

Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO Y SOLIDARIO DEL ECUADOR

Jorge David Cerón Gordón*
jorgeceron@uniandes.edu.ec

Paula Nathaly Mera Barragán**
paumerabarragan@gmail.com

Yolanda Patricia Moncayo Sánchez***
pattymoncayo_s@yahoo.es

Danilo Fernando Fernández Vinuesa****
danilo.fernandez@esPOCH.edu.ec

Jenny Margoth Villamarin Padilla*****
nyvillamarin@yahoo.es

Jorge Luis Chafía Granda*****
Jorge.chafia@esPOCH.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge David Cerón Gordón, Paula Nathaly Mera Barragán, Yolanda Patricia Moncayo Sánchez, Danilo Fernando Fernández Vinuesa, Jenny Margoth Villamarin Padilla y Jorge Luis Chafía Granda (2018): "Propuesta de evaluación de los procesos administrativos y financieros de las organizaciones del sector financiero y solidario del Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2018). En línea:
<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/03/sector-financiero-ecuador.html>

Resumen

La propuesta de la presente investigación es la evaluación de los procesos administrativos y financieros a las Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyo objetivo es "Evaluar los Procesos Administrativos y Financieros" para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, que permita una adecuada toma de decisiones.

La evaluación se realizó en base a la información proporcionada por miembros de las entidades financieras, además de la aplicación de encuestas, la identificación de los procesos, descripción de cada uno de los procesos por medio de flujogramas, el seguimiento y la medición en que extensión se alcanzaron los resultados deseados y la mejora de los procesos mediante la elaboración de un manual de procesos administrativos y financieros, el cual permitirá a las cooperativas aprovechar sus recursos tanto humanos como financieros.

Además, en la parte financiera se realizó el análisis horizontal, vertical de los estados financieros con la aplicación de sus respectivos indicadores y se determinó las conclusiones y recomendaciones para que aporten al mejoramiento de los procesos de las cooperativas del sector financiero y solidario, mediante una adecuada toma de decisiones.

Palabras Claves: Evaluación, Procesos, Sector Financiero y Solidario, Gestión por procesos.

* Ing. Sistemas y computación, Lcdo. En Contabilidad y Auditoría, Magister en Administración de Empresas Programa Integral de Habilidad Múltiples, Diplomado en Tributación, Docente de las Escuelas de Administración, Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, Docente de las Escuelas de Administración y Contabilidad de la Universidad Uniandes, Docente de las Escuelas de Ingeniería industrial y Administración de la Universidad Indoamérica, Analista Tributario en el SRI, Consultor externo en temas Administrativos y tributarios.

** Ing. En Contabilidad y Auditoría, Magíster en Gestión Financiera; Presidenta del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS, Analista Financiera y Administrativa de la Coordinación Zonal 3 de Gestión de Riesgos, Jefe Financiera del Consejo de la Judicatura de Tungurahua, Jefa del Balcón de Servicios del GAD Municipalidad de Ambato, Administradora del Centro de Negocios "Ficoa Park".

*** Ingeniera en marketing, Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos; 10 años de experiencia en el sector público y privado, en las áreas de: planificación, diseño y comercialización de productos turísticos, planes de desarrollo y ordenamiento territorial; Docente de las asignaturas de: Gestión Organizacional, Proyecto Integrador – Plan de Negocios, Marketing Estratégico, Introducción al Marketing, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**** Ingeniero de Empresas, Magister en Dirección de empresas, mención Proyectos; Docente de las Escuelas de Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas y Marketing de la FADE-ESPOCH, Docente de la Universidad Estatal de Bolívar, Docente de la Universidad de Postgrados del Estado, IAEN.

***** Doctora en Matemática, Magister en Matemática, Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Gestión de Transporte.

***** Ingeniero en Administración de Agronegocios, Magister en Planificación y Dirección Estratégica, Docente de las Escuelas de: Ingeniería en Finanzas, Contabilidad y Auditoría, de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Abstract

The proposal of the present investigation is the evaluation of the administrative and financial processes to the Savings and Credit Cooperatives under supervision of the Superintendency of Popular and Solidarity Economy, whose objective is "Evaluate the Administrative and Financial Processes" to determine the levels of efficiency, efficiency and economy, which allows adequate decision making.

The evaluation was carried out based on the information provided by members of the financial entities, in addition to the application of surveys, the identification of the processes, description of each of the processes by means of flow charts, monitoring and measuring the extent to which the desired results and the improvement of the processes were achieved through the preparation of a manual of administrative and financial processes, which will allow the cooperatives to take advantage of their human and financial resources.

In addition, in the financial part, the horizontal and vertical analysis of the financial statements was carried out with the application of their respective indicators and the conclusions and recommendations were determined so that they contribute to the improvement of the cooperative processes of the financial and solidarity sector, through an Adequate decision making.

Key Words: Evaluation, Processes, Financial and Solidarity Sector, Management by processes.

1.- Introducción

En la actualidad toda organización o Cooperativa necesita definir políticas orientadas a la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos y financieros, con el fin de mejorar su planificación estratégica, control interno, políticas internas, organigrama estructural y el nivel de desempeño en la evaluación de sus procesos, métodos aplicarse y establecer procedimientos que estén relacionados con el mejor control del sistema contable y de los créditos que otorga las cooperativas.

El punto de partida para aplicar los conocimientos para la optimización de la gestión en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que serán el soporte para una gestión contextual de procesos y lógicamente mejorar el sistema contable, con un enfoque a determinar la realidad objetiva de las cooperativas, factores que permitan el crecimiento y fortalecimiento del aspecto administrativo y financiero, que involucren a los autores a trabajar con miras a alcanzar los objetivos planteados por las entidades financieras controladas por la SEPS, permitiendo a los directivos estar más familiarizados con los aspectos tanto administrativos como financieros, generar mayor confianza para la toma de decisiones por cuanto, mediante este análisis se proporcionará información útil, adecuada y oportuna.

Esta investigación beneficia al sector cooperativista, en la toma correcta de decisiones, a su personal y socios generando un verdadero cambio en aspectos administrativos y financieros, cimentado la acción a la transformación y eliminando viejos paradigmas dentro de la administración que en muchas de las cooperativas son manejadas empíricamente y mediante ellas la oportunidad de presentar modelos de gestión acordes con los principios de la administración moderna y tecnológica.

2.-Desarrollo

Concepto de Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar- analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.” ¹

Según el autor Robbins, (2009. pág.6) La administración también es considerada como un proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia, mediante otras personas y juntas a ellas. La buena administración implica alcanzar las metas de la manera más eficiente posible.

El proceso administrativo es de vital importancia en una institución ya que sus actividades deben ser interrelacionadas entre sí para cumplir con sus objetivos planteados por ende le ayuda mediante el proceso a la institución a tomar buenas decisiones en beneficio de la misma.

Aplicación del Proceso Administrativo

“Es necesario distinguir dos momentos de las empresas. Creación de la empresa. El administrador general desarrolla el concepto de negocio y elabora proyectos de inversión con base en los recursos disponibles y los mercados que se pretenden cubrir, para que una vez elaborados se tomen las decisiones que permitan planear, organizar, integrar, dirigir y controlar

¹ Yanel Blanco. (2012). Auditoría Integral – Normas y Procedimientos. p. 39

una nueva empresa. Este momento se denomina diseño de la empresa teórica o ideal. El administrador o algunas ocasiones el dueño- cuando tiene formación- aplicación todo el Proceso Administrativo. Por desgracia, muchos empresarios se lanzan a invertir su patrimonio sin prever o planear el desarrollo de la empresa, lo cual pone en riesgo su capital y hace compleja la administración de las empresas en operación, si es que sobreviven.

Empresas en operación. Son muy complejas, pues el modelo ideal se planteó en el diseño finalmente se enfrenta con la realidad y se generan desviaciones que deben ser corregidas sobre la marcha. Alguien dijo que: “corregir el rumbo de una empresa es equivalente a cambiar una llanta en mal estado de un auto en pleno movimiento”.

- **La Alta Dirección**

Tiene como tareas fundamentales el diseño de la organización, la planeación de su estrategia, la evaluación del desempeño total, la elaboración de soluciones integrales, la toma de decisiones y la fijación de acción.

Se aplica más a la etapa de visión- planeación para conceptualizar y fijar las grandes metas, objetivos, caminos de acción en términos de políticas, programas, recursos a utilizar y evaluación de los resultados globales.

- **Mandos medios**

Los mandos medios se encargan de traducir los planes a sus áreas funcionales: finanzas, producción, comercialización y recursos humanos y, por lo tanto, utilizan la planeación para definir sus procedimientos y generar los controles que permitan la planeación para definir sus procedimientos y generar los controles que permitan actuar dentro de las normas establecidas; también organizan sus áreas y las dirigen e integran a su personal conforme los lineamientos de la dirección y el área en cuestión. La estrategia de la alta dirección a su área y operaciones, entre otras tareas.

