

**Plan de Mejoramiento para el Fortalecimiento del Área Administrativa**

**Cooperativa Coexco**

Jenny Carolina Mendivelso Pinilla

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMIA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES

BOGOTA, COLOMBIA

AÑO 2020

Plan De Mejoramiento Para El Fortalecimiento Del Área Administrativa

Cooperativa Coexco

Autor:

JENNY CAROLINA MENDIVELSO PINILLA

Director: Blanca Elizabeth Toro Rubiano

Grado Académico: Décimo Semestre

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES

BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

**Contenido**

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Naturaleza y Dimensión del Tema de Estudio	12
1.1 Problema	12
1.1.1 Enunciado del problema	12
1.1.2 Formulación del problema	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación y Alcance	15
1.3.1 Justificación	15
1.3.2 Relación con la línea de investigación actual	16
1.3.3 Alcance	16
2. Revisión de Literatura	17
2.1 Marco Histórico	17
2.1.1 Antecedentes Históricos de la Gestión por Procesos	17
2.1.1.1 Relación con el Pensamiento Administrativo y Teoría Organizacional.	17
2.1.1.2 Evolución de la Gestión por Procesos	18

2.1.1.3 Historia COEXCO	19
2.1.2 Estado del Arte	20
2.2 Marco Teórico	23
2.2.1 Planteamiento Organizacional	23
2.2.1.1 Factores relevantes en el planteamiento estratégico organizacional.	24
2.2.2 Plan de mejora	25
2.2.3 Gestión por Procesos	27
2.2.3.1 Metodología de aplicabilidad para la Gestión basada en Procesos	28
2.3 Marco Conceptual	30
2.3.1 Manuales	30
2.3.1.1 Manual de Funciones	30
2.3.1.2 Manual de procesos y procedimientos	30
2.3.2 Procesos	30
2.3.2.1 Procedimientos	30
2.3.3 Economía solidaria	31
2.3.4 Diagrama de Flujo	31
2.3.4.1 Organización por áreas funcionales	31
2.3.4.2 Funciones	31
2.3.5 Administración de los Procesos	31
2.3.5.1 Mapa de Procesos	32

2.3.6 Sistema	32
2.3.7 Función Administrativa	32
2.3.7.1 Planeación Administrativo	33
2.3.7.2 Organización Administrativa	33
2.3.7.3 Integración de personal	33
2.3.8 Dirección	33
2.3.9 Control	34
2.3.9.1 Indicadores de Gestión	34
2.4 Marco Legal	34
2.4.1 ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad	34
2.4.2 Estatuto COEXCO	35
2.4.3 Reglamentos de COEXCO (Crédito- Solidaridad-Aportes)	35
3 Diseño Metodológico	36
3.1 Tipo de estudio	36
3.2 Población y Muestra	37
3.3 Instrumentos	38
3.4 Procedimientos	40
4 Resultados	43
4.1 Diagnóstico general a nivel interno del área administrativa de COEXCO	43

4.2	Falencias, dificultades y factores críticos en el desarrollo de procesos y procedimientos de COEXCO	46
4.3	Propuesta de intervención para la mejora de procesos y procedimientos de COEXCO.	49
4.3.1	Misión	49
4.3.2	Visión	49
4.3.3	Principios y valores	50
4.3.4	Objetivos organizacionales	51
4.3.5	Políticas	52
4.3.6	Mapa de procesos	53
4.4	Balance de los flujos financieros en los que se incurrieron para la implementación del plan de mejoramiento	53
5.	Conclusiones y Recomendaciones	63
5.1	Conclusiones	63
a.	Recomendaciones	65
6.	Referencias	67

**Listado de Figuras y Tablas**

Figura 1 <i>Estado de Arte n°1</i>	20
Figura 2 <i>Estado de Arte n° 2</i>	21
Figura 3 <i>Estado de Arte n°3</i>	22
Figura 4 <i>Metodología del Plan de mejora</i>	26
Figura 5 <i>Metodología de Gestión por Procesos</i>	29
Figura 6 <i>Proceso Administrativo</i>	32
Figura 7 <i>Diseño de Esquema de Actividades</i>	38
Figura 8 <i>Estructura Organizacional Coexco</i>	50
Figura 9 <i>Mapa de Procesos Coexco</i>	53
Figura 10 <i>Diagrama de Flujo Procedimiento Renovación de Convenios</i>	60
Figura 11 <i>Diagrama de Flujo Procedimiento Aplicación de Pagos</i>	61
<b>Figura 12</b> <i>Diagrama de Flujo Procedimiento Reporte a Centrales de Riesgo</i>	62

Tabla 1 <i>Procedimiento Servicio al Asociado</i>	41
Tabla 2 <i>Proceso de Cartera</i>	42
Tabla 3 <i>Proceso de Tesorería</i>	42
Tabla 4 <i>Proceso de Contabilidad</i>	43
Tabla 5 <i>Análisis Coexco</i>	44
Tabla 6 <i>Flujos Financieros</i>	54



## Resumen

COEXCO es una entidad solidaria que asocia a los funcionarios del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y sus entidades adscritas. Lleva 52 años en el mercado, y actualmente cuenta con una base social de 430 asociados. COEXCO es una cooperativa donde su actividad principal es la colocación de créditos, con tasas de interés flexibles para sus asociados, lo que la hace única entre las demás entidades del sector. Además, cuenta con otros servicios como lo son auxilios de solidaridad y convenios con diferentes empresas que buscan el bienestar para sus vinculados. Durante el trabajo de campo se evidenciaron falencias en cuanto al proceso administrativo ya que la Cooperativa no contaba con una gestión por procesos para el desarrollo de actividades propias de su objeto social, pues no presentaba la estructura de un manual que permitiera una óptima organización y eficiencia en la realización de las labores para cada colaborador de la entidad. Por ello se trabajó en el levantamiento, formalización y estructura de los procedimientos de las diferentes áreas de COEXCO para contribuir al desarrollo eficiente de las actividades, trayendo como resultados, por medio de la medición de algunos indicadores, la construcción de procedimientos documentados y formalizados para el conocimiento tanto de colaboradores actuales como de los futuros; lo que permitió conocer e indagar a fondo la relación de un procedimiento con una u otra área determinada, de esta manera se constituyó el Manual de Procedimientos como alternativa eficaz para la mejora continua de la gestión administrativa de COEXCO.

