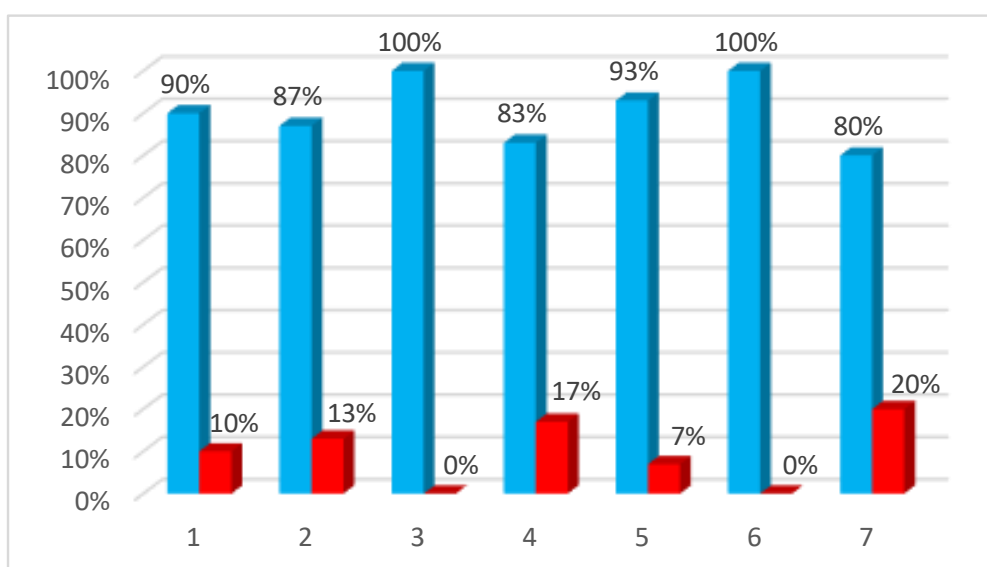
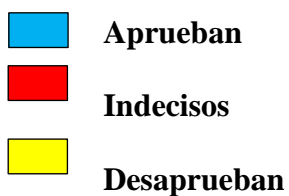
Además, para la validación de la Dimensión de Recursos, han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, en las siguientes preguntas:

Pregunta N°	%	Descripción
3	100%	Cuentan con instalaciones adecuadas.
6	100%	Cuentan con personal de seguridad.
5	93%	En comparación al año pasado, han aumentado los participantes.
1	90%	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., cuentan con COACH.
2	87%	Cuentan con personal de apoyo .
4	83%	Son autofinanciados, los servicios que brinda la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda.
7	80%	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., cuenta con recursos humanos, materiales y financieros.

Figura 14

Resultado de la dimensión de recursos (%)

Leyenda: Opciones



Para efecto de la validación, en el Gráfico N° 2, se demuestra que la opción N° 1 (Aprueban) con mayor aceptación, de un 100% al 80%.

4.2.2 Dimensión de programas y actividades

Tabla 4

Dimensión de programa y actividades

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿Ud, conoce el procedimiento para elaborar un plan estratégico?	27	3	--	30

2	¿La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., tiene un plan de programas educativos y actividades?	30	--	--	30
3	¿Los programas de capacitación son propuestos por el Comité de Educación y son aprobados por el Consejo de Administración?	30	--	--	30
4	¿Los programa educativos y las actividades están debidamente ordenados y adecuadamente en el momento de su ejecución?	28	2	--	30
5	¿El Gerente realiza el control en forma permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?	29	1	--	30
6	¿El Gerente realiza la evaluación permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?	28	2	--	30
Total		172	8	--	180

En la Tabla N° 3, se ha realizado el cuestionario a 30 dirigentes y trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda, y de seis (06) preguntas con tres opciones cada una, han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, es decir aprueban.

Asimismo, se tiene los resultados de acuerdo de las tres opciones, los siguientes resultados en porcentaje:

Tabla 5

Dimensión de programas y actividades en porcentajes

Nº	Preguntas	Opciones			Total %
		1	2	3	
1	¿Ud, conoce el procedimiento para elaborar un plan estratégico?	90	10	--	100%
2	¿La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., tiene un plan de programas educativos y actividades?	100	--	--	100%

3	¿Los programas de capacitación son propuestos por el Comité de Educación y son aprobados por el Consejo de Administración?	100	--	--	100%
4	¿Los programa educativos y las actividades están debidamente ordenados y adecuadamente en el momento de su ejecución?	93	7	--	100%
5	¿El Gerente realiza el control en forma permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?	97	3	--	100%
6	¿El Gerente realiza la evaluación permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?	93	7	--	100%
Total		96	4	--	100%

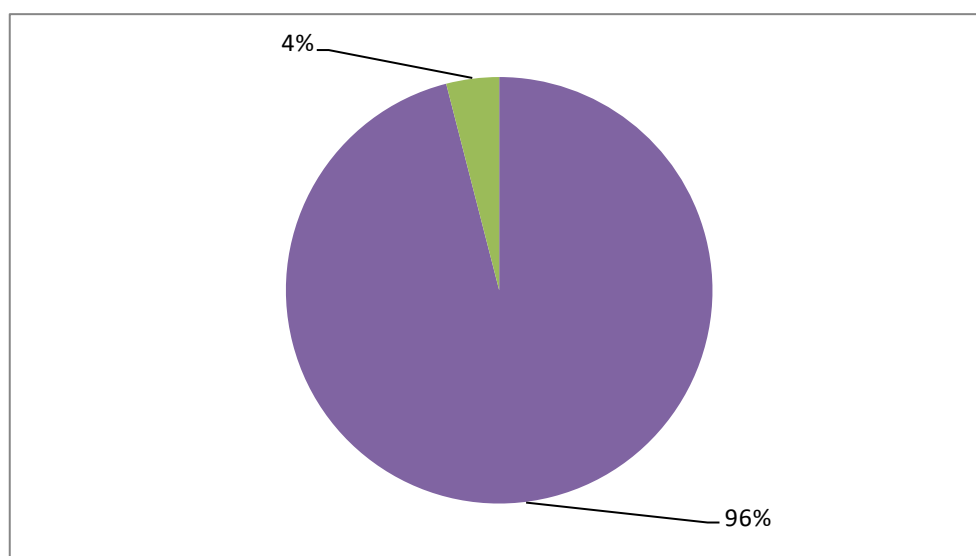
En la Tabla N° 4, significa que de las tres opciones, han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, con un promedio del 96% que aprueba y en segundo lugar la opción N° 2 con el 4% de indecisos.