- **Niveles Operativos**

El nivel operativo lleva acabo los planes y los procedimientos conforme a los recursos presupuestados, en observación de las normas y políticas. Opera dentro de la organización (estructura de puestos y funciones) preestablecida por los niveles superiores. Genera información cotidiana por medio de reportes o captura de datos; en algunos casos, este nivel está facultado para tomar algunas decisiones dentro de cierta posición o criterio discrecional.

Aunque el Proceso Administrativo es un concepto teórico que sirve a todos los niveles, en la realidad se aplica de diferente forma según las jerarquías o niveles gerenciales, y de manera concreta en cada área funcional.”²

La aplicación del proceso administrativo en la entidad es de vital importancia ya que si no se aplica un proceso en una entidad no se podrán alcanzar los objetivos propuestos, debe existir un proceso en los tres niveles de la entidad los mismos que son: La Alta Dirección en el cual se hace la planeación de sus estrategias, Mandos Medios se encargan de la planeación, control y análisis operativo en finanzas, ventas, producción y recurso humano. Y el Nivel Operativo se lleva a cabo en la ejecución de operaciones y la reproducción de información conforme al sistema de control.

Elementos del Proceso administrativo

A continuación, se detallará muy claramente cada uno de los cinco elementos del proceso administrativo.

² Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez. (2012). Administración. México. Editorial Mexicana. p. 168

- **Planeación**

Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez. (2012.p.169) define la planeación en forma En forma general, “planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado.”

La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

- **Organización**

Organización (estructuración) es la acción administrativa- técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas.

- **Dirección**

Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización.”³

- **Control**

“Es la acción administración técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicaciones o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.”⁴

Los cinco elementos del proceso administrativo son muy importantes en la entidad ya que nos permite tener una mejora continua en la misma y así cumplir con todos los objetivos según lo planificado por la entidad.

Conceptos Básicos

Eficiencia

“Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto/servicio” con un estándar preestablecido.

La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo o servicio. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por una cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido.

Eficacia

La eficacia está ligada a la obtención o cumplimiento de los objetivos fijados a una determinada actividad. Es por tanto independiente del principio anterior, ya que se puede ser “eficaz” y cumplir al 100% los objetivos fijados y ser “ineficiente” porque ese cumplimiento no se ha realizado con el mínimo costo.

³ Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez. (2012). Administración. México. Editorial Mexicana. p. 169

⁴ Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez (2012). Administración. México. Editorial Mexicana. p. 170.

Economía

Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos de proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración los insumos utilizando el “Ciclo de la Economía”, referido fundamentalmente a:

- La necesidad del bien o servicio;
- La definición de los requerimientos;
- El método de adquisición del servicio.”⁵

Es fundamental que la organización tenga en cuenta los principios de eficiencia, eficacia y economía; ya que los mismos permiten alcanzar los objetivos planteados por la misma, lo cual le permite conocer en forma rápida y oportuna la situación en un momento determinado los desvíos, respecto a las metas proyectadas el aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos considerando la calidad y el tiempo asignado, utilizados para realizar un sistema, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; lo cual mide si los resultados se están obteniendo de acuerdo a lo planificado.

Evaluación administrativa y Financiera

Evaluación administrativa

“La evaluación administrativa es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Evaluación Financiera

La evaluación financiera puede considerarse como aquel ejercicio teórico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyecto con la finalidad de coadyuvar a decidir la más conveniente. La evaluación financiera contempla, en su análisis, a todos los flujos financieros del proyecto, distinguiendo entre capital “propio” y “prestado”.⁶

La evaluación tanto administrativa y financiera nos ayuda es la gestión mediante el cual se realiza para verificar que todo esté bien de acuerdo a su planificación.

Gestión Administrativa

La página <http://gestionyadministracion.com/empresas/gestio-administrativa.html>; (01-02-2018, 11H00 am), “La Gestión Administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa”.

De acuerdo al sitio <http://www.univalle.edu.ecom/plandesarrollo/3-2-gestion-administrativa.html>; (01-02-2018, 11H10 am), “La evolución de las Instituciones implica la transformación de la gestión administrativa, así como cambios implica la transformación de la gestión administrativa, así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos”

⁵ Milton K. Maldonado E. : (2011). Auditoría de Gestión. Quito. Cuarta Edición. Editorial Albya –Yala.p.25, 26-27.

⁶ <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/01/tipos-de-evaluacion>. (22-02-2014, 10H0 am)

Ante los anteriores conceptos se puede deducir que la gestión administrativa contribuye en gran parte al desarrollo de la imagen corporativa de la entidad, además aporta ideas para mejorar el servicio tanto administrativo como financiero dando como resultado la optimización de los recursos, humanos, materiales y económicos.

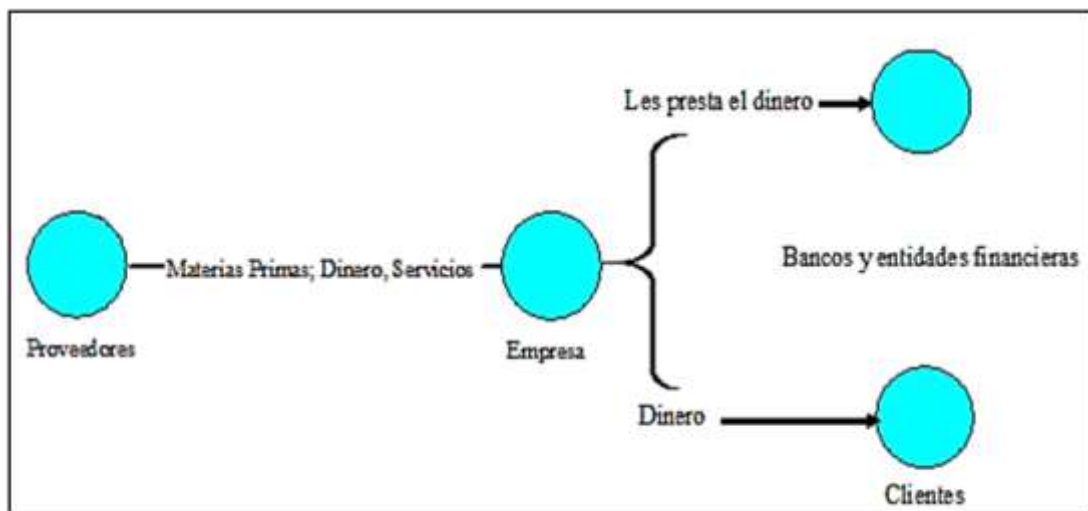
Gestión Financiera

Según Fainstein, Héctor y Abadi:(2009. p.45)” Se denomina gestión financiera (o gestión de movimientos de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.”

La página <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/.htm> (01-02-2018, 13H00 pm), en forma sencilla y clara, manifiesta NÚÑEZ, Paulo la gestión financiera: “Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.”

La Gestión Financiera se refiere a la adquisición, manejo y correcta utilización de los fondos económicos de una Institución, por lo que es importante tener en cuenta que la gestión administrativa está estrechamente ligada con la gestión financiera de la manera que si pensamos lograr cumplir con los objetivos Institucionales será necesario garantizar la estabilidad financiera.

Gráfico 1: Gestión Financiera (Procesos)



Fuente : E<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>

Elaborado por: Los Autores

- **Características**

A continuación, se presentan las siguientes:

- Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, que son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de la organización.
- Es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa.