***Palabras Clave:*** *Manual de procesos y procedimientos, gestión administrativa, eficiencia, calidad.*

### **Abstract**

COEXCO is a solidarity entity that associates the officials of the Ministry of Commerce, Industry and Tourism, and its attached entities. It has been in the market for 52 years, and currently has a social base of 430 associates. COEXCO is a cooperative where its main activity is the placement of loans, with flexible interest rates for its members, which makes it unique among other entities in the sector. It also has other services such as solidarity aid and agreements with different companies that seek the well-being of their associates. During the field work, shortcomings were evidenced in terms of the administrative process since the Cooperative did not have a management by processes for the development of activities inherent to its corporate purpose, since it did not present the structure of a manual that would allow optimal organization and efficiency in carrying out the tasks for each collaborator of the entity. For this reason, work was carried out on the lifting, formalization and structure of the procedures of the different areas of COEXCO to contribute to the efficient development of activities, bringing as results, through the measurement of some indicators, the construction of documented and formalized procedures for the knowledge of both current and future collaborators; This made it possible to know and thoroughly investigate the relationship of a procedure with one or another determined area, in this way the Procedures Manual was created as an effective alternative for the continuous improvement of COEXCO's administrative management.

**Keywords:** *Manual of processes and procedures, administrative management, efficiency, quality.*

## Introducción

A través del siguiente trabajo se presentó un plan de mejoramiento para COEXCO, desde un diagnóstico inicialmente analizado para saber el punto exacto en el que se deseó trabajar, hasta la ejecución o puesta en marcha del mismo. Dentro del plan se describió como se llevaría a cabo la realización de los procesos y procedimientos para las diferentes áreas de la cooperativa y posteriormente implementar el Manual de Procesos para los cuatro cargos que se tienen: Gerente, Contadora, Analista de Cartera y Asistente de Cartera.

En este proyecto de mejoramiento se abarcó la importancia del establecimiento de este tipo de manuales para una empresa, ya que son de relevancia alta para la organización de cualquier entidad, dado que permite la distribución homogénea de funciones de acuerdo a las diversas actividades o procesos que se llevan a cabo en el día a día de COEXCO.

La estructura de este manual relacionó los macro procesos de la cooperativa de los cuales se desprendieron varios procedimientos que posteriormente fueron distribuidos según los cargos actuales, ya que son una herramienta fundamental dentro de la empresa que contribuyeron además en la mejora de la calidad del servicio tanto interno como externo.

También se evidenció con resultados la efectividad de dicho manual dentro de la cooperativa, por medio de evaluaciones de desempeño a los colaboradores que permitieron de alguna manera la medición de la implementación de los mismos. Además, se transformó de alguna manera la gestión administrativa de COEXCO, donde con la aplicación de los procesos documentados se sacó el máximo provecho de las actividades para maximizar los beneficios tanto a nivel interno como externo.

## **1. Naturaleza y Dimensión del Tema de Estudio**

### **1.1 Problema**

El problema evidenciado en la Cooperativa COEXCO es la falta de organización interna, lo que ocasiona que sus colaboradores desconozcan los procesos generales de la cooperativa, así como falta de fluidez en los procesos y tareas. Esto genera además que no haya adiestramiento y capacitación por lo que no hay una guía de trabajo para ejecutar.

COEXCO, ha venido realizando sus actividades de forma empírica-verbal, por ello se ven en la necesidad de crear un manual de procesos y procedimientos que mitiguen las dificultades del control interno administrativo ya que actualmente no están definidas las funciones asignadas al personal que labora en la Cooperativa lo que genera comunicación poco asertiva y posteriormente la entidad pierde competitividad en el sector solidario.

Al no regirse bajo un manual de procesos y procedimientos, se evidencia también que al momento de llevar a cabo una nueva actividad no se logra coordinar eficientemente su asignación y la manera de realizarla, por tanto, el personal no sabe actuar ante estos imprevistos o nuevas tareas.

#### ***1.1.1 Enunciado del problema***

Dentro de las organizaciones solidarias actuales es de vital importancia la eficiencia y efectividad dentro de la gestión administrativa para generar orden y control de cada proceso que se ejecuta que por consiguiente despliega diversos procedimientos, donde en las cooperativas o fondos de empleados que no posean un riguroso manual de procesos y procedimientos conducentes al manual de funciones para cada colaborador, genera un impacto en las operaciones de las entidades como desmotivación de los empleados al no tener claridad de las funciones que en realidad deben desempeñar y como deben realizarlas.

Factores de éxito en la gestión administrativa dentro de las organizaciones solidarias como lo son un adecuado sistema gerencial, un sistema estratégico y un sistema operativo que permitan la coordinación de los procesos para enmarcarse a un horizonte a mediano plazo. (Morales, 2014, p. 38), son de vital importancia durante la planeación estratégica ya que permiten el fortalecimiento de la organización, un control eficiente y eficaz de su administración y es allí donde se destacan los manuales de procesos y procedimientos ya que “explican de manera detallada los procedimientos de cada área de la entidad y a través de ellos se logran evitar errores que se suelen cometer dentro de estas áreas funcionales”.

(Chuiquicondor, 2012)

Si se denotan estos errores a tiempo, se puede evitar la duplicidad de funciones o reproceso en un área específica, lo que permite analizar también el uso de tiempos y movimientos para poder diversificar estos procesos y crear estrategias que den lugar a nuevos beneficios para los asociados y para los colaboradores, lo que radica en una organización administrativa controlada con base en manuales establecidos para ello. Además, estos manuales son de gran ayuda para cuando llegan nuevos colaboradores, ya que permiten tener claridad de las funciones a desempeñar rigiéndose por estos donde se especifica al detalle la manera en que se deben ejecutar las actividades propias de un cargo, así como de las diferentes áreas de la entidad.

Cabe mencionar los diferentes tipos de manuales que se pueden implementar en este tipo de organizaciones:

Manual de Organización: “es una versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura”. (Chuiquicondor, 2012)

Manual de Normas y Procedimientos: es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de

funcionamiento básicas a las cuales deberá ajustarse a los miembros de la misma. Este tipo de manuales tiene características como lo son las normas de procedimientos donde se relacionan la secuencia de los procedimientos; los formularios que son todos aquellos documentos que circulan dentro de la gestión administrativa; y los flujos gramas que son los procedimientos descritos de manera gráfica.

(Chuiquicondor, 2012)

“Edward Deming considera que el enfoque de los ejecutivos de una organización debe ser el 96% encaminado hacia el mejoramiento de los procesos y sistemas de trabajo”. (Naranjo, 2010), por ende, una empresa por pequeña que sea que no tenga definidos sus procesos, se vuelve una organización no competitiva en su administración ya que de estos depende la eficiencia en la productividad de la organización en general, pues una empresa de calidad se faculta en su buena organización interna y en la mejora continua.

Por ello, COEXCO debe tener claridad de sus procesos fundamentales que encaminen su gestión administrativa hacia el control y la ejecución eficiente de toda la operación de la Cooperativa. Los procesos y procedimientos hacen parte de la planeación estratégica de una organización, por tanto quien no posea dicha planeación hace que la empresa pierda oportunidades para alcanzar metas corporativas y crecer, además ocurre una asignación inadecuada de los recursos por tanto hay que saber identificar cuantos y cuales recursos se requieren para la ejecución de una tarea y finalmente ocasiona desventaja competitiva al no tener una estrategia sólida que no permita recopilar y analizar datos a tiempo. Por tanto, de se debe evaluar la exposición a riesgos internos y externos.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo formular e implementar un plan de mejoramiento para la Cooperativa COEXCO que facilite el desarrollo de sus operaciones eficientemente?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Implementar un plan de mejoramiento para COEXCO que facilite el desarrollo de sus operaciones eficientemente.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico general a nivel interno del área administrativa de COEXCO que permita un análisis de su situación actual.