Figura 15

Dimensión de programas y actividades (%)

Leyenda: Opciones

- Aprueban**
- Indecisos**
- Desaprueban**



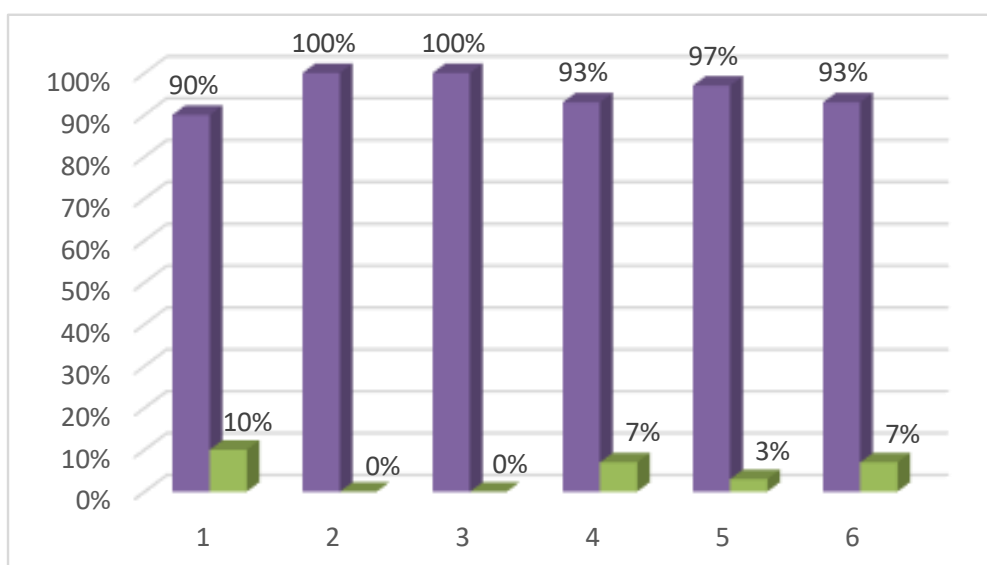
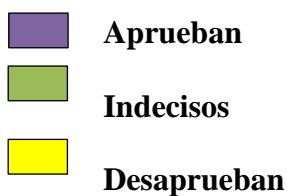
Para la validación de la Dimensión de Programas y Actividades, han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, en las siguientes preguntas:

Pregunta N°	%	Descripción
2	100%	La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda. tiene un plan de programas y actividades.
3	100%	Los programas de capacitación propuestos por el Comité de Educación son aprobados por el Consejo de Administración.
5	97%	El Gerente realiza el control en forma permanente los programas y actividades que brinda a sus participantes.
4	93%	Los programa educativos y las actividades están debidamente ordenados y adecuadamente en el momento de su ejecución.
6	93%	El Gerente realiza la evaluación permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes.
1	90%	Conoce el procedimiento para elaborar un plan estratégico

Figura 16

Resultado de dimensión de programas y actividades (%)

Leyenda: Opciones



Para efecto de la validación, en el Gráfico N° 4, se demuestra que la opción N° 1 (Aprueban) con mayor aceptación, de un 100% al 90%.

4.2.3 Dimensión de eficiencia

Tabla 6

Dimensión de eficiencia

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿Los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen el objetivo de la Cooperativa?	30	--	--	30
2	¿El personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen los recursos que debe utilizar para brindar los servicios?	28	2	--	30
3	¿Existe buena relación armónica entre los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda.?	30	--	--	30
4	¿Los dirigentes incentivan y motivan al personal para un mejor desempeño de sus funciones?	26	4	--	30
5	¿Ud. utiliza adecuadamente los recursos?	27	3	--	30
6	¿Realizan permanentemente sus inventarios y control de los recursos?	29	1	--	30
7	¿Los canales de distribución de los recursos son confiables?	24	6	--	30
8	¿El personal cumple con su horario de trabajo puntualmente?	30	--	--	30
Total		224	16	--	240

En la presente tabla los encuestados han optado con mayor la opción N° 1, es decir aprueban la Dimensión de Eficiencia.

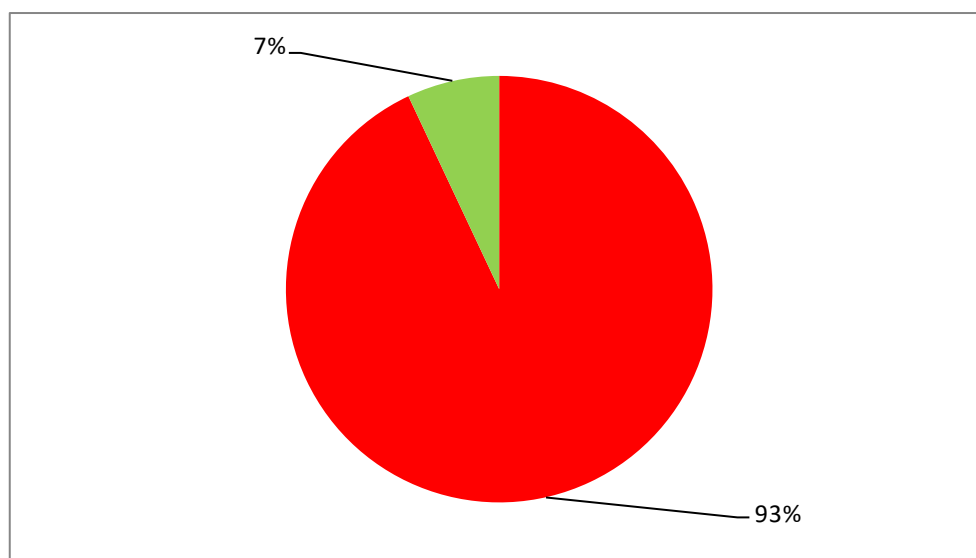
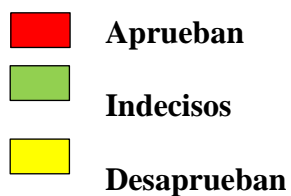
Los resultados en porcentaje son los siguientes:

Tabla 7

Dimensión de eficiencia en porcentajes

Nº	Preguntas	Opciones			Total %
		1	2	3	
1	¿Los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen el objetivo de la Cooperativa?	100	--	--	100%
2	¿El personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen los recursos que debe utilizar para brindar los servicios?	93	7	--	100%
3	¿Existe buena relación armónica entre los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda.?	100	--	--	100%
4	¿Los dirigentes incentivan y motivan al personal para un mejor desempeño de sus funciones?	87	13	--	100%
5	¿Ud. utiliza adecuadamente los recursos?	90	10	--	100%
6	¿Realizan permanentemente sus inventarios y control de los recursos?	97	3	--	100%
7	¿Los canales de distribución de los recursos son confiables?	80	20	--	100%
8	¿El personal cumple con su horario de trabajo puntualmente?	100	--	--	100%
Total		93	7	--	100%

En la Dimensión de Eficiencia, los encuestados han optado por la opción N° 1, es decir aprueban con un promedio del 93% que aprueba y en segundo lugar la opción N° 2 con el 7% de indecisos.