- Se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez.
- Busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Gestión por Procesos

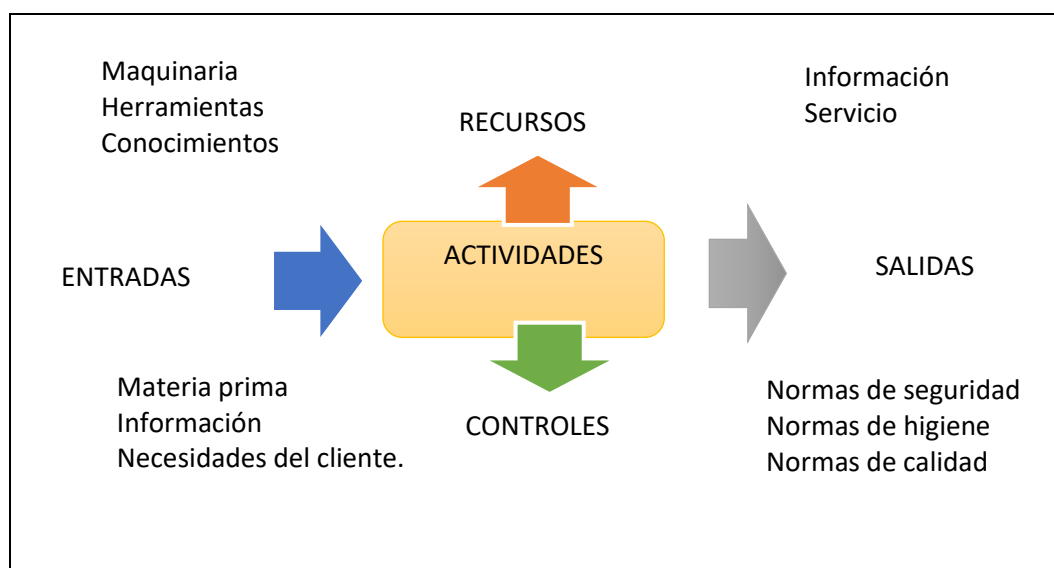
Según (Costa, Desarrollo Organizativo, 2009), "partir de un enfoque de gestión basado en los procesos facilitar la captura de los siguientes beneficios:

- ❖ Centrar la organización respecto del cliente y mercado.
- ❖ Alinear el conjunto de actividades potenciando la generación de sinergia organizativa.
- ❖ Definir la efectividad y eficiencia de los procesos establecidos criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- ❖ Implicar a las personas en cuanto a la responsabilidad de su actividad respecto del conjunto de la organización.
- ❖ Implantar la mejora continua sistemática, tanto de la coordinación entre funciones como de la mejora operativa."

Los elementos básicos de un proceso son los siguientes:

- ✓ **Entradas.** - Son los materiales o información provenientes del medio interno o externo.
- ✓ **Salidas.** - Son el resultado de la transformación, es decir, son bienes o servicios (información) generados por el proceso.
- ✓ **Controles.** - Son las normas, procedimientos, políticas que el proceso debe cumplir.
- ✓ **Recursos.** - Son los insumos o mecanismos necesarios para desarrollar las actividades del proceso.

Gráfico 2: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.

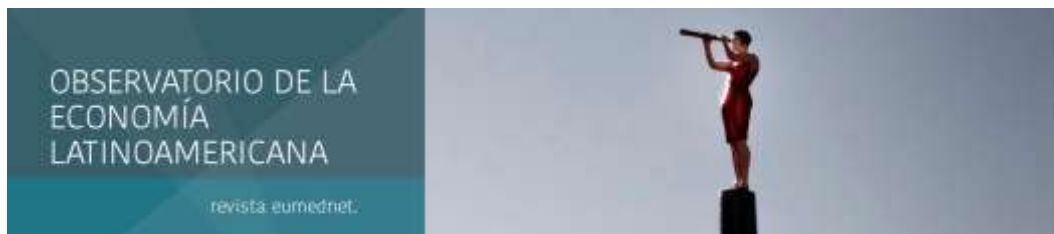


Fuente: Elementos del proceso. (Modificado, Quinteros Lewis, 2009)
Elaborado por: Los Autores

EL Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) (European Foundation Quality Management.)

Este modelo ofrece un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia en la gestión dentro de cualquier organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en

definitiva, los diferentes grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Modelo de Gestión de procesos

Una organización para aplicar un modelo de gestión debe tener en cuenta cuatro grandes pasos:

- A. La identificación y secuencia de los procesos.
- B. La descripción de cada uno de los procesos.
- C. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- D. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La aplicación de este modelo siguiendo los cuatro pasos facilita su entendimiento de cada uno de los procesos conforme a la familia de normas ISO 9000, sino que además permite alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM de Excelencia, según el cual se deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos y la introducción de las mejoras necesarias en los procesos.

A. La identificación y secuencia de los procesos.

- **El mapa de procesos**

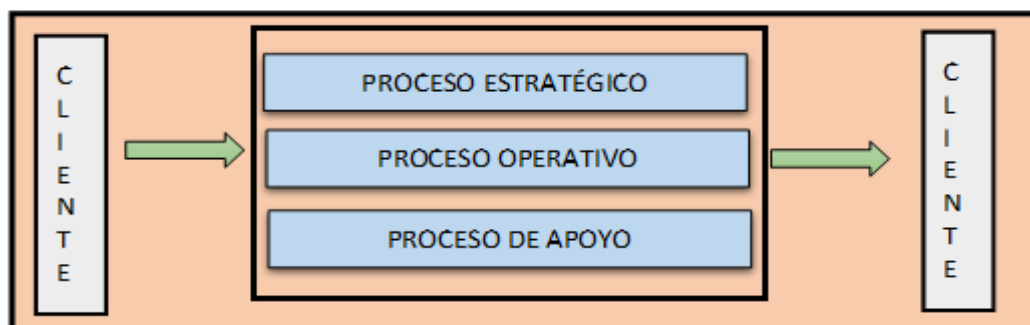
El primer paso para aplicar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Gráfico 3: Modelo para la agrupación de procesos



Fuente: Beltrán S. Jaime Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, pàg.9

Elaborado por: Los Autores

- **Procesos estratégicos:** son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores claves o estratégicos.
- **Procesos operativos:** Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y /o la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.

B. La descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos. No obstante, el mapa no permite saber cómo son los procesos “por dentro” y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

C. El seguimiento y la medición de los procesos

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se alcanzan los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), que es necesario medir para conocer la capacidad y la eficiencia del mismo, todo ello alineado con su misión.

D. La mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se puede obtener la información relevante para conocer:

1. Que procesos no alcanzan los resultados planificados.
2. Donde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, para que el proceso alcance los resultados planificados.

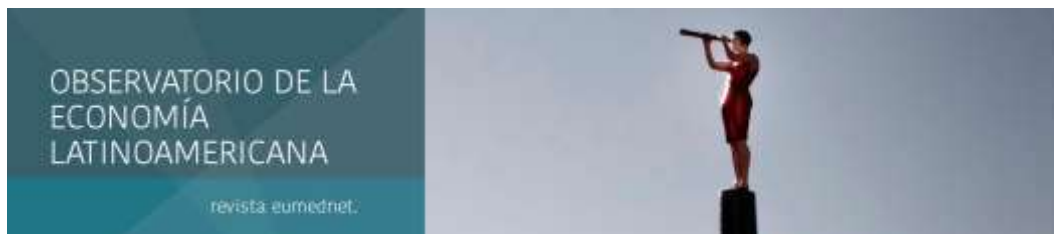
También puede ocurrir que, cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización. Esto puede aplicarse las siguientes etapas que se detallan a continuación:

- **Planificar:** La etapa de planificación implica establecer que se requiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub etapas:

- ✓ Identificación y análisis de la situación
 - ✓ Establecimiento d las mejoras a alcanzar (objetivos)
 - ✓ Identificación, selección y programación de las acciones.
- **Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
 - **Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
 - **Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una "forma estabilizada" de ejecutar el proceso (actualización).

Para el mejoramiento de procesos, el sistema utilizado en una organización puede lograr un cambio a nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, aplicando eficientemente las herramientas y técnicas enfocadas al análisis institucional y a las actividades del proceso.⁷

⁷ Jaime Beltrán, Miguel Carmona, Remigio Carrasco, Miguel Rivas y Fernando Tejedor. (2009). Guía para una gestión basada en procesos.p.13 hasta la 50.





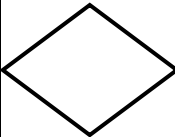

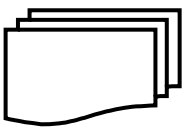
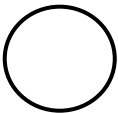

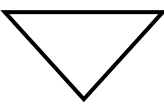

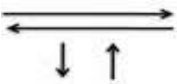
Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Concepto de flujograma

<http://flujograma-flujograma.blogspot.com/2009/07/concepto-de-flujograma.html>: (15-02-2018, 13H00 pm). El flujograma o diagrama de flujo consiste en representar de manera gráfica el manual de procesos de cada dependencia o departamentos de la empresa para de esta manera hacer más rápida la búsqueda, comparación de datos y elaboración de actividades cuando se presente una auditoria o una simple inspección por parte de las áreas administrativas. Según Idalberto Chiavenato "El flujograma o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples".

http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#_ftn1: (15-03-2018, 13H30 pm). Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Gráfico 4: Simbología de flujogramación