Identificar las diferentes falencias y dificultades, así como los factores críticos en el desarrollo de procesos y procedimientos de COEXCO.

Desarrollar propuesta de intervención para la mejora de procesos y procedimientos de COEXCO.

## **1.3 Justificación y Alcance**

### **1.3.1 Justificación**

El plan de mejoramiento que se llevará a cabo se enfoca en la implementación de manuales que faciliten la gestión administrativa de COEXCO, donde sus principales beneficiados serán sus colaboradores quienes tendrán claridad inicialmente acerca de los procesos y procedimientos que maneja la Cooperativa y posteriormente de las funciones que deben desempeñar de acuerdo al cargo que poseen. Por ello se resalta su importancia, la cual es que servirá como guía para el control interno administrativo en sus diferentes áreas como son gerencia, cartera, tesorería, y contabilidad.

La importancia de la elaboración de estos manuales es ofrecer de manera clara, y detallada una descripción de las actividades que conlleva cada proceso y como deben efectuarse de manera que no se vea afectada de manera negativa la productividad de la Cooperativa, logrando proporcionar una

herramienta útil y de fácil acceso que facilite el desempeño de las funciones de cada colaborador y la coordinación con las demás áreas que vayan encaminados a la misión y visión de COEXCO.

Cabe destacar los beneficios que traerá este plan de mejoramiento, como lo son un mejor desempeño de las funciones de los colaboradores, en caso de un trabajador nuevo, proporcionara los conocimientos que se requieren según el cargo a desempeñar, mejorar a su vez la eficiencia, eficacia, confiabilidad y crecimiento de COEXCO ya que se garantizará mayor calidad en la ejecución de las actividades, lo que conlleva a optimizar los tiempos y movimientos para crear nuevas estrategias de mejora continua en pro de los colaboradores y de los asociados.

Es imprescindible que COEXCO mejore su gestión administrativa en cuanto a sus procesos se refiere ya que estos son de primera necesidad debido a que funcionan como estrategia para el mejoramiento de una gestión organizacional eficiente, se enuncian las responsabilidades para cada cargo lo que genera que los trabajadores puedan ser más autónomos y tomar decisiones acorde a los manuales, por tanto es importante contar con su participación ya que son ellos los que conocen como funcionan los procesos y de esta forma orientar la empresa hacia el asociado.

### ***1.3.2 Relación con la línea de investigación actual***

En cuanto a la línea de investigación relacionada, la propuesta se enlaza con Administración y Competitividad, en razón que busca fortalecer la capacidad de gestión y competitividad en el sector cooperativo, específicamente en la Cooperativa COEXCO, permitiendo la estabilidad de la empresa y consolidando su área administrativa por medio de un manual de procesos y procedimientos, conllevando a la optimización de estos.

### ***1.3.3 Alcance***

El plan de mejoramiento va dirigido a todos los colaboradores de COEXCO así como a las diferentes áreas de la cooperativa, desde la gerencia, pasando por el proceso de contabilidad, cartera y



tesorería, hasta la atención al asociado. Dicho plan de mejora se ejecutará en las instalaciones de la Cooperativa ubicada en la Cra. 13 nº 28-01 Piso 5 Edificio Palma Real Torre B.

## **2. Revisión de Literatura**

### **2.1 Marco Histórico**

#### **2.1.1 *Antecedentes Históricos de la Gestión por Procesos***

##### **2.1.1.1 Relación con el Pensamiento Administrativo y Teoría Organizacional.**

La gestión por procesos es una propuesta administrativa, donde su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su búsqueda permanente por encontrar eficiencia y eficacia para lograr los objetivos de una organización. En tiempos anteriores a la Revolución Industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y los comercializaba y en donde el referente organizacional más importantes fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal. (Carrizosa, 2008)

En 1776 Adam Smith, con su publicación de la Riqueza de las Naciones, definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo donde afirmaba que “el origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; que depende a su vez de la dimensión del mercado; y esta los precios”. Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad (y riqueza) al especializar a los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo. (Carrizosa, 2008)

Dicho principio fue adoptado por los capitalistas de la revolución industrial con la división del trabajo y la especialización prevaleció la estructura organizacional de tipo jerárquico y el nacimiento del mecanicismo como teoría organizacional predominante.

A principios del siglo XX con Taylor (Parker) y su teoría científica se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo expuesto por Adam Smith. La teoría científica trajo consigo la eficiencia y la productividad, así como la aplicación de métodos como la estandarización que aseguraran el éxito organizacional. Además, con dicha teoría se dio inicio al diseño de cargos con énfasis en la actividad que realizaba cada empleado, puliendo de cierta forma la división del trabajo y ampliando la brecha entre quienes piensan y quienes ejecutan las tareas. (Carrizosa, 2008)

Parker, citado por Eafit en Gestión por procesos, indujo al enfoque de la gestión por procesos en las organizaciones hacia la segunda década del siglo XX, presentando principios que lo fundamentaban al ver la necesidad de reevaluar los procesos, así como las interacciones organizacionales teniendo en cuenta los rasgos de sus estructuras basándose en preceptos como el empoderamiento y cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad. (Carrizosa, 2008)

#### **2.1.1.2 Evolución de la Gestión por Procesos**

Las empresas hoy por hoy han tenido que escalar a través del tiempo tanto a nivel externo como interno para dar solución a problemáticas de diversas índoles para conseguir el éxito que esperan y para ellos cada colaborador debe asumir responsabilidades y esforzarse por realizar las labores propias de su cargo para conseguir objetivos y metas organizacionales.

“La unión de esos esfuerzos que suman actividades desarrolladas con una guía ordenada, es lo que se denomina proceso y su complemento, en busca de la mejora continua y el cumplimiento de metas y objetivos fijados, a través de la gerencia o la alta dirección para incrementar la productividad, se denomina gestión”. (Granada, s.f, p.12)

Las empresas han demostrado que para ser líderes en cuanto a gestión administrativa por procesos se refiere, deben adoptar y desarrollar estrategias que generen ventaja competitiva, la cual

puede ser duradera si se basa en procesos operativos ordenados, formalizados que permitan el desarrollo del Core del negocio de manera eficiente. Varias empresas se han quedado en el pasado y por no implementar procesos formalizados, quedan obsoletas o simplemente no pueden enfrentar las problemáticas por las que pueden pasar a través de sus diferentes dependencias dado que no se encuentran preparados para asumir este tipo de retos u obstáculos a través del tiempo.