Figura 17*Dimensión de eficiencia (%)***Leyenda: Opciones**

Con respecto a la validación de la Dimensión de Eficiencia, han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, es decir aprueban y son las siguientes preguntas:

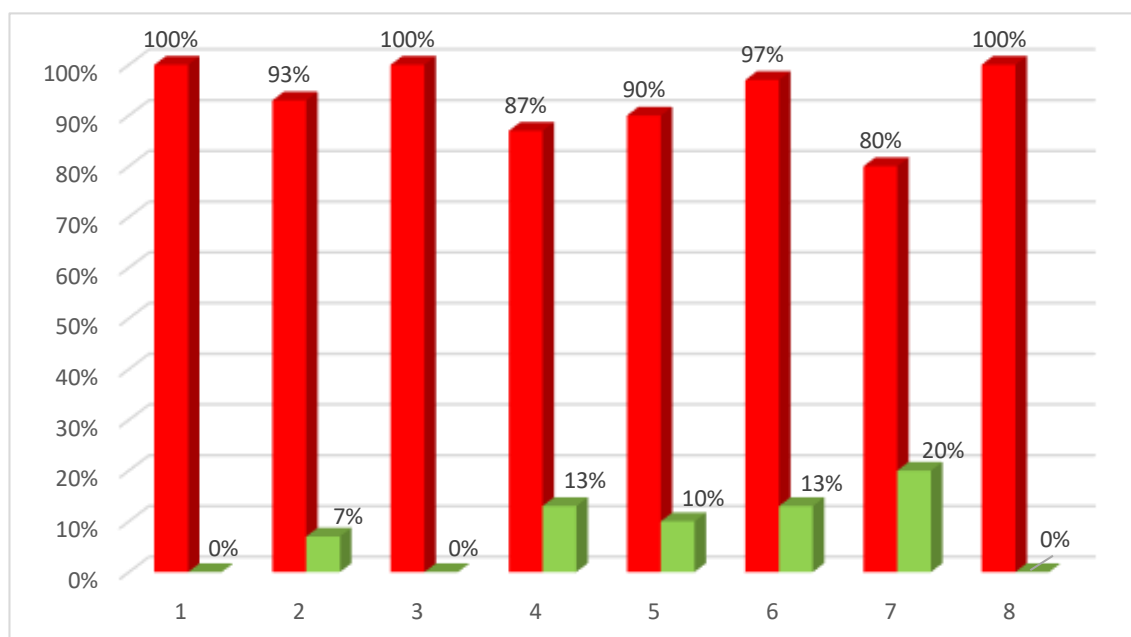
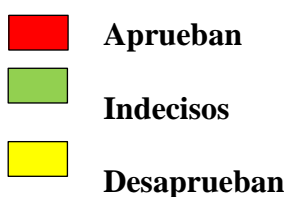
Pregunta N°	%	Descripción
1	100%	Los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen el objetivo de la Cooperativa
3	100%	Existe buena relación armónica entre los dirigentes y personal de la COOPSERMU.
8	100%	El personal cumple con su horario de trabajo puntualmente.
6	97%	Realizan permanentemente sus inventarios y control de los recursos
2	93%	El personal de la COOPSERMUL conoce los recursos que debe utilizar para brindar los servicios
5	90%	Utiliza adecuadamente los recursos.

4	87%	Los dirigentes incentivan y motivan al personal para un mejor desempeño de sus funciones
7	80%	Los canales de distribución de los recursos son confiables.

Figura 18

Resultado de la dimensión de eficiencia (%)

Leyenda: Opciones



En esta Dimensión de Eficiencia, para su efecto de validación se demuestra en el Gráfico N° 6, donde los encuestados optan con mayor aceptación en la opción N° 1, de un 100% al 90%.

4.2.4 Dimensión de eficacia

Tabla 8

Dimensión de eficacia

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿El personal cumple sus obligaciones y responsabilidades con eficacia?	28	2	--	30
2	¿Los dirigentes y personal cumplen con los objetivos de la Cooperativa?	30	--	--	30
3	¿Se controla los programas y actividades?	30	--	--	30
4	¿El personal cumple con eficacia los servicios que brinda a los usuarios?	30	--	--	30
5	¿Los participantes o usuarios que utilizan los servicios de natación, ajedrez, vóley, yoga están satisfechos?	30	--	--	30
6	¿El control es necesario para que los programas y actividades en su ejecución sean eficaces?	30	--	--	30
7	¿Se evalúan los programas y actividades en ejecución en forma permanente?	30	--	--	30
8	¿Cómo resultado de la evaluación el Gerente propone sugerencias y recomendaciones para que los programas y actividades sean eficaces?	30	--	--	30
Total		238	2	--	240

En la Tabla N° 7, demuestra que los encuestados han optado con mayor aceptación la opción N° 1, es decir que aprueban las ocho (8) preguntas.