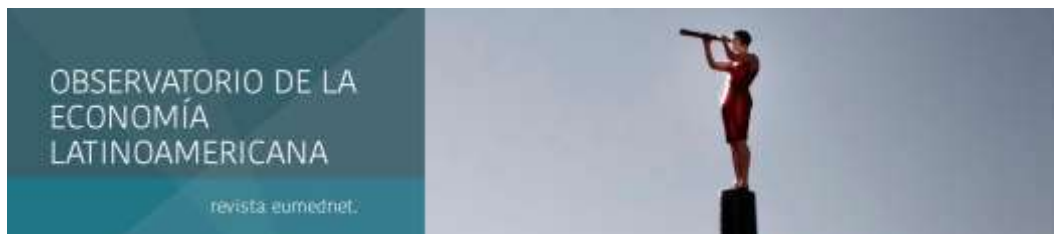
| Símbolo | Representa | Símbolo | Representa |
|---|---|--|--|
|  | Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso. |  | Actividad (Proceso): Representa una actividad llevada a cabo en el proceso. |
|  | Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI"- "NO" |  | Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso. |
|  | Multi documento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos. |  | Inspección/Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno"). |
|  | Subproceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo. |  | Archivo/Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente. |
|  | Base de datos: Empleado para representar la grabación de datos. |  | Línea de flujo: Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso. |

F

E

uen
te:
http:
//w
ww.
aite
co.c
om/
que
-es-
un-
diag
ram
a-
de-
flujo
/#_ft
n1

lab
ora
do
por:
Los
Aut
ores



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Estados Financieros

Según, (Calderón, 2008, p.1)"Los estados financieros son cuadros sistemáticos que presentan en forma razonable, diversos aspectos de la situación financiera de la gestión de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados."⁸

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados.

Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

- (a) activos;
- (b) pasivos;
- (c) patrimonio;
- (d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;
- (e) aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales; y
- (f) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre.

Análisis Financiero

http://es.slideshare.net/Silviaknela/anlisis-horizontalyverticalpresentacin?next_slideshow=1: (16-02-2018, 11H30 am). "El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denominados Análisis Horizontal y Vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación "absoluta" o "relativa" que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) es la siguiente formula:

$$\text{Fórmula Variación Absoluta} \\ V.A = (\text{Año 2(Cifra Actual)} - \text{Año 1(Cifra Anterior)})$$

⁸ <http://es.slideshare.net/oscarlopezregalado/estados-financieros-13599576>: (15-11-2014, 13H40 pm).

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) es la siguiente formula:

$$\text{Fórmula Variación Relativa} \\ V.R = ((\text{Año 2(Cifra Actual)} / \text{Año 1(Cifra Anterior)}) - 1) * 100$$

Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Para determinar el valor porcentual es la siguiente formula:

$$\text{Fórmula Valor Porcentual} \\ V.P = (\text{Valor Parcial} / \text{Valor Base}) * 100$$

Diferencia entre Análisis Horizontal y Análisis Vertical

El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto a otro. Esto es importante para determinar cuánto se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

El análisis vertical, en cambio, lo que hace es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.

Manual de Procesos

Para Franklin (2009, p.12) los manuales de procesos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, tales como:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es conveniente recalcar que los manuales de procesos representan paso a paso las actividades y tareas que debe realizar un empleado o una organización.

3.- Resultados

La metodología a utilizar en esta investigación está compuesta de la siguiente manera:

En la evaluación se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los procesos Administrativos y Financieros que se desarrollan en las cooperativas de ahorro y crédito segmento 4 y 5.

Seguidamente para el desarrollo de la evaluación se aplicó el modelo de gestión de procesos de excelencia empresarial, enfoque por procesos, también el análisis el método descriptivo que se utiliza para recoger, organizar, presentar, resumir, generalizar, los resultados de las observaciones, y la matriz FODA, el mismo que ayuda a la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación, en el cual se detallan los procesos de los productos financieros ofertados por las cooperativas de ahorro y crédito.

Posterior viene el proceso de ejecución, en donde se prepara los flujogramas de los procesos tanto administrativo y financiero que justifiquen de manera precisa los problemas encontrados durante el proceso de evaluación.

La presente investigación se desarrollará a través de la siguiente metodología.

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos actuales
3. Propuesta de mejora de los procesos” (excelencia empresarial, 2013)

Diagnóstico Situacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5

Hoy en día las instituciones financieras están cada vez dedicadas a la captación de recursos de sus socios, clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósitos a plazo fijo y el otorgamiento de crédito emergente, consumo y microcrédito, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad.

La enorme necesidad de evaluar sus procesos para el mejoramiento de su gestión tanto a nivel Institucional, así como a nivel de sus diferentes departamentos.

Este es el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y, que dada a su gran magnitud ha evidenciado desde hace algunos años serios problemas relacionados con: el proceso que se lleva a cabo al interior de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, no es el más idóneo, lo que hace más meritorio que se realice la **“Evaluación de los procesos administrativos y financieros”** para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía que permita una adecuada toma de decisiones, y por ende emitir las respectivas recomendaciones que permitan corregir los problemas actuales y contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

Análisis FODA de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5

Tabla 1. Matriz FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• La mayoría de cooperativas cuenta con instalaciones propias y adecuadas para su correcto funcionamiento.• La mayoría de cooperativas se encuentra con cobertura en las zonas agrícolas y ganaderas donde el crédito es urgente.• Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana.• Créditos accesibles para los clientes.• Buena atención al socio. | <ul style="list-style-type: none">• La mala estructuración del manual de procesos y desactualizado.• Se evidencia un inadecuado control interno de los procesos de la cooperativa por parte de sus directivos.• El área de cajas hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito.• Limitada capacitación al personal.• Escasa promoción y publicidad de los servicios que oferta dentro y fuera de la zona de mercado. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, genera una oportunidad en cuanto a la obligación de cumplir la ley y su reglamento general que involucra educación, capacitaciones expectativas de mejorar los niveles de desarrollo, crecimiento y calidad del servicio.• Encontrarse inmersos en el mercado financiero y buscar alianzas estratégicas con otras entidades.• Tasas de interés bajas para atraer clientes. | <ul style="list-style-type: none">• Mayor regulación de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, y Código Financiero que puede llegar a ser parte de la imposición de un plan de regulación.• Las visitas que la SEPS según el plan de auditorías para medir el nivel riesgo operativo• La competencia de las cooperativas de ahorro y crédito, fuertes, y solventes. |

Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Los Autores

Análisis Interno

- **Las Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5 y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Las Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Por ser elementos internos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, pueden ser regulados y controlados de acuerdo a los intereses de la misma.

Análisis Externo

- **Las Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Las Amenazas:** Son aquellas situaciones desfavorables que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5.

Tabla 2. Análisis Interno.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de cooperativas cuenta con instalaciones propias y adecuadas para su correcto funcionamiento. • La mayoría de cooperativas se encuentra con cobertura en las zonas agrícolas y ganaderas donde el crédito es urgente. • Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana. • Créditos accesibles para los clientes. • Buena atención al socio. | <ul style="list-style-type: none"> • La mala estructuración del manual de procesos y desactualizado. • Se evidencia un inadecuado control interno de los procesos de la cooperativa por parte de sus directivos. • El área de cajas hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito. • Limitada capacitación al personal. • Escasa promoción y publicidad de los servicios que oferta dentro y fuera de la zona de mercado. |

Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Los autores



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Tabla 3. Análisis Externo.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, genera una oportunidad en cuanto a la obligación de cumplir la ley y su reglamento general que involucra educación, capacitaciones expectativas de mejorar los niveles de desarrollo, crecimiento y calidad del servicio. • Encontrarse inmersos en el mercado financiero y buscar alianzas estratégicas con otras entidades. • Tasas de interés bajas para atraer clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor regulación de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, y Código Financiero que puede llegar a ser parte de la imposición de un plan de regulación. • Las visitas que la SEPS según el plan de auditorías para medir el nivel riesgo operativo • La competencia de las cooperativas de ahorro y crédito, fuertes, y solventes. |

Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Los Autores

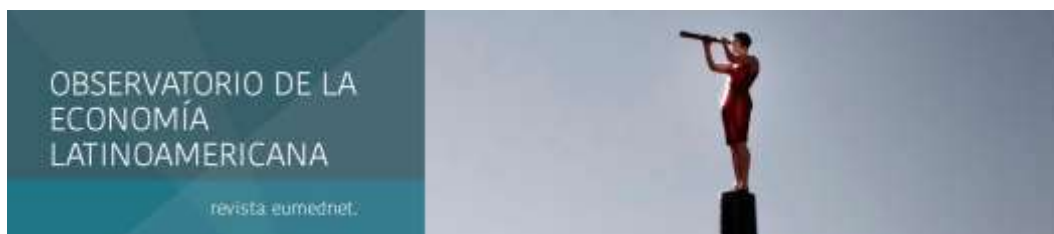
Análisis de la Matriz FODA – Evaluación de Factores

Para la evaluación del desenvolvimiento interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, para medir las influencias interna y externa, la ponderación será de la siguiente manera: cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta, 1 por lo que la suma será igual a 1.