En el caso de COEXCO propiamente, la entidad no ha evidenciado un progreso administrativo precisamente por no desarrollar estrategias y trazar objetivos organizacionales que permitan la mejora continua y posteriormente el crecimiento de la Cooperativa, esto, dado que se enfocan en sacar adelante las actividades de operatividad diaria, mas no se centran en la planeación estratégica o plan de desarrollo que conlleve al cumplimiento de metas que deberían proponerse.

### **2.1.1.3 Historia COEXCO**

La “Cooperativa de Empleados de SUPERCOMEX” fue creada en Bogotá, en noviembre de 1967 por un grupo de 28 trabajadores pertenecientes al Instituto Colombiano de Comercio Exterior - INCOMEX -, quienes con sus aportes y esfuerzos emprendieron un trabajo mancomunado orientado al bienestar del trabajador del comercio exterior y sus familias. Con la resolución No. 194 del 28 de marzo de 1978, se aprobó la reforma de su razón social y se registró como “COOPERATIVA DE EMPLEDOS DEL INCOMEX”. Hasta el año de 1.995, los servicios de ahorro y crédito eran para uso exclusivo de los trabajadores del INCOMEX. (Coexco C., 2020). El 9 de marzo de 2000 en asamblea de socios, se aprobó una reforma de estatutos mediante la cual se adoptó la apertura del vínculo que permite a los trabajadores del Sector Comercio Exterior Colombiano su afiliación a la Cooperativa de Empleados del Incomex. Esta reforma permitió ampliar los servicios y cambiar la razón social, por lo que hoy es la COOPERATIVA DEL COMERCIO EXTERIOR COLOMBIANO. De ésta manera, se acercan a sus asociados, con la idea de contribuir siempre al mejoramiento de su calidad de vida a través de la prestación de

servicios con excelente calidad. Hoy, cuentan con más de 400 asociados en el ámbito nacional y un amplio portafolio de servicios acorde con sus necesidades y expectativas.

La Cooperativa del Comercio Exterior Colombiano COEXCO, es una empresa asociativa, Multiactiva, sin ánimo de lucro, Reconocida Jurídicamente por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativa DANCOOP, hoy DANSOCIAL, mediante Resolución 00857 del 20 de noviembre de 1967, vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Sus operaciones se encuentran centradas en aportes y el crédito a sus asociados a través de las diferentes modalidades establecidas en el reglamento del crédito para apoyar a nuestros asociados en la solución de sus necesidades económicas. (Coexco C., 2020)

### **2.1.2 Estado del Arte**

Para la investigación que se va presentar, se tuvieron en cuenta estudios e investigaciones realizadas relacionadas con el objeto de estudio y que por ende cabe mencionar:

#### **Figura 1**

##### *Estado de Arte n°1*

Manuales de Procedimientos y el Control Interno: Una necesaria interrelación. Pérez and Lanza (2014)

En esta investigación se exponen la importancia del control interno que en la actualidad se establece como una necesidad. Además, indica que el Manual de Procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de las actividades y operaciones de forma

homogénea para que los trabajadores lo conozcan. El objetivo general de dicha investigación es diseñar un Manual de Procedimientos para el control del efectivo, las cuentas por cobrar y pagar, las nóminas en la entidad acorde a sus características. La metodología empleada fue el diagnostico de las actividades que se deseaban formalizar, la evaluación de las condiciones de trabajo existentes para crear un ambiente de control adecuado, además se basaron en los fundamentos legislativos de Cuba y en la

estructura del Manual de Procedimientos, para ellos se requirió de la participación del personal técnico de cada una de las áreas, así como de la dirección de la entidad.

En cuanto a los resultados se contribuyó al Sistema de Control Interno con la elaboración del Manual, que se convirtió en una herramienta que fortalece dicho sistema al brindar información detallada, sencilla, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las responsabilidades, instrucciones, e información sobre políticas y funciones, de las distintas operaciones que se realizan en la entidad.

Esta investigación brinda los conocimientos requeridos para comprender que para las organizaciones es factible contar con este manual porque permite tener un control interno que logre la eficiencia y eficacia de las diversas áreas de la organización contribuyendo a la productividad con mejora continua en cada una de las actividades, pues con la realización de cada actividad, se pueden evidenciar

#### Figura 2

correctivos o aspectos a mejorar.

#### Estado de Arte n° 2

<p>Importancia de los Manuales de Procedimientos para la Mejora de los Procesos Operativos en las Agencias de Aduanas. Burgos and</p>
---

Este artículo se basa en un problema operativo de demoras en el proceso de nacionalización de mercancías de una microempresa ecuatoriana dedicada a gestiones aduaneras, dado que el tiempo invertido en dicha nacionalización, superaba el promedio que otras empresas

del mismo sector utilizaban para hacerlo. El objetivo de la investigación fue proponer un manual de procedimientos, destinado a contribuir en la mejora de este proceso clave de la empresa.

En cuanto a la metodología utilizada, el tipo de investigación fue descriptiva, buscando especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se sometiera a análisis. Además se utilizaron técnicas como la

observación directa del proceso actual y la encuesta con preguntas cerradas, donde para el levantamiento de la información se utilizó cronometro y tablero de observaciones.

Referente a los resultados obtenidos, se mostraron de forma resumida por medio de documentos levantados como diagramas de flujo, hoja de tiempos en el levantamiento de la información, indicando que de las actividades levantadas, el “Pago de Impuestos” era el que generaba mayor promedio de ejecución. Adicionalmente generó impacto positivo ya que mejoró la gestión administrativa y financiera de la Agencia reduciendo tiempos de procesos para producir mejores beneficios sobre el cliente.

Con este tipo de artículos se enfatiza la importancia que tiene este tipo de manuales para las organizaciones porque conllevan al control y evaluación de procesos de manera permanente para

### Figura 3

*Estado de Arte n°3*

<p>La Gestión por Procesos. Un Campo por explorar. Process Management. A field to explore. Sánchez and Blanco (2014)</p>
--

detectar oportunidades de mejora en las dependencias de una empresa.

Este es un estudio que tuvo como objetivo analizar la evolución de los estudios publicados en español sobre gestión de procesos durante del periodo de los años 1990-2012. Se realizó teniendo en cuenta los cambios en las

empresas a través de los años en cuanto a gestión administrativa, dadas las teorías organizacionales conocidas como la estructuralista, la teoría de las relaciones humanas, de las contingencias, por nombrar algunas, por medio de las cuales las organizaciones pueden seguir ideales para conseguir el cumplimiento de objetivos.

En cuanto a la metodología de investigación por medio de la revisión de literatura se analizaron 137 artículos en español sobre el tema de la gestión por procesos a través de la fuente de

información, la base de datos Dialnet. También el análisis combinó resultados cuantitativos y cualitativos. Referente a los resultados se dedujo que la gestión por procesos es un campo en declive ya que ha tenido una evolución negativa con altibajos dado el escaso desarrollo de la gestión por procesos en los países de habla hispana, pues en los países subdesarrollados muchas veces las empresas se mantienen en su zona de confort y no exploran el entorno para crear una gestión administrativa innovadora pues no se adaptan a los cambios de las empresas actuales, lo que no les permite avanzar.