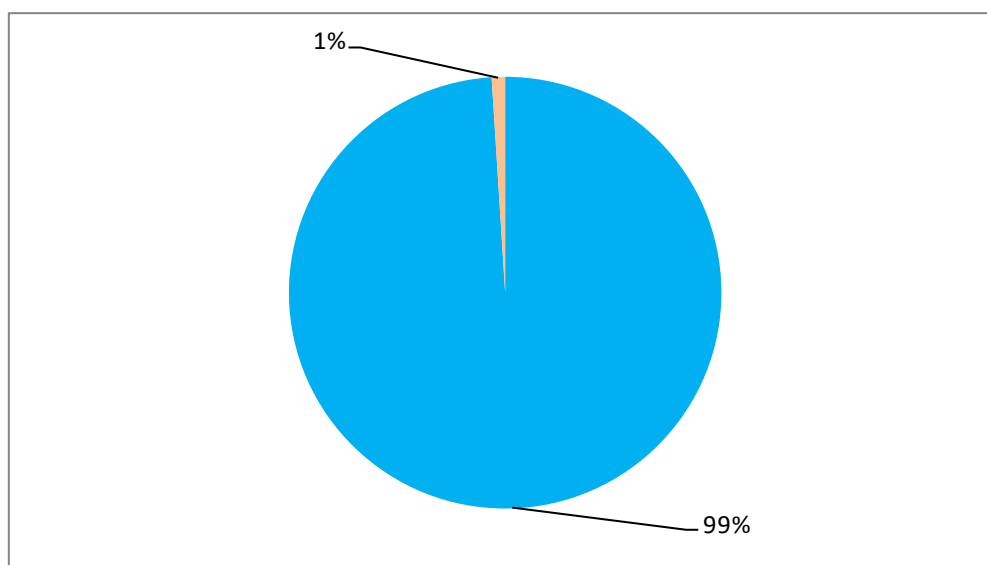
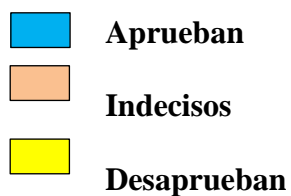
Asimismo, los resultados en porcentajes son los siguientes:

Tabla 9

Dimensión de eficacia en porcentajes

Nº	Preguntas	Opciones			Total %
		1	2	3	
1	¿El personal cumple sus obligaciones y responsabilidades con eficacia?	93	7	--	100%
2	¿Los dirigentes y personal cumplen con los objetivos de la Cooperativa?	100	--	--	100%
3	¿Se controla los programas y actividades?	100	--	--	100%
4	¿El personal cumple con eficacia los servicios que brinda a los usuarios?	100	--	--	100%
5	¿Los participantes o usuarios que utilizan los servicios de natación, ajedrez, vóley, yoga están satisfechos?	100	--	--	100%
6	¿El control es necesario para que los programas y actividades en su ejecución sean eficaces?	100	--	--	100%
7	¿Se evalúan los programas y actividades en ejecución en forma permanente?	100	--	--	100%
8	¿Cómo resultado de la evaluación el Gerente propone sugerencias y recomendaciones para que los programas y actividades sean eficaces?	100	--	--	100%
Total		99	1	--	100%

En la Tabla N° 8, nos demuestra que los encuestados han optado por la opción N° 1, es decir que aprueban con un promedio del 99% y en segundo lugar la opción N° 2, con un promedio del 1%.

Figura 19*Dimensión de eficacia (%)***Leyenda: Opciones**

Para la validación de la Dimensión de Eficacia, los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, que aprueban y son las siguientes preguntas:

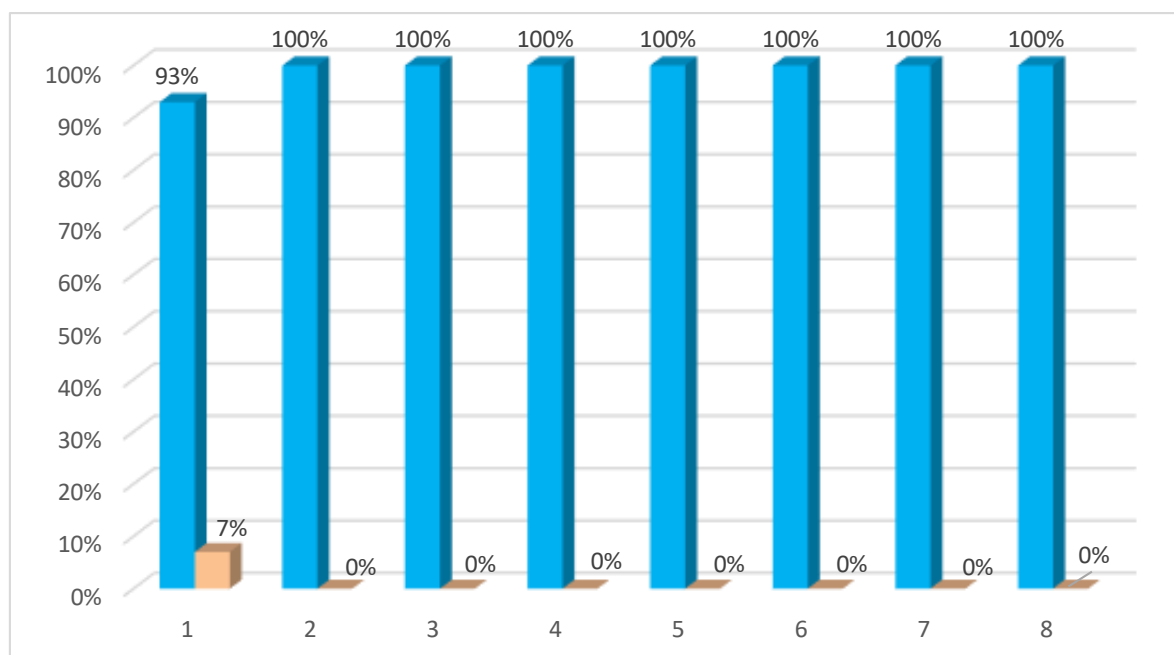
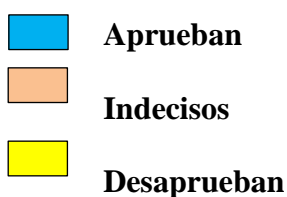
Pregunta N°	%	Descripción
2	100%	Los dirigentes y personal cumplen con los objetivos de la Cooperativa.
3	100%	Se controla los programas y actividades.
4	100%	El personal cumple con eficacia los servicios que brinda a los usuarios.
5	100%	Los participantes o usuarios que utilizan los servicios de natación, ajedrez, vóley, yoga están satisfechos.
6	100%	El control es necesario para que los programas y actividades en su ejecución sean eficaces.
7	100%	Se evalúan los programas y actividades en ejecución en forma permanente.

8	100%	El Gerente propone sugerencias y recomendaciones para que los programas y actividades sean eficaces.
1	93%	El personal cumple sus obligaciones y responsabilidades con eficacia.

Figura 20

Resultado de la dimensión de eficacia (%)

Leyenda: Opciones



El Gráfico N° 8, nos demuestra que la Dimensión de Eficacia tiene una validación de ocho (8) preguntas, los encuestados han optado con mayor aceptación en la opción N° 1, de 100 % al 93%.

4.2.5 Resumen total de las cuatro dimensiones




Unificando el resumen total de cada dimensión, se obtiene el promedio total de las cuatro dimensiones y se obtendrá la confiabilidad de la investigación.