• Ponderación de Medios Internos

Siguiendo la metodología de la Matriz FODA, se torna importante ponderar y calificar cada uno de los factores internos y externos, con el fin de conocer si las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, es fuerte o débil. La calificación de los medios internos se realizó en base a la siguiente escala:

| | |
|-----|----------------------|
| 1 = | Debilidad Importante |
| 2 = | Debilidad Menor |
| 3 = | Equilibrio |
| 4 = | Fortaleza Menor |
| 5 = | Fortaleza Importante |



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

La ponderación se obtiene al asignar un valor (entre 1 y 5) a cada variable (fortalezas y debilidades) en función de su importancia.

Tabla 4. Ponderación de Medios Internos.

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENTO 4 Y 5 | | | | |
|---|--|--------------------|---------------------|----------------------------|
| PONDERACIÓN DE MEDIOS INTERNOS | | | | |
| Nº | Factores Internos Claves | Ponderación | Calificación | Resultado Ponderado |
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | La mayoría de cooperativas cuenta con instalaciones propias y adecuadas para su correcto funcionamiento. | 0,12 | 5 | 0,60 |
| 2 | La mayoría de cooperativas se encuentra con cobertura en las zonas agrícolas y ganaderas donde el crédito es urgente. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 3 | Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana. | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 4 | Créditos accesibles para los clientes. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 5 | Buena atención al socio. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 6 | La mala estructuración del manual de procesos y desactualizado. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 7 | Se evidencia un inadecuado control interno de los procesos de la cooperativa por parte de sus directivos. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 8 | El área de cajas hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito. | 0,11 | 1 | 0,11 |
| 9 | Limitada capacitación al personal. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 10 | Escasa promoción y publicidad de los servicios que oferta dentro y fuera de la zona de mercado. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| TOTAL PONDERACIÓN | | 1,00 | | 2,87 |

Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Los Autores

Análisis organizacional. - Permite identificar los factores internos claves, los positivos son fortalezas y los negativos debilidades.

- ✓ De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo como resultado: 2,87 lo que significa que las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, se encuentra entre la debilidad menor y el equilibrio, por lo tanto, que tiene debilidades que fortalecer inmediatamente.

✓ **Ponderación de Medios Externos**

De igual forma se debe ponderar y calificar los factores del entorno (oportunidades y amenazas) con el fin de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, tenga la información necesaria de las fuerzas o variables externas relevantes que puedan afectar su gestión.

- 1= Amenaza Importante
- 2= Amenaza Menor
- 3= Equilibrio
- 4= Oportunidad Menor
- 5= Oportunidad Importante

Al igual que en la ponderación de los medios internos, las variables exógenas (oportunidades y amenazas) se ponderan, asignando valor (entre 1 y 5) a cada variable en función de su importancia.

Tabla 5. Ponderación de Medios Externos.

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SEGMENTOS 4 Y 5 | | | | |
|---|---|-------------|--------------|---------------------|
| PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS | | | | |
| Nº | Factores Externos Claves | Ponderación | Calificación | Resultado Ponderado |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, genera una oportunidad en cuanto a la obligación de cumplir la ley y su reglamento general que involucra educación, capacitaciones expectativas de mejorar los niveles de desarrollo, crecimiento y calidad del servicio. | 0,13 | 4 | 0,52 |
| 2 | Encontrarse inmersos en el mercado financiero y buscar alianzas estratégicas con otras entidades. | 0,13 | 5 | 0,65 |
| 3 | Tasas de interés bajas para atraer clientes. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 4 | Desarrollo comunitario | 0,12 | 4 | 0,48 |
| AMENAZAS | | | | |
| 5 | Mayor regulación de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, y Código Financiero que puede llegar a ser parte de la imposición de un plan de regulación. | 0,13 | 1 | 0,13 |

| | | | | |
|--------------|--|-------------|---|-------------|
| 6 | Las visitas que la SEPS según el plan de auditorías para medir el nivel riesgo operativo | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 7 | La competencia de las cooperativas de ahorro y crédito, fuertes, y solventes. | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 8 | cooperativas de ahorro y crédito segmentos 4 y 5, fuertes, y solventes. | 0,13 | 1 | 0,13 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,75 |

Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Los Autores

Del análisis de medios externos, se obtiene un resultado de 2,75, lo que permite determinar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, se encuentra entre una amenaza menor y equilibrio lo que significa que tiene oportunidades que pueden ser aprovechadas, pero al mismo tiempo tiene amenazas que deben ser evaluadas.

El análisis FODA, es una herramienta complementaria en el análisis interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, que permite identificar aquellos puntos en los que la institución es más fuerte y aquellos en los que es más sensible. Las fortalezas y las debilidades corresponden al ámbito interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, mientras que las amenazas corresponden al ambiente exógeno.

Esta última premisa implica aprovechar tanto sus fortalezas como las oportunidades y tratar de disminuir las debilidades como: la mala estructuración del manual de procesos, inadecuado control interno de los procesos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, limitada capacitación al personal y escasa publicidad de los servicios que oferta las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5.

Aplicación del Modelo de Gestión por Procesos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5

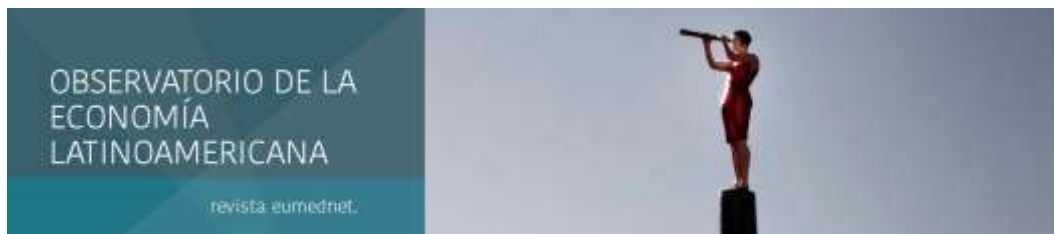
El desarrollo de las entidades nivel 4 y 5 se debe a la innovación y aplicación de un modelo de gestión por procesos, que es la clave principal para el mejoramiento continuo, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, dando un verdadero cambio en sus procesos y la sostenibilidad de la misma.

Identificación y Secuencia de los Procesos

La identificación y secuencias de los procesos deben responder a una reflexión acerca de los procesos que se desarrollan en la entidad y cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de sus resultados para ayudar a la gestión que se realiza.

En la identificación de la secuencia de los procesos administrativos y financieros que sigue las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, para la evaluación de los mismos.

Dentro de los procesos que se desarrolla, y de acuerdo a la información recopilada, tenemos los siguientes:



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Área Administrativa Manual de Procesos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5

➤ La asamblea general.

Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rige la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.
2. Elige a los miembros de los consejos de administración y vigilancia; y las comisiones especiales creadas.
3. Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor externo y externo de la terna que presentara, su consideración, el consejo de vigilancia.
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
7. Autoriza la adquisición, enajenación o gravamen de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
9. Resolver la apelación de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el reglamento que regule, dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elige a la persona natural o jurídica que se responsabilizara de la auditoria interna de la terna de auditores seleccionados por el consejo de vigilancia de entre los candidatos por la superintendencia;
14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que cualquier concepto, perciban el gerente y los ejecutivos en la organización;
15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
16. Conocer y aprobar el reglamento de crédito de la cooperativa;
17. Conocer y aprobar el manual de organización y procesos de la cooperativa.

Consejo de administración.

Es el órgano de dirección de la cooperativa

1. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
2. Proponer a la Asamblea General, las reformas al estatuto de la Cooperativa, asamblea que será convocada exclusivamente para este fin;

3. Conocer los informes que presente el gerente general sobre la situación financiera de la cooperativa, así como el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime apropiadas;
4. Nombrar a los integrantes de las Comisiones especiales de: Asuntos Sociales, de Crédito y más Comisiones, si es que la asamblea no los ha nombrado;
5. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual con sus respectivas modificaciones y llevarlos a conocimiento de la asamblea general;
6. Pedir cuentas al gerente general cuando lo considere necesario;
7. Aprobar la creación de los comités de crédito, a solicitud del gerente general;
8. Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
9. Establecer las políticas de captaciones y crédito en el marco de las disposiciones legales que regulan a la cooperativa
10. Aprobar el presupuesto financiero, una vez que haya sido elaborado por la gerencia y la comisión especial designada para el efecto;
11. Evaluar permanentemente el comportamiento económico-financiero de la cooperativa, a través de los reportes y estados financieros y dispondrá de medidas correctivas para mejor marcha de la misma;
12. Llevar a conocimiento y aprobación de la Asamblea General, los estados financieros y el informe de labores del consejo;
13. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la asamblea general.