## **2.2 Marco Teórico**

### ***2.2.1 Planteamiento Organizacional***

Es fundamental para todas las organizaciones tanto del sector real como del tercer sector, la planificación adecuada para el correcto funcionamiento de los procesos, pues esto genera el control y evaluación permanente para mitigar problemáticas y establecer objetivos y metas para el crecimiento no solo de la empresa si no de los colaboradores que hacen parte de ella. Entre tanto, se deben aplicar conceptos como la competitividad empresarial que “es generada a través de distintos elementos encaminados a mejorar el desempeño de la misma como el capital humano, la localización, servicios y productos de calidad” (Olivares et al., 2019)

Es importante el planteamiento estratégico en las organizaciones ya que brindan un horizonte para crear perspectivas para la ejecución y puesta en marcha de objetivos y metas trazadas, favoreciendo la dirección de la empresa, optimizando los procesos en las diferentes dependencias. Esto garantiza la productividad organizacional contribuyendo a la creación de una cultura organizacional fundamentada en el trabajo en equipo, la calidad en el servicio, la comunicación, el liderazgo, el sentido de pertenencia, entre otros.

### **2.2.1.1 Factores relevantes en el planteamiento estratégico organizacional.**

Para llevar a cabo un buen planteamiento organizacional, es primordial tener en cuenta factores que se relacionan directamente con el desarrollo del presente y futuro de las empresas porque intervienen en la ejecución de estrategias tanto a corto, mediano y largo plazo. Entre estos factores se destacan:

El entorno, hace referencia al contexto social, político, económico y comercial, pues se debe hacer un análisis como el pestel que “surge como una herramienta para definir la posición estratégica de una empresa, identificando los factores que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la misma asegurando que el rendimiento de la empresa se encuentre alienado positivamente con las fuerzas de cambio que estén afectando el entorno empresarial” (Bittán, 2012), para poder diagnosticar y comprender las falencias u oportunidades de la empresa y así actuar a tiempo para prevenir imprevistos que al no tener las posibles soluciones se hará difícil el actuar de manera óptima frente a ello.

Otro factor primordial a la hora de planificar estratégicamente son los recursos, pues estos se deben aprovechar al máximo y sacarles el máximo beneficio pues en ocasiones son escasos, por tanto, se deben conocer a la perfección con los que se cuentan para poder organizar y planificar de acuerdo a ellos, pues algunas organizaciones cuentan con los recursos necesarios, pero al no conocer cómo crear con estos nuevas formas de crecer, se vuelven no competitivas.

Las expectativas y las bases también son factores que proporcionan los cimientos para efectuar un correcto análisis estratégico, pero se deben pensar y crear con las bases suficientes, teniendo en cuenta los factores antes mencionados, pues para planear se requiere ser realistas y considerar todas las aristas del medio tanto interno y externo. Las organizaciones solidarias, por



ejemplo, se encaminan hacia el bienestar social de los asociados, por tanto, sobre ello debe plantearse, organizarse y ejecutarse su plan de desarrollo.

### **2.2.2 Plan de mejora**

Actualmente las empresas deben trabajar manco mudamente en la mejora continua, pues aun si se consigue el éxito, siempre debe evaluarse y hacer las modificaciones o actualizaciones a que haya lugar para conseguir mantenerse en el mercado de acuerdo a la propuesta de valor de la organización, con miras a buscar y abarcar las necesidades de los socios, clientes o consumidores que cada día demandan un nivel mayor de satisfacción y por lo mismo se deben buscar nuevos resultados y no hacer siempre lo mismo.

El plan de mejora es una herramienta útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos, lo que les va permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos. Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiente del área o proceso a mejorar, lo importante es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar para definir el plan de acción a seguir. (Proaño, 2017)

Para elaborar un plan de mejora organizacional se debe inicialmente proponer y planificar el plan, para ello, cabe mencionar que este debe ser flexible, claro, conciso, que permita integrar metas operativas y tácticas, por medio de la definición ante todo del problema identificado que posteriormente permita el establecimiento de objetivos y estrategias para conseguir el pleno desarrollo del plan.

Luego se deben analizar las posibles soluciones por medio de la lluvia de ideas, matrices como el DOFA, “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancón, 2007) o la matriz MAFE como herramienta organizacional

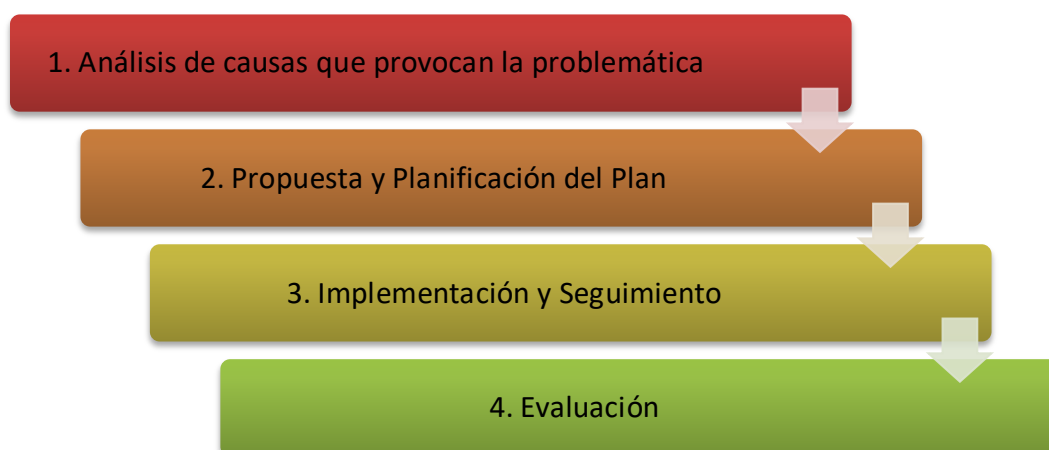
que busca desarrollar estrategias competitivas para cumplir objetivos e identificar y hacer un diagnóstico previo.

Seguidamente se debe implementar y hacer seguimiento al plan de mejora para lo cual es necesario contar con los colaboradores y la dirección de la empresa para la gestión del mismo, y para esto se debe retroalimentar al equipo de trabajo del plan que se desea ejecutar, llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento y hacer continuo seguimiento a las actividades propuestas desde el principio de acuerdo a lo proyectado.