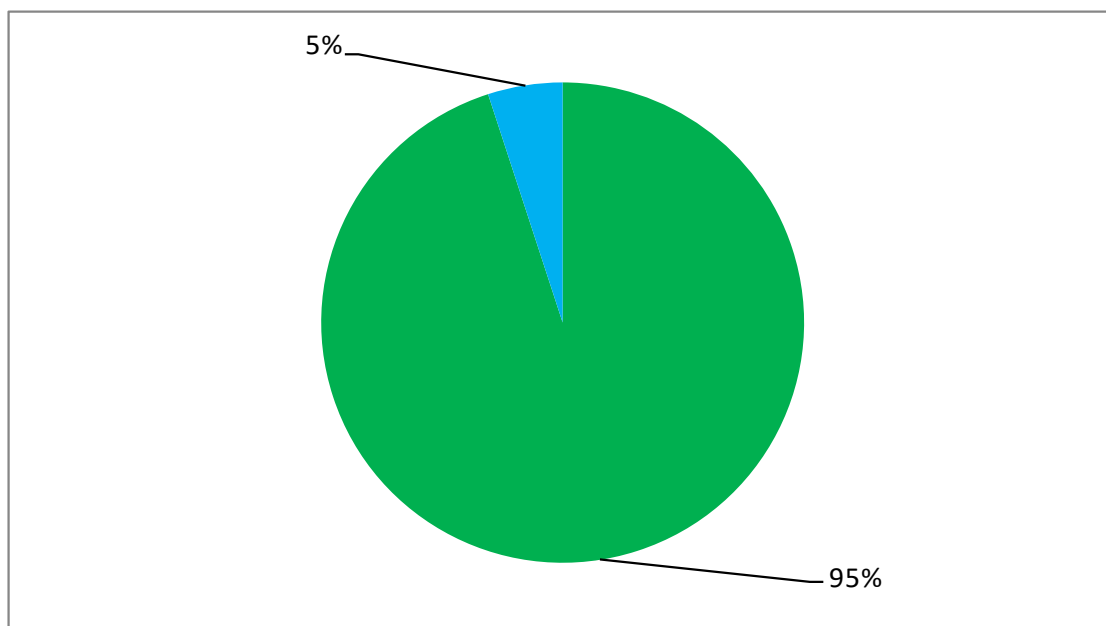
Tabla 10*Resumen total de las cuatro dimensiones en porcentaje (%)*

Nº	Dimensiones	Opción %			Total %
		1	2	3	
1	Dimensión de Recursos	90	10	--	100%
2	Dimensión de Programas y Actividades	96	4	--	100%
3	Dimensión de Eficiencia	93	7	--	100%
4	Dimensión de Eficacia	99	1	--	100%
	Promedio Total	95	5	--	100%

En la Tabla N° 9, se interpreta que de las cuatro dimensiones, los dirigentes y personal de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda., han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, que aprueba con un promedio total del 95% y en segundo lugar la opción N° 2 con el 5% que son indecisos.

Figura 21*Resultado del promedio total de las cuatro dimensiones (%)***Leyenda: Opciones**

-  **Aprueban**
-  **Indecisos**
-  **Desaprueban**

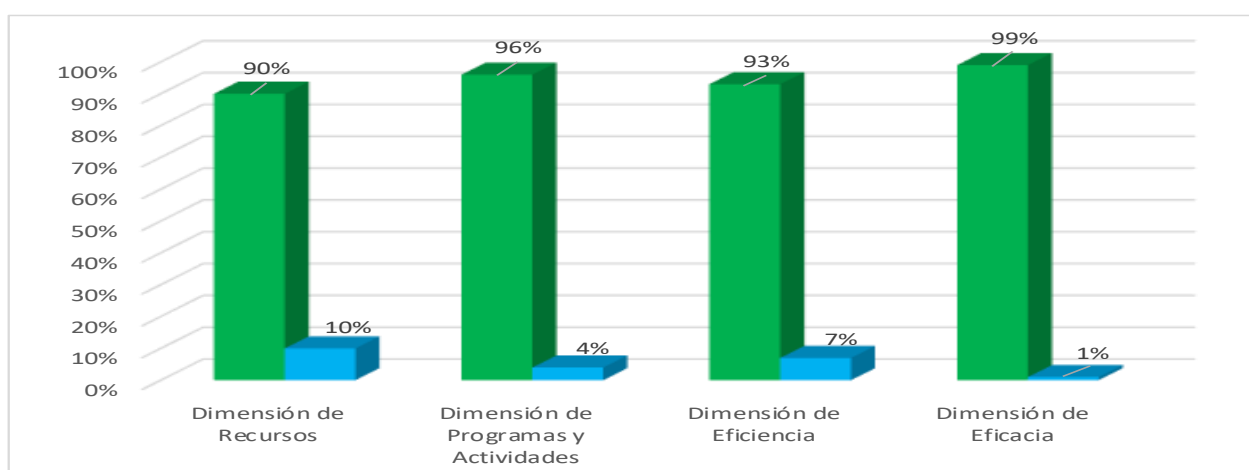


Conforme el resumen total de las cuatro dimensiones, nos da una mayor aceptación de los encuestados en la opción N° 1, con un promedio total del 95%.

Figura 22

Resumen total de las cuatro dimensiones (%)

Leyenda: Opciones



El Gráfico N° 10 significa que los encuestados han contestado en las cuatro dimensiones con mayor aceptación la opción N° 1, que aprueba dando como resultado la validación en

la Dimensión de Recursos con el 90%, Dimensión de Programas y Actividades con el 96%, Dimensión de Eficiencia con el 93% y Dimensión de Eficacia con el 99%.