➤ **Consejo de Vigilancia.**

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el consejo de administración y la gerencia.

1. Controlar, supervisar e informar al consejo de administración acerca de los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
2. Controlar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas establecidas para el efecto y asegurar la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna;
3. Vigilar que los actos y contratos que realicen el consejo de administración y la gerencia se ajusten a las normas legales, reglamentarias y estatutarias;
4. Comprobar la exactitud de los estados financieros e inventarios, así como supervisar el desenvolvimiento económico de la entidad.
5. Presentar a la Asamblea General, un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
6. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo;
7. Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de gerencia;
8. Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
9. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;
10. Organizar y dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
11. Elaborar el expediente debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la asamblea general;
12. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el consejo de administración, aplicando lo dispuesto en el reglamento interno;

13. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de directivos o administrativos de la cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes encada caso;

➤ **Presidente.**

Tiene el propósito de; Establecer conjuntamente con los socios de la Cooperativa las políticas y lineamientos generales a seguir en una organización.

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales;
2. Dirimir su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente, de acuerdo a lo que señale el reglamento de contrataciones y montos;

➤ **Gerente.**

Es el Representante Legal de la Cooperativa, es el encargado de dirigir, coordinar, supervisar y controlar los procesos y actividades que garanticen el cumplimiento de la misión, de los objetivos y de las responsabilidades de la cooperativa.

1. Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, su reglamento y el presente estatuto social;
2. Presentar para aprobación del consejo de administración, el plan estratégico el plan operativo y el presupuesto anual de la cooperativa;
3. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;
4. Presidir el comité de crédito de la cooperativa y nombrar a sus delegados si se formaren más de un comité de crédito;
5. Contratar, remover y sancionar de acuerdo a las políticas que fije el consejo de administración a los empleados de cooperativa; y fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto de la entidad;
6. Contratar con apego al Código de Trabajo y fijar sus remuneraciones;
7. Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación; velar porque se ejecute adecuadamente la contabilidad y firmar los estados financieros;
8. Supervisar el cumplimiento oportuno, adecuado y correcto de los registros contables, sobre los eventos económicos financieros que realice la cooperativa;
9. Definir y fijar las tasas activas y pasivas de los productos y servicios de la cooperativa, y someterlos a la aprobación del consejo de administración en forma mensual;
10. Mantener el archivo organizado y ordenado de los actos, funciones y actividades realizadas en la cooperativa propias de su competencia;
11. Responsabilizarse por el custodio de los bienes de la cooperativa, para lo cual desarrollara un sistema de inventarios de control apropiado;
12. Diseñar y mantener ordenado el archivo de documentos de todas las operaciones realizadas en la cooperativa, de acuerdo a lo que dispone los estatutos sociales de la cooperativa.

➤ **Secretario(a)**

La secretaria redacta y manejar información que se lleva a cabo en las sesiones del Consejo de Administración y Asamblea, es el responsable de elevar a actas todas las sesiones de la Asamblea General, Consejo de Administración y gerencia.

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;

2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización de la asamblea general o comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la asamblea general y de los consejos de administración, vigilancia o comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;
7. Registrar la asistencia de sesiones de la asamblea general y del consejo de administración;
8. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la asamblea general, consejo de administración y gerencia, siempre que no violen disposiciones de la ley, el reglamento y los estatutos sociales de la cooperativa.

ÁREA FINANCIERA

➤ Contador/a

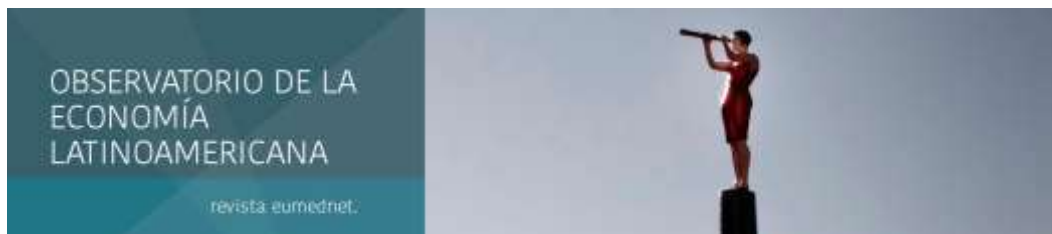
Es el encargado las actividades contables de la Cooperativa del registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización;

1. Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, cumpliendo con las normas de Contabilidad de General Aceptación;
2. Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la Cooperativa, así como la existencia de materiales y equipos;
3. Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Cooperativa;
4. Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico;
5. Mantiene un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables;

➤ Oficial de Crédito

Es el encargado de desarrollar las actividades de planificación, concesión, seguimiento y recuperación de créditos de una forma oportuna y eficiente para los socios y clientes de la Cooperativa.

1. Concede créditos de acuerdo con las políticas institucionales generales y dinámicas económicas locales.
2. Analiza y evalúa con criterios técnicos sustentables cada una de las solicitudes de crédito antes de su presentación a la comisión de crédito.



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

3. Asesora a los socios en sus requerimientos de financiación en concordancia con las políticas de la cooperativa.
4. Planifica, organiza, y desarrolla los procesos pertinentes para prevenir y controlar la cartera en riesgo.
5. Prepara informes para la comisión de crédito.
6. Aplica la metodología de concesión de crédito.
7. Archiva la documentación que está bajo su responsabilidad.

➤ **Cajero/a**

Es el encargado(a) de realizar todas las operaciones necesarias para la atención al socio en ventanilla acorde con las políticas generales de la institución.

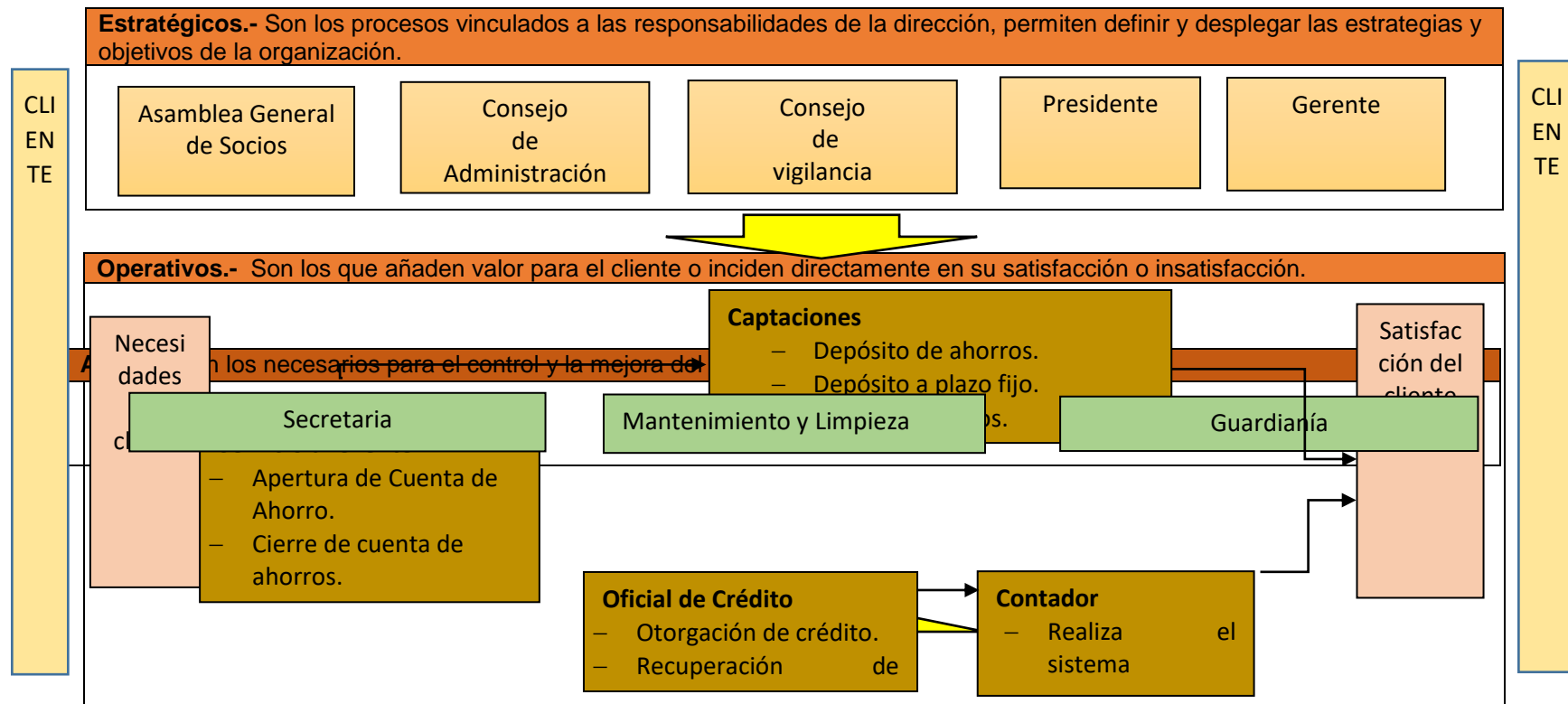
1. Realiza transacciones de depósito, retiro, pago y recuperación de crédito;
2. Actualiza las libretas de ahorro, préstamos y aportaciones;
3. Apertura de cuenta de ahorro y depósitos a plazo fijo;
4. Controla los flujos de fondos y determinar la liquidez necesaria para la atención de los socios.
5. Informa diariamente a contabilidad sobre los movimientos en el día.
6. Custodia adecuadamente el efectivo y controla, revisa contra papeletas que todas las operaciones realizadas tengan su correspondencia correcta con las cuentas de los socios o contables.
7. Brinda información a los socios que requieran información sobre el funcionamiento de la Cooperativa.
8. Archiva todos los documentos que están a su cargo.