Finalmente se debe evaluar el plan puesto en marcha, validando si se cumplieron los objetivos trazados y las metas propuestas, así como corregir aspectos que se den en el camino como el adecuar el cronograma de trabajo o reemplazar algunas acciones por otras que en la ejecución no se dieron de la manera esperada, entre otros. En este caso se debe observar con detenimiento el proceso desarrollo desde su inicio para identificar mejoras y presentar también un informe con los resultados obtenidos. (Ponce Talancón, 2007)

#### Figura 4

*Metodología del Plan de mejora*



Fuente: Elaboración propia

### **2.2.3 Gestión por Procesos**

También denominada Business Process Management (BPM) es una forma de organización donde los procesos de la organización son definidos con base a la estructura de la organización aportando una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente. (Excellence, 2020)

Los procesos en una organización forman en gran medida la planeación estratégica ya que ofrecen flexibilidad y control a la hora ejecutar las funciones de la entidad permitiendo adaptarse al cambio de entorno y de mercado. La gestión por procesos enfatiza en procesos de innovación, los cuales generan diferenciación y crean valor, y los procesos operativos que buscan la obtener calidad mejorando la productividad en cuanto a tiempos y colaboradores. (Zaratiegui, 1999)

Dentro de la gestión por procesos cabe resaltar que supone la reingeniería de los mismos, la cual trae consigo un cambio radical en la forma de organización de la empresa, pues busca la mejora continua como se ha mencionado anteriormente, por la que se debe velar en las organizaciones actuales, pues siempre van a ver aspectos, condiciones, actualizaciones, que se deben implementar para estar a la vanguardia y más en el sector solidario donde en este tipo de economía se busca facilitar la satisfacción de necesidades por medio del bienestar común, y es allí donde es primordial buscar alternativas en las organizaciones solidarias que provean servicios para los asociados y para ello se debe iniciar con el mejoramiento a nivel interno para evaluar y validar los recursos con los que se cuentan para poder proponer nuevos métodos de ayuda mutua.

“Para que este tipo de gestión de lleve a cabalidad, se debe dedicar el tiempo suficiente para controlar ya que esto trae como consecuencia la calidad en los procesos y esta muestra confianza desde la dirección de las organizaciones hacia los rangos medios y bajos, de forma que los colaboradores se

sientan comprometidos con los resultados generando así sentido de pertenencia y se responsabiliza de la eficacia global de su trabajo”. (Pérez, 2009)

### **2.2.3.1 Metodología de aplicabilidad para la Gestión basada en Procesos**

La gestión basada en procesos es una herramienta que en su aplicación debe generar un cambio en la filosofía y mentalidad del trabajo de las organizaciones donde todos los colaboradores son responsables de los resultados, independientemente de su asignación funcional, lo que genera una visión amplia de lo que se realiza en la organización. (Mallar, 2010, p.5)

Al igual que para un plan de mejora, la gestión por procesos requiere de una metodología para llevarse a cabo, de tal manera que se relacionan, estos dos conceptos cuando a la hora de implementar proyectos o estrategias en pro del crecimiento de la organización se trata ya que incentivan a que la ejecución de las acciones contempladas se desarrolle productivamente con el cumplimiento de los objetivos planteados generando valor para la empresa.

El modelo de gestión basada en procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders-clientes, proveedores, accionistas y colaboradores, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como la cadena de mandos y la función de cada departamento. (Mallar, 2010, p.8). Esto da una referencia de lo que las empresas actuales deben contemplar para mejorar su gestión administrativa ya que como se menciona, en ocasiones se da alta relevancia al cliente, y no se realiza una introspección a nivel interno que permita analizar factores de riesgo o de oportunidad.

Definiendo la metodología para este tipo de gestión se requiere primordialmente la información con la que requiere trabajar obteniéndola de manera que participen todos los colaboradores de la organización ya sea para el diseño de nuevos procesos, o la actualización de otros. Para ellos se requiere

que haya una comunicación asertiva y fundamentalmente, el trabajo en equipo para conseguir los resultados esperados.

Luego se deben identificar los procesos por medio del levantamiento de información por parte de cada área o dependencia, para después seleccionar los procesos clave y nombrar al encargado de cada uno para que revise y analice las actividades de dichos procesos. Seguidamente se deben hacer los correctivos necesarios a partir de la revisión y análisis expuestos para finalmente establecer indicadores que permitan la medición de los procesos teniendo como referencia un patrón establecido.

Gráfico:

**Figura 5**

*Metodología de Gestión por Procesos*



Elaboración propia

## **2.3 Marco Conceptual**

Para llevar a cabo la investigación es necesario abordar conceptos básicos, así como distintas variables para el desarrollo de la misma.

### **2.3.1 Manuales**

Son documentos que contienen en forma ordenada información y/o instrucciones sobre organización, políticas, procedimientos, de una organización necesarios para la ejecución de un trabajo. Agustín Reyes Ponce, lo define como un folleto o libro en el que se conectan de forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: unificar y orientar la conducta que se presenta dentro de los miembros de una organización. (Marco, 2020)

#### **2.3.1.1 Manual de Funciones**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrollan cada empleado en sus actividades cotidianas y el cual es elaborado según los procesos y procedimientos de las diversas áreas de una organización. (González Sánchez, 2012)

#### **2.3.1.2 Manual de procesos y procedimientos**

Es una herramienta que le permite a la organización reunir un conjunto de actividades que están enfocadas a mejorar la empresa y que busca ofrecer un servicio de calidad y eficiencia. (Llanos Castro, 2017, p.5)

### **2.3.2 Procesos**

Son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman elementos de entrada en resultados. (Llanos Castro, 2017, p.5)

#### **2.3.2.1 Procedimientos**

Es la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. (Llanos Castro, 2017, p.5)

### **2.3.3 Economía solidaria**

También denominada economía social, es un enfoque para el desarrollo de actividades productivas basado en el bien común, buscando el equilibrio y la equidad que generen sostenibilidad. (Westreicher, s.f)

### **2.3.4 Diagrama de Flujo**

Representación gráfica por medio de figuras geométricas de secuencias que siguen un determinado procedimiento o recorrido desde el inicio hasta el fin de la actividad. (Llanos Castro, 2017, p.5)

#### **2.3.4.1 Organización por áreas funcionales**

Son las funciones específicas resultado de la sucesiva división de trabajo en grupos de actividades, ordenadamente distribuidas con el objetivo que una empresa cumpla sus objetivos organizacionales. (Cajilima Sauce & Tapia Mogrovejo, 2013)

#### **2.3.4.2 Funciones**

Son las tareas específicas inherentes a un cargo en una organización que son asignadas para el correcto cumplimiento de las actividades propias de una entidad. (Llanos Castro, 2017)

### **2.3.5 Administración de los Procesos**

Es el control y gestión que se brinda a los procesos de una organización con responsabilidad de las directivas que son las responsables de realizar cambios en los procedimientos si se evidencia que se requieren. (Excellence, 2020)

**Figura 6**

*Proceso Administrativo*



Fuente: Elaboración propia

### **2.3.5.1 Mapa de Procesos**

Es una representación gráfica de forma general del sistema organizacional de la empresa, la cual clasifica los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos, y de apoyo o soporte, los cuales, busca cumplir con los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes. (Cajilima & Tapia, 2013). Guía para la elaboración de manuales de procedimientos (Maldonado, 2009)

### **2.3.6 Sistema**

Es una red de procesos interconectados, diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes, en donde hay unas entradas, unas transformaciones y unas salidas. (Naranjo, 2010)

### **2.3.7 Función Administrativa**

Es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás. (Irazábal, 2013), es importante abarcar dentro la información que se desea analizar, tener conocimiento de las funciones que desempeñan los



colaboradores de COEXCO para así mismo analizar según el proceso a que persona como tal corresponde.