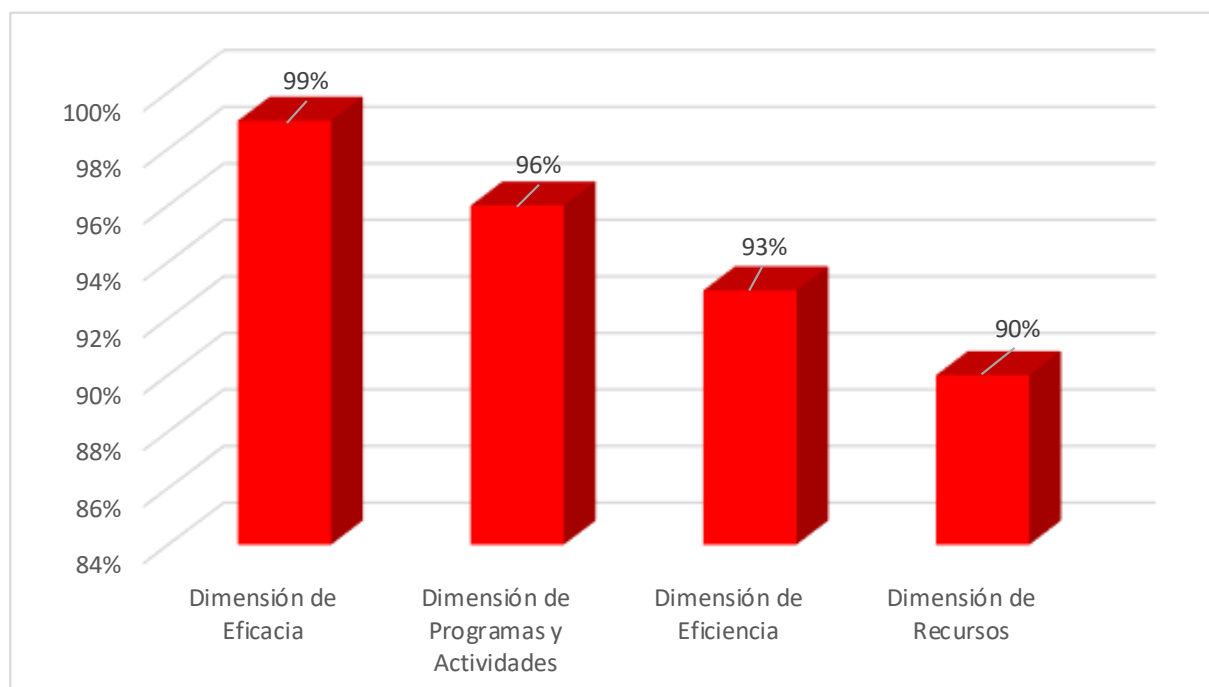
Figura 23

Resumen total de las cuatro dimensiones

OPCIÓN N° 1, APRUEBAN

Leyenda: Opciones

■ Aprueban



El Gráfico N° 11, se interpreta en que los dirigentes y personal cumple con los objetivos, el personal cumple con sus obligaciones, se cumple con los programas y actividades, el Gerente controla, evalúa y da recomendaciones, asimismo se utiliza eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Realizada la encuesta de las cuatro dimensiones y habiéndose procesado los datos, procedo a la etapa de la discusión de resultados considerando la confiabilidad y validación, conforme a la formulación de la hipótesis general y específicas.

1. Hipótesis general

El control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

Está sustentada, conforme a la tabla N° 9 y gráfico N° 9, resumen total de las cuatro dimensiones en porcentaje (Dimensión de Recursos, Dimensión de Programas y Actividades, Dimensión de Eficiencia y Dimensión de Eficacia), cuyo resultado nos da una correlación y una confiabilidad, donde los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, que aprueban con un promedio total en porcentaje del 95%.

Y conforme a la tabla N° 9 y gráfico N° 11, que consiste en el resumen total de las cuatro dimensiones en porcentaje, nos da una validación, por cuanto los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1 que aprueban, Dimensión de Eficacia con el 99%, Dimensión de Programas y Actividades con el 96%, Dimensión de Eficiencia con el 93% y Dimensión de Recursos con el 90%.

Estos resultados están sustentados, por Zorita (2016), donde expresa que el seguimiento y control se concibe como el conjunto de medidas implementadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y errores, identificando las desviaciones, para tomar medidas pertinentes a fin de encausarles a lo previsto esencialmente. Stoner et al. (2007) manifiestan que el control tiene la función de a) establecer estándares de desempeño, b) medir los resultados presentes, c) comparar los resultados con las normas establecidas, d) tomar las medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Asimismo Mc Donal y Leppard (2009), expone que el plan estratégico, mejora la coordinación de la práctica, identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa en el cambio, minimiza las respuestas no relacionadas a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos, mejora la comunicación, los recursos disponibles, se pueden ajustar mejor a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la sesión continua.

2. Primera hipótesis específica

La implementación de un conjunto de actividades en el control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

Conforme a la tabla N° 4 y gráfico N° 3 Dimensión de Programas y Actividades, demuestra la primera hipótesis específica, donde los resultados nos da una confiabilidad, por cuanto los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1 que aprueban con un promedio del 96%.

Y conforme a la tabla N° 4 y gráfico N° 4, los resultados nos da una validación, donde los encuestados han respondido las seis preguntas con mayor aceptación la opción N° 1, donde aprueban del 100% al 90% (100%, 100%, 97%, 93%, 93% y 90%).

Estos resultados son sustentados por Andia (2006), donde manifiesta que el plan operativo es la implementación de los planes estratégicos, para ello se establecen objetivos operativos, indicadores, metas, actividades, programas, proyectos, todos ellos referidos a un año fiscal y en concordancia con los planes estratégicos.

Campoverde (2016), expresa que la organización es un conjunto de actividades múltiples y distintas como resultado de colaboraciones individuales que se transforman en colaboraciones intergrupales para alcanzar un objetivo común.

3. Segunda hipótesis específica

El ordenamiento de un conjunto de recursos, es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

Conforme a la tabla N° 2 y gráfico N° 1 Dimensión de Recursos, demuestra la segunda hipótesis específica, donde los resultados nos da una confiabilidad, por cuanto los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, que aprueban con un promedio del 90%.

Y conforme a la tabla N° 2 y gráfico N° 2 los resultados nos da una validación, donde los encuestados han respondido las siete preguntas con mayor aceptación la opción N° 1, donde aprueba del 100% al 80% (100%, 100%, 93%, 90%, 87% y 80%).

Está sustentado en Stoner et al. (2007), manifiesta que organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización para alcanzar las metas. Kast y Rosenzweig (2008), expone que productos y servicios son generados mediante capital, materiales, tecnología, personas y conocimientos. Ibañez (2011).

Manifiesta que la empresa, es aquella organización social, jurídica, económica, objetiva sistemática, dinámica, funcional y especializada que se constituye a partir de los talentos humanos, recursos materiales y económicos, con la finalidad de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

4. Tercera hipótesis específica

El control y evaluación de un conjunto de actividades es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

Conforme a la tabla N° 6 y figura N° 5 Dimensión de Eficiencia y tabla N° 8 y figura N° 7 Dimensión de Eficacia, se demuestra la tercera hipótesis específica, donde los

resultados nos da una confiabilidad, por cuanto los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1 que aprueban con un promedio con el 93% Dimensión de Eficiencia y con el 99% Dimensión de Eficacia.