A continuación, se elabora con los datos anteriores el diagrama de procesos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5 para la evaluación de los procesos administrativos y financieros.



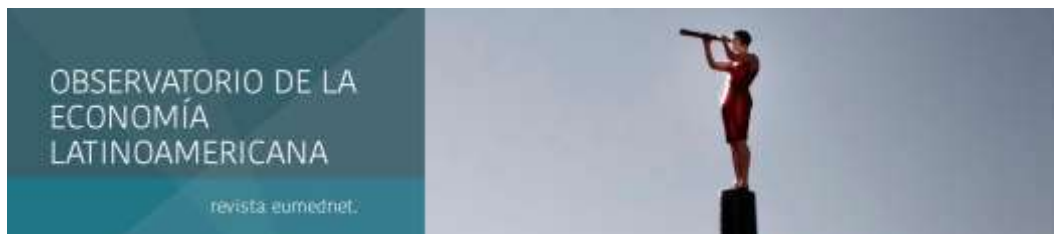
Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Mapa de Procesos Propuesto para las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5



Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Loa Autores



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

De acuerdo a la representación del mapa de proceso, este es clave para el proceso administrativo y financiero de las COAC, el manual de procesos y la disposición de la máxima autoridad de quien debe brindar la información, y la aprobación que en este caso de la entidad de respuesta a la aplicación del modelo de gestión.

En cada proceso tanto estratégico, operativo y de apoyo, existe un subproceso, todos ellos se encuentran con la necesidad de cumplir correctamente el requerimiento deseado dependiendo de la demanda que puede venir de cualquiera de los involucrados de las cooperativas.

Hasta el momento se procedió a la identificación de la secuencia de los procesos que sigue las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5 para optimizar la información administrativa y financiera de la cooperativa. Mediante el enfoque de procesos y/o EFQM se tomará en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ **Flujo de salida del proceso:** Cuando se habla de evaluación de proceso el elemento que genera todo el proceso es la evaluación en el cual involucra el socio, el cajero, el gerente y el asesor de crédito, servicio al cliente, el contador, mantenimiento y limpieza y guardia de seguridad de la COAC. Su elemento de salida va a ser lo que solicita el socio en el servicio al cliente y que es remitida personalmente por representantes de la entidad.
- ❖ **Destinatarios:** Son los responsables de las áreas, el socio que solicita la información, pero una vez que es aprobada su petición.
- ❖ **Intervinientes:** Dentro del proceso de evaluación de los procesos administrativos y financieros en la atención al cliente en la cooperativa, intervienen: Gerente, Secretaria, Contador, Oficial de Crédito, Servicio al Cliente, Cajero, Mantenimiento y Limpieza, Guardia de seguridad. Gestiona el pedido del socio, información requerida y la respuesta; los encargados de cada proceso socializan el requerimiento con la máxima autoridad o quien corresponda; que acepta o rechaza; la autoridad que es asignada para dar la información al socio.
- ❖ **Secuencia de procesos:** Esquematizando e identificando en el proceso se destaca, el recibir la gestión del proceso, las disposiciones al solicitar la información a la autoridad designada, el hacer revisar la documentación, la respuesta a quien corresponde aprobar, con el visto bueno.
- ❖ **Recursos utilizados en el proceso:** Básicamente se hace uso vía telefónica, documentada y computador.
- ❖ **Indicador:** Si aplica



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Tabla 6. Flujograma del proceso administrativo y financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5

| Actividad | Salida | Destinatario | Intervinientes | Secuencia de actividades | Recurso utilizado | Indicador |
|---|---|--|---|---|-----------------------|--|
| ESTRATÉGICOS | | | | | | |
| El Gerente Supervisa el cumplimiento oportuno y adecuado de la cooperativa a nivel administrativo y financiero. | Presenta informes semestrales y el informe anual al consejo de administración y vigilancia sobre los procesos de cooperativa. | Consejo de administración y vigilancia | Nivel estratégico, operativo y de apoyo de la cooperativa | Aceptan o rechazan el informe emitido por el gerente. | Documentos | Informes semestrales o anual – del nivel administrativo y estados financieros. |
| OPERATIVOS | | | | | | |
| En el servicio al cliente y/o socio se acerca a la entidad a solicitar una apertura de cuenta de ahorros. | Dar a conocer al interesado los requisitos para la solicitud. | Atención al cliente | Atención al cliente. Interesado Cajera | Aceptar o rechazar la solicitud. | Documento Computador | Número de apertura cuenta de ahorro- total número de cuentas aperturadas |
| El socio se acerca a la entidad a solicitar el cierre de la cuenta de ahorros. | Solicitud de cierre de cuenta del cliente documentos personales | Servicio al cliente | Servicio al cliente Gerente | Acepta la solicitud de cierre de cuenta. | Documentos Computador | Número de cierre de cuenta de ahorro- total número de clientes atendidos. |
| CAPTACIONES | | | | | | |
| El socio se acerca a la | Recibe la libreta y | Captaciones | Interesado Cajera | Verifica que todo los | Documento Computado | # De depósito de |

| | | | | | | |
|---|---|-------------------------------|---|---|-----------------------|--|
| entidad a ser un depósito de ahorro. | papeleta de depósito y el dinero. | | | datos en estén bien llenado y procede a realizar la transacción y el registro de la misma. | r | ahorro-total ingreso diario. |
| El socio se dirige a la entidad para realizar el depósito a plazo fijo. | Recibe el depósito y el documento de soporte. | Captaciones | Socio Cajera Gerente | Revisa el formulario o papeleta que estén todos los datos bien llenados. Recibe el monto fijado o mínimo. Suscribe el documento (depósito a plazo fijo) | Documentos Computador | # De depósitos a plazo fijo - total ingreso de depósito a plazo fijo diario. |
| El socio se acerca a la entidad con la papeleta de retiro dinero. | Recibe el dinero y la libreta de ahorros | Captaciones | Socio Cajera | Verifica la papeleta de retiro y procede a realizar la transacción en la libreta y entrega el dinero. | Documentos Computador | # De retiro de dinero - total egreso de retiro de dinero diario |
| El socio se acerca a la cooperativa a solicitar un crédito. | Reúne la verificación requerida presenta al oficial de crédito. | Oficial de crédito | Socio Oficial de crédito Comité de crédito Cajera | Analiza la documentación, y verifica el historial del socio y su estado en la central de riesgos luego elabora un informe respecto a lo solicitado. Acepta o rechaza la solicitud de crédito. Realiza el desembolso y lo acredita en la cuenta del socio. | Documentos Computador | # Solicitudes crédito- total de créditos concedidos. |
| Oficial de crédito y cobranza inicia en el proceso de recuperación | Luego de ver realizado los controles previstos | Oficial de crédito y cobranza | Oficial de crédito Comité de crédito Cajera | En caso que no hay respuesta alguna, se procede a utilizar la vía | Documentos Computador | # De créditos pendiente de cobro - total de créditos |

| | | | | | | |
|--|---|--------------------------|------------------------------------|--|----------------------------|---|
| n de crédito. | con las llamadas telefónicas, etc. | | | judicial. | | cobrados. |
| El contador es el encargado de los procesos financieros de la cooperativa . | Se realiza todo el registro de la cooperativa y elaboración de estados financieros de la misma. | Contador | Contador Gerente | Aceptación de los estados financieros bien elaborados respaldos importantes de la para la cooperativa. | Documentos Computadora | # De transacciones realizadas en el libro diario - total de transacciones para la elaboración de los estados financieros. |
| APOYO | | | | | | |
| La secretaria maneja la información que se lleva a cabo en las sesiones de los consejos de la cooperativa y del gerente. | Llevar y certificar los libros y actas a la asamblea y por ende certifica con su firma los documentos de la cooperativa y llevar la información ordenada y archiva etc. | Gerente | Gerente Asamblea General de socios | Aceptan o rechazan las actas más procesos desarrollados por la secretaria. | Documentos Computador | # Solicitudes oficios e informes diarios, semanales, mensuales- total de documentos emitidos diarios semanales y mensuales. |
| Con sus herramientas de limpieza es el encargado del aseo procura un ambiente limpio en la cooperativa . | Realiza su trabajo con delicadeza ya sea interno y externo en la cooperativa. | Mantenimiento y limpieza | Gerente Secretaria | Se muestran satisfecho el personal por los trabajos realizado todos los días. | Útiles de aseo y limpieza. | Numero de implementos que realiza el aseo – total gasto de implementos de aseo de la cooperativa. |
| El Guardia de seguridad. | Es el encargado de velar por la seguridad de los socios. Y empleados de la entidad. | Guardia de seguridad | Gerente Guardia de seguridad | Controla la entrada y salida de los socios que ingresan a la cooperativa pendiente de personas sospechosas . | Armas | Número de registros utilizados mensualmente de entradas y salida – total de registros utilizados. |

Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Los Autores



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

Seguimiento y Medición de los Procesos

Las actividades que desarrolla las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, con la finalidad de garantizar los procesos y la aplicación del modelo de gestión, contemplan responsables, recursos y la demanda de tiempo a los cuales se debe dar seguimiento y medición para ver qué resultados se están obteniendo, se detallan a continuación:

Tabla 7. Seguimiento y medición del proceso administrativo y financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5

| Actividad | Responsable | Recursos Necesarios | Tiempo | Observación |
|--|---------------------|---------------------|---------------|---|
| Actualizar el registro de certificados de aportación; velar para que se ejecute adecuadamente la contabilidad y firmar los estados financieros | Gerente | Documentos | De 2 a 3 días | |
| Solicitud de información por parte del cliente y/o socio | Atención al cliente | Documentos | 5 Minutos | Falta de tiempo para desempeñar su trabajo ya que el solo no es eficiente con tanto demanda en su área. |
| Informar al socio del proceso para el depósito de ahorro. | Cajera | Computador | 10 Minutos | |
| Explicación al socio sobre el proceso de depósito a plazo fijo. | Cajera | Teléfono | 10 Minutos | |
| Explicación al socio sobre el retiro de dinero de la cuenta de ahorro. | Cajera | Computador | 10 Minutos | |
| Explicación al socio sobre solicitar un crédito. | Oficial de crédito | Teléfono | De 2 a 5 días | Demora en el proceso de entrega de la información |
| Explicación el proceso de recuperación de crédito. | Oficial de cobranza | Teléfono | De 1 a 3 días | Falta de agilidad y de personal eficiente para el desarrollo del proceso de cobro. |
| Explicación del cierre | Servicio al | Computador | 3horas | Ineficiencia ya que |

| | | | | |
|--|------------|---------------------------|--|--|
| de la cuenta del socio. | cliente | | | pierde socios por el responsable del proceso |
| Explicación sobre el registro financiero. | Contador | Computador | De 4 a 6 días | |
| Mantener debidamente organizado y actualizado los archivos de la gerencia y certificar los libros de actas de la asamblea general. | Secretaria | Documentos | Todos los días | Trabaja bajo las órdenes del gerente y con la asamblea general cuando se reúnen en juntas. |
| Explicación sobre el proceso de aseo y limpieza. | Secretaria | Útiles de aseo y limpieza | Todos los días 2 horas en la mañana y tarde. | |
| Explicación sobre el proceso del guardia de seguridad. | Gerente | Equipamiento de seguridad | Todos los días las 24 horas. | |

Fuente : SEPS 2017

Elaborado por: Los Autores

Informe Final de la Evaluación de Procesos Administrativos y Financieros.

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Objetivos

General

- ✓ Evaluar los Procesos Administrativos y Financieros para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, que permita una adecuada toma de decisiones.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual para identificar los nudos críticos de los procesos administrativos y financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5.
- Aplicar un modelo de gestión de procesos para optimizar la información administrativa y financiera de la cooperativa.
- Elaborar un manual de procesos para mejorar la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5.

Alcance

La evaluación de los procesos administrativos y financieros a las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, cubrirá el periodo con datos proporcionados en portal de la SEPS

Resultados específicos de los procesos evaluados

La evaluación de los procesos administrativos y financieros a las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, se centró en los procesos de la cooperativa, en donde los resultados fueron los siguientes:

1. Procesos administrativos

Luego de ver realizado la evaluación en los procesos a través del modelo de gestión en cada área de las cooperativas, se encontraron aspectos que afectan de forma directa a la eficiencia y eficacia en los procesos y tenemos los siguientes:

- ✓ El manual de procesos desactualizado y mal estructurado porque faltan procesos.
- ✓ Mapa de procesos de la cooperativa mal elaborado.
- ✓ El área de cajas realiza doble funciones.
- ✓ Falta de capacitación al personal.

Recomendación

Al gerente conjuntamente con el consejo de vigilancia y administración de las cooperativas, que siempre estén controlando los procesos en cada una de las áreas de la cooperativa y en la actualización, elaboración de los manuales de procesos, mapas de procesos y contratar más personal para cubrir en las áreas que sea necesario y capacitación al personal de la cooperativa ya que si ellos trabajan bien en beneficio de la cooperativa alcanzaran el éxito y la calidad del servicio que prestan a sus socios .

Procesos financieros

Realizada la evaluación del proceso financiero se identificaron aspectos negativos que afectan a las cooperativas de los niveles 4 y 5, tenemos las siguientes:

- ✓ El proceso financiero en el manual de proceso de las cooperativas no consta lo llevan empíricamente.
- ✓ Los responsables del área no realizan a tiempo los procesos.
- ✓ Los estados financieros se encuentran teóricamente bien, pero si se realiza una auditoria en los mismos se encontrarían series anomalías tanto en la documentación y su registro.
- ✓ Toda la información financiera lo llevan en Microsoft Excel
- ✓ No existe un auxiliar de contabilidad y analista financiero.
- ✓ Falta de un departamento de auditoria interna.

Recomendación

A los directivos de las cooperativas de los niveles 4 y 5 tienen que poner mayor interés al proceso financiero mediante la implementación de un departamento de auditoria interna, en la elaboración de los estados financieros ya que si la superintendencia de economía popular y solidaria realiza una visita y estudio a los balances de la cooperativa existiría nivel riesgos

operativo altos y adquirir software contable financiero ya que facilitaría el manejo del mismo siendo más eficiente y el rápido acceso en la ejecución transaccional.

4.- Conclusiones

- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 4 y 5, pueden modelar su organización con este enfoque, permitiendo la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos para la consecución de los resultados deseados, lo cual se evidencia en el mapa de procesos propuesto, de esta manera se consigue mejorar la eficiencia y la eficacia.
- Las cooperativas de los niveles 4 y 5 no utiliza debidamente sus procesos administrativos y financieros lo que produce una debilidad en las entidades, mientras que si se realizara una buena gestión de los procesos nos permitirá tener una adecuada toma de decisiones para mejorar el servicio a clientes internos y clientes externos en beneficio y satisfacción de sus socios y por ende de la misma.
- La mejora de los procesos requiere del involucramiento y la activa participación de todo el personal que labora en las cooperativas de los niveles 4 y 5, quienes deben cumplir a cabalidad los procesos de cada una de las áreas esto permitirá un trabajo mancomunado llegando al cumplimiento de las perspectivas estrategias, operativas y de apoyo podemos optimizar tiempo, recurso y siendo así más eficientes.
- Mediante la Evaluación de procesos administrativos y financieros se detectaron deficiencias que dificultan el desarrollo y fortalecimiento del mismo en las cooperativas nivel 4 y 5, ya que se constató que trabajan con manual de procesos desactualizados y mal estructurados, por ende, no se ha venido desarrollando de manera eficiente el cumplimiento de los procesos en beneficio de cada cooperativa.

5.- Bibliografía

- ❖ Amaru A.C: (2009) Fundamentos de Administración: teoría general y proceso administrativo. México D.F: Pearson Educación.
- ❖ Hernández, S. y Rodríguez, G. (2012) Administración. México D.F: McGraw-Hill.
- ❖ Blanco Luna, Y. (2012) Auditoría Integral: Normas y Procedimientos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ❖ Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión. 4ª ed. Quito: Albya –Yala.
- ❖ Fainstein, H. (2009) “Tecnologías de Gestión Polimodal”. Buenos Aires Editorial Aique.
- ❖ Beltrán, J. et al (2009) Guía para una gestión basada en procesos. Madrid: Editorial Macmillan Iberia.