#### **2.3.7.1 Planeación Administrativo**

Es la función de la administración en la que se definen las metas u objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. (Irazábal, 2013), es indispensable conocer cómo se planean las actividades diarias de COEXCO con el fin de indagar acerca de su funcionamiento administrativo.

#### **2.3.7.2 Organización Administrativa**

Es la función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como las hacen, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones (Irazábal, 2013). Con el análisis que se vaya a realizar de los instrumentos empleados, se responderá a este concepto en función de la Cooperativa para así conocer actualmente como y cuáles son los procedimientos y procesos que tiene la entidad respecto a sus diversas áreas.

#### **2.3.7.3 Integración de personal**

Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados. (Irazábal, 2013), se desea conocer como es el trabajo en equipo dentro de la entidad y como es el manejo que le brindan a las cargas laborales para poder equilibrarlas.

#### **2.3.8 Dirección**

Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los colaboradores. (Irazábal, 2013), lo que se quiere analizar también es la forma como se asignan las funciones a los colaboradores, si son inherentes a sus cargos correspondientes y si la gerencia conoce acerca de las actividades que realizan cada uno.

### **2.3.9 Control**

Consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieren falta. (Irazábal, 2013), esta función administrativa es de alta trascendencia dentro de la entidad solidaria, ya que de ella depende el cumplimiento eficaz de las diversas actividades diarias que se gestionan, donde se debe validar si se están realizando de la manera correcta, y en caso contrario poder efectuar las acciones pertinentes con el fin de evitar reprocesos que disminuyan la productividad de la organización.

#### **2.3.9.1 Indicadores de Gestión**

Son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, pueden señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Reliabilityweb, s.f), para COEXCO es fundamental que para el desempeño de la función del control administrativo se lleven a cabo mediciones por medio de estos indicadores ya que actualmente no se manejan y pueden mostrar una realidad más veraz acerca de cada procedimiento permitiendo realizar mejoras de ser posibles y en este caso de los manuales, contribuye al control y verificación del desempeño y ejecución de actividades.

## **2.4 Marco Legal**

Teniendo en cuenta el presente proyecto de investigación, con los pilares fundamentales de la economía solidaria y la gestión por procesos, se mencionan a continuación las siguientes normativas para el desarrollo del trabajo.

### **2.4.1 ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad**

Es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con lo que una empresa debe contar para

tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios. (Yáñez, 2008)

Aunque COEXCO no cuenta con esta certificación de calidad, es vital tenerla en cuenta para que a futuro la organización contemple este tipo de certificación para una gestión administrativa de basada en un enfoque por procesos donde el manual de procedimientos es el inicio para obtener en algún momento este beneficio.

#### **2.4.2 Estatuto COEXCO**

Es la normatividad por la que se rige el funcionamiento de COEXCO, donde se contemplan la naturaleza de la entidad, el objeto, sus actividades, la calidad de asociado a la Cooperativa, los deberes y derechos del asociado. También se definen los órganos de administración de la entidad, así como sus funciones correspondientes y se refiere sobre la Asamblea General de Asociados, por tanto, este documento es de vital importancia para el desarrollo de actividades pues con base en éste se determinan las funciones y servicios para los asociados y colaboradores.

#### **2.4.3 Reglamentos de COEXCO (Crédito- Solidaridad-Aportes)**

Para el levantamiento de información se requirieron los Reglamentos vigentes con los que cuenta la Cooperativa, ya que en estos se consolidan los requisitos y condiciones para el otorgamiento de los servicios que ofrece la entidad, por lo que fueron de vital importancia para la formalización de los procesos y procedimientos.

Para las diferentes dependencias de COEXCO y sus respectivas funciones, cada colaborador y asociado debe regirse por dichas normativas para el cumplimiento de sus deberes y derechos. Más aun es importante mencionar que en caso de actualizarse alguno de los reglamentos es vital que se tenga en cuenta para los procesos estructurados ya que en caso que repercuta propiamente en alguno, se deben hacer las modificaciones necesarias.

### 3 Diseño Metodológico

#### 3.1 Tipo de estudio

De acuerdo al tipo de información que se manejó para este plan de mejoramiento, el tipo de estudio que se llevó a cabo fue de tipo descriptivo ya que como indica el autor (Hernández, 2014, p.66), este tipo de estudio permite detallar situaciones y eventos como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno buscando especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mencionado esto, se infiere que el plan de mejora se acomodó a este tipo de estudio puesto que se describieron y analizaron los factores relevantes dentro de la gestión administrativa de la cooperativa y como estos intervienen en la productividad y eficiencia de los procesos.

Además, se detallaron cada una de las actividades de los procesos y para ello se debió tener conocimiento e indagar acerca de cada procedimiento actual de COEXCO, analizarlos y establecer de manera clara y concisa cada uno de los procedimientos. Esto implicó describir las características de cada tarea o función de los colaboradores, para posteriormente asignar o reasignar funciones propias.

Según (Hernández, 2014, p.95) en su libro de Metodología de la Investigación, indica que la investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos ya que se centra en explicar porque ocurre un evento y en qué condiciones se da, o porque dos o más variables están relacionadas. Este tipo de estudio implica exploración, descripción y correlación además que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia.

Este plan de mejora también fue de tipo explicativo debido a que se encontraron las causas o razones por las cuales la Cooperativa carecía de control administrativo. Además, este estudio permitió identificar y analizar variables, así como sus resultados, luego verificar si el manual de procesos contribuye a la eficiencia en la gestión administrativa y en las operaciones diarias de la entidad.

### 3.2 Población y Muestra

La población objeto de estudio son los colaboradores de la Cooperativa COEXCO, actualmente son cuatro (4) colaboradores directos que son: el Gerente, la Contadora, la Analista de Cartera y Tesorería y la Asistente de Cartera. La población es finita dado que para esta investigación se conoce el número de individuos a estudiar, es decir son identificables por el investigador debido a que se conoce la cantidad de colaboradores en su totalidad.

N= 4 Colaboradores

La muestra implementada es probabilística debido a que todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, adicionalmente es de tipo estratificado dado que las variables de estudio se analizaron también de acuerdo a los diferentes cargos de la Cooperativa, lo cual mostró cómo se comportan las variables de la población a través de hacer evidente el cambio de dichas variables en estratos ya que se evidencia una división previa de la población y dentro de este tipo de muestreo se encuentran incluidos los grupos de interés que poseen total significancia dentro del desarrollo del plan de mejora.

Dado que el tamaño de la muestra es pequeña, se aplicará un censo que según (Arias, s.f) es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar en cualquier forma, los datos o la información demográfica, económica y social que pertenecen a todos los individuos de una población el cual debe satisfacer cuatro (4) requerimientos básicos: enumeración individual, universalidad, simultaneidad y periodicidad para luego evaluar y analizar la información recolectada.

### 3.3 Instrumentos

Para el plan de mejoramiento de COEXCO se trabajó sobre dos (2) instrumentos: la observación y el diseño de un esquema que fue diligenciado por los colaboradores de la entidad, donde se consignaron las actividades propias de cada cargo.

**Figura 7**

*Diseño de Esquema de Actividades*

<b>1. DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO:</b>				
<b>2. OBJETIVO:</b>				
<b>3. ALCANCE:</b>				
<b>4. NORMATIVIDAD APLICABLE:</b>				
<b>5. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>				
ORD.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO / REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Fuente: Elaboración propia

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Este método es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, ya que en ella se apoya al investigador para obtener el mayor número de datos. Para este instrumento se debe definir la situación a analizar, los objetivos de la observación, es decir, para que se va observar y determinar la forma en la que se registrarán los datos recolectados. (Ruiz, 2010)

Este instrumento ayudó en la medida que permitió conocer las diferentes actividades que realiza cada colaborador de COEXCO, y verificar si actualmente hay sobrecargas laborales, para una mejor distribución de tareas según el cargo y así mismo servirá para evidenciar si hay algún tipo de procedimiento nuevo que se deba implementar.

Dentro del plan de mejoramiento, esta técnica se realizó a los trabajadores de COEXCO quienes diligenciaron el esquema diseñado previamente para recolectar información acerca de las falencias administrativas que denotan en la Cooperativa y de los procedimientos que llevan a cabo para posteriormente analizarlas junto con la gerencia y abordar temáticas para la construcción de los manuales que contribuyen a la planeación estratégica de COEXCO.

Para que estos métodos se logran con éxito fue conveniente tener en cuenta los siguientes parámetros:

Tener claro el objetivo del instrumento

Concertar previamente la cita

Verificar la información a través de las fuentes

Aclarar todas las dudas que existan

Saber escuchar

No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

Para el método de observación fue necesario anotar todo aquello relevante para el levantamiento de la información y observar atentamente todo lo que sucedía alrededor ya que esto ayudó a la validación o modificación de la información obtenida en el esquema de levantamiento.

### **3.4 Procedimientos**

Teniendo en cuenta la emergencia sanitaria actual, se menciona que no se pudo cumplir a cabalidad con el cronograma planteado en las fechas indicadas hasta el mes de julio, para el desarrollo del manual de procesos y procedimientos de COEXCO, por tanto, se postergaron algunas de las actividades que se tenían pensadas llevarlas a cabo dentro de las instalaciones de la Cooperativa.

Para la ejecución y puesta en marcha del plan de mejora en COEXCO, se empezó a trabajar desde el mes de febrero de 2020 dos horas diarias, dos veces a la semana en compañía del gerente de la empresa, el señor Ángel Fabiel Mora, con el fin de validar como se llevaría a cabo el levantamiento de la información requerida para cada procedimiento. Con esta tarea se pudo cumplir con un levantamiento inicial de funciones por los cargos de Analista de Cartera y Tesorería y Asistente de Gerencia, donde se les solicitó nombraran en un documento en Word las funciones que desempeñan en sus cargos diariamente con el fin de consolidar en un formato en Excel los nombres de los procedimientos que maneja cada una, en lo que se evidenció que aunque cada cargo desempeña las labores propias, no hay una guía como tal para la ejecución de cada actividad, por lo que se entra a validar que varias de las actividades de diversos cargos son inherentes a otros que pueden estar generando reprocesos dentro del área administrativa.



Esta labor inicial junto con la validación de las actividades desempeñadas por los cargos de contabilidad y gerencia, se llevaron a cabo en reuniones semanales de manera presencial, como se mencionó anteriormente hasta el mes de marzo del 2020. Por tanto, para los meses de febrero y marzo se cumplió con lo estipulado en el cronograma, trabajando de la mano con la gerencia para revisar y validar los procesos de cada cargo, priorizando cada uno de estos procesos, así como adelantando el levantamiento de información requerido respecto del cargo de Asistente de Cartera.

Se definieron los nombres de los procedimientos para cada cargo, dentro de las reuniones que hubo de acuerdo a la información suministrada por los cargos ya mencionados, así:

**Tabla 1**

*Procedimiento Servicio al Asociado*

NOMBRE DEL PROCESO: <b>SERVICIO AL ASOCIADO</b>		
ORDEN	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1	ATENCIÓN AL ASOCIADO	ASISTENTE DE CARTERA
2	VINCULACION DE ASOCIADOS	ASISTENTE DE CARTERA
3	COLOCACION DE CRÉDITO	ASISTENTE DE CARTERA
4	OTORGAMIENTO DE AUXILIOS DE SOLIDARIDAD	ASISTENTE DE CARTERA
5	OFERTA DE SERVICIOS Y BENEFICIOS	ASISTENTE DE CARTERA
6	ACTUALIZACIÓN DE BASES DE DATOS	ASISTENTE DE CARTERA
7	APOYO LOGISTICO A LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION Y CONTROL	ASISTENTE DE CARTERA
8	GESTION Y CONTROL DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	ASISTENTE DE CARTERA

Fuente: Elaboración propia

Nota. Procedimientos levantados del área de servicio al asociado

Para los procedimientos de servicio al asociado, a la persona encargada de la ejecución de los mismos se le solicitó que discriminara de manera pormenorizada los procesos requeridos por cada uno de estos procedimientos., tarea que al entrar en aislamiento preventivo quedó aplazada.

**Tabla 2***Proceso de Cartera*

<b>PROCESO DE CARTERA</b>		
<b>ORDEN</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	APLICACIÓN DE PAGOS	ANALISTA DE CARTERA
2	RENOVACION DE CONVENIOS	ANALISTA DE CARTERA
3	CONCILIACIONES DE CARTERA POR CONVENIOS	ANALISTA DE CARTERA
4	FORMALIZACION DE RETIRO DE ASOCIADOS	ANALISTA DE CARTERA
5	REPORTE A CENTRAL DE RIESGO	ANALISTA DE CARTERA
6	CONTROL DE CARTERA Y GESTION DE COBRANZA	ANALISTA DE CARTERA Y ABOGADA

Fuente: Elaboración propia

Nota. Procedimientos levantados área de cartera

**Tabla 3***Proceso de Tesorería*

<b>PROCESO DE TESORERIA</b>		
<b>ORDEN</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	CONTROL Y SEGUIMIENTO DE