Y conforme a la tabla N° 6 y figura N° 8 Dimensión de Eficiencia y tabla N° 8 y figura N° 8 Dimensión de Eficacia, nos da una validación, donde los encuestados han respondido con mayor aceptación las ocho preguntas la opción N° 1, donde aprueban del 100% al 80% (100%, 100%, 100%, 97%, 93%, 90%, 87% y 80%) Dimensión de Eficiencia y aprueban la opción N° 1 con ocho preguntas del 100% al 93% (100%, 100%, 100%, 100%, 100%, 100%, 100% y 93%) Dimensión de Eficacia.

Esos resultados están sustentado, por Chiavenato, (2011), donde manifiesta que la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer las cosas a fin de que los recursos se apliquen de la forma más racional posible, además se preocupa de los medios, métodos y procedimientos, organización a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles y la eficacia es una medida normativa del logro de resultados. Zorita (2016), expone que el control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos, profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de decisiones correctivas de las desviaciones del plan.

VI. CONCLUSIONES

La investigación titulada “Importancia del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia del plan estratégico institucional de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.” Y habiéndose obtenido los resultados, así como la discusión de los resultados, llego a las siguientes conclusiones:

❖ Obtenido el resultado total en porcentajes (%) de las cuatro dimensiones: Dimensión de Recursos, Dimensión de Programas y Actividades, Dimensión de Eficiencia y Dimensión de Eficacia, se demuestra que hay una correlación entre las cuatro dimensiones, según la tabla N° 9 y figura N° 11, por tanto nos da una validación del 99% al 90%. Asimismo los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1 que aprueban, por consiguiente se demuestra la hipótesis general que “el control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.”

❖ Obtenido el resultado en porcentaje (%) de la dimensión de programas y actividades, se demuestra que hay una correlación entre las seis preguntas, según la tabla N° 4 y figura N° 4, por tanto nos da una validación del 100% al 90%, asimismo los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1, que aprueban, por consiguiente se demuestra la primera hipótesis específica que “la implementación de un conjunto de actividades en el control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

❖ Obtenido el resultado en porcentaje (%) de la dimensión de recursos, se demuestra que hay una correlación entre las siete preguntas, según la tabla N° 2 y figura N° 2, por tanto nos da una validación del 100% al 80%, asimismo los encuestados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1 que aprueban, por consiguiente se demuestra la segunda hipótesis específica que “el ordenamiento de un conjunto de

recursos es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

❖ Obtenido los resultados en porcentajes (%) de las dimensiones de eficiencia y dimensión de eficacia, se demuestra que hay una correlación entre las ocho preguntas según la tabla N° 6 y figura N° 6, dimensión de eficiencia, asimismo se demuestra que hay una correlación entre las ocho preguntas según la tabla N° 8 y figura N° 8, dándonos una validación del 100% al 80% y del 100% al 93% respectivamente, por cuanto los resultados han respondido con mayor aceptación la opción N° 1 que aprueban, por consiguiente se demuestra la tercera hipótesis específica que “el control y evaluación de un conjunto de actividades es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

VII. RECOMENDACIONES

- ❖ Controlar y evaluar permanentemente el plan operativo institucional, con el objetivo de utilizar eficientemente los recursos materiales, humanos y financieros y cumplir eficazmente con los objetivos y metas. De acuerdo a la estructura organizacional de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda., debe realizarlo la asesoría de planeamiento en coordinación con la gerencia.
- ❖ Conforme a la Ley de Cooperativas, el Consejo de Administración es responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y el Gerente es el funcionario ejecutivo de más alto nivel y le compete desarrollar acciones de planificación, organización, dirección y control de las operaciones de la Cooperativa, estas dos unidades administrativas deben coordinar con el sentido que el Gerente propone y plantea en sesión de consejo de administración el plan operativo y recursos necesarios para ejecutar programas y actividades el Consejo de Administración, lo cual esta debe ser aprobado por el Consejo de Administración.
- ❖ Independiente de la responsabilidad del Gerente y de acuerdo a la Ley de Cooperativas el Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la Cooperativa, y tiene las atribuciones de verificar la existencia y valorización de los demás bienes, velar porque la contabilidad sea llevada en estricta sujeción a la Ley. Por tanto el Consejo de Vigilancia debe cumplir estrictamente sus atribuciones, fiscalizando la existencia y verificando la distribución y utilización adecuada de los recursos de la Cooperativa.
- ❖ El Comité de Educación tiene las atribuciones de organizar y desarrollar programas de educación, capacitar a los órganos de gobierno de la Cooperativa, realizar actividades culturales y educativas, por lo tanto el Comité de Educación debe presentar al Consejo de Administración, programas de capacitación en especial en temas de control, seguimiento y evaluación de planes operativos para los dirigentes y asociados de la

Cooperativa. Estos programas de capacitación tiene el objetivo de que los dirigentes evalúan en sus Consejos y Comités y los asociados evalúan cuando se convoque a Asamblea General Ordinaria, en este sentido las actividades y programas van a hacer eficientes y eficaces.

VIII. REFERENCIAS

- Andia Valencia, Walter (2006). *Gestión Pública*. Perú. Librería Editorial “El Saber”
- Albán D.E. (2013). *Plan Estratégico Institucional*. Lima. UNFV-OCP.
- Bogardus, Emory S. (2001). *Principios y Problemas del Cooperativismo*. México, Libreros Mexicanos Unidos.
- Cuesta Ubaldo (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid, Esic Editorial.
- Cantera, J. (2004). *Planificación Estratégica: Un método*. Editorial Gobierno Vasco Vitoria.
- Campoverde, J. (2006). *Gerencia eficaz mediante objetivos*. Lima. Edición Campoverde Consultores Asociados S.A.C.
- Campoverde, J. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Lima. Edición Campoverde Consultores Asociados S.A.C.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, Mc. Graw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Drucker, F. (2011). *La gerencia en la sociedad futura, Bogotá – Colombia*. Editorial Norma.
- García, J. (2016). *Metodología de la Investigación para Administradores*. Bogotá – Colombia. Ediciones de la U.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Perú. Editorial San Marcos EIRL.
- Kast, E. y Rosenzweig, E. (2008). *Organization and management*. New York, Mc Graw Hill
- Lambert, P. (2002). *La doctrina cooperativa*. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Intercoop.

Libro de Actas del Consejo de Administración de la Cooperativa de Servicios Múltiples

Mercurio Los Olivos Ltda. 2012

Linares, S. (2008). *La administración científica de las cooperativas genera progreso.*

Lima – Perú. Editorial Mercurio.

Miadenatz, G. (2004). *Historia de las doctrinas cooperativas. Buenos Aires – Argentina.*

Ediciones Intercoop.

Mc, D. y Leppard, J. (2009). *La auditoria de marketing. Como pesar de la teoría a la*

práctica del marketing. Marketing, Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Pollit, S. (2000). *Pollit on planning. Admap publications. Oxfordshire. United kingdom*

Sainz de Vicuña Ancin, José María (2012). *El plan estratégico en la práctica.* Madrid.

Esic Editorial

Stoner, J., Freeman R. y Gilbert J. (2007). *Administración.* México. Prentice Hall

Hispanoamericano S.A.

Universidad de Jaén. (2016). *Protocolo de seguimiento y evaluación del plan estratégico*

de la Universidad de Jaén. Aprobado Consejo de Gobierno.

Universidad César Vallejo. (2009). *Planeamiento estratégico.* Escuela Internacional de

Postgrado. Trujillo

Zorita, E. (2016). *Plan de negocios.* Madrid – España. Esic Editorial

IX. ANEXOS

ANEXO A - CUESTIONARIO

Encuesta de opinión de dirigentes y trabajadores sobre “Importancia del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia del Plan Estratégico Institucional de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.

La encuesta es personal y colocar un aspa (x) en cada pregunta entre las tres opciones siguientes:

4. Aprueba
5. Indeciso
6. Desaprueba

I. DATOS GENERALES

- a) Dirigente Trabajador
- b) Horario: 9:00 am a 6:00 pm
- c) Sexo: Hombre Mujer
- d) Fecha: 27 de Diciembre del 2019

II. DIMENSIONES

2.1 DIMENSIÓN DE RECURSOS

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., cuenta con COACH?				
2	¿Cuentan con personal de apoyo para brindar los servicios que realiza la Cooperativa?				
3	¿Cuentan con las instalaciones adecuadas en: piscina, cancha de fulbito, cancha de vóley, taller de ajedrez, salones para enseñanza de ballet?				
4	¿Los servicios que brinda la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda. son autofinanciados?				

5	¿En comparación al año 2018, han aumentado los participantes que utilizan los servicios que brinda la Cooperativa?				
6	¿Cuentan con personal de seguridad?				
7	¿La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., cuenta con recursos humanos, materiales y financieros?				
Total					

2.2 DIMENSIÓN DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿Ud, conoce el procedimiento para elaborar un plan estratégico?				
2	¿La COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., tiene un plan de programas educativos y actividades?				
3	¿Los programas de capacitación son propuestos por el Comité de Educación y son aprobados por el Consejo de Administración?				
4	¿Los programa educativos y las actividades están debidamente ordenados y adecuadamente en el momento de su ejecución?				
5	¿El Gerente realiza el control en forma permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?				
6	¿El Gerente realiza la evaluación permanente de los programas y actividades que brinda a sus participantes?				
Total					

2.3 DIMENSIÓN DE EFICIENCIA

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿Los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen el objetivo de la Cooperativa?				
2	¿El personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda., conocen los recursos que debe utilizar para brindar los servicios?				
3	¿Existe buena relación armónica entre los dirigentes y personal de la COOPSERMUL Mercurio Los Olivos Ltda.?				
4	¿Los dirigentes incentivan y motivan al personal para un mejor desempeño de sus funciones?				
5	¿Ud. utiliza adecuadamente los recursos?				
6	¿Realizan permanentemente sus inventarios y control de los recursos?				
7	¿Los canales de distribución de los recursos son confiables?				
8	¿El personal cumple con su horario de trabajo puntualmente?				
Total					

2.4 DIMENSIÓN DE EFICACIA

Nº	Preguntas	Opciones			Total
		1	2	3	
1	¿El personal cumple sus obligaciones y responsabilidades con eficacia?				
2	¿Los dirigentes y personal cumplen con los objetivos de la Cooperativa?				
3	¿Se controla los programas y actividades?				
4	¿El personal cumple con eficacia los servicios que brinda a los usuarios?				
5	¿Los participantes o usuarios que utilizan los servicios de natación, ajedrez, vóley, yoga están satisfechos?				
6	¿El control es necesario para que los programas y actividades en su ejecución sean eficaces?				
7	¿Se evalúan los programas y actividades en ejecución en forma permanente?				
8	¿Cómo resultado de la evaluación el Gerente propone sugerencias y recomendaciones para que los programas y actividades sean eficaces?				
Total					

ANEXO B - MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología de investigación	Tipo de investigación	Diseño de investigación	Población y Muestra	Técnica e Instrumentos de recolección de datos
<p>Problema General ¿En qué medida es importante el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.?</p> <p>Problemas Específicos a. ¿Qué conjunto de actividades se implementarían en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.? b. ¿Cómo se ordenaría un conjunto de actividades en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.? c. ¿Cómo se controlaría y evaluaría un conjunto de actividades del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.?</p>	<p>Objetivo General Determinar la importancia del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.</p> <p>Objetivos específicos: a. Implementar un conjunto de actividades en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda. b. Ordenar un conjunto de actividades en el control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda. c. Controlar y evaluar un conjunto de actividades del control y evaluación para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.</p>	<p>Hipótesis General El control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.</p> <p>Hipótesis específicas: a. La implementación de un conjunto de actividades en el control y evaluación es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda. b. El ordenamiento de un conjunto de actividades es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda. c. El control y evaluación de un conjunto de actividades es significativa para lograr la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Servicios Múltiples Mercurio Los Olivos Ltda.</p>	<p>Variable Independiente - Plan Estratégico - Control</p> <p><i>Indicadores:</i> 1. Porcentaje de aulas 2. Porcentaje de piscinas 3. Porcentaje de clientes</p> <p>3.3.2 Variable Dependiente - Eficiencia</p> <p><i>Indicadores:</i> 1. Motivación 2. Satisfacción 3. Utilización de equipos y materiales 4. Capacidad de colaboración</p> <p>- Eficacia <i>Indicadores:</i> 1. Logros 2. Crecimiento 3. Capacidad de cumplimiento</p>	Es un método de investigación cuantitativa	Es una investigación de tipo descriptivo correlacional	El diseño de investigación es No experimental	<p>Población 30</p> <p>Muestra Censo 30</p>	<p>La técnica es la encuesta</p> <p>El instrumento es el cuestionario</p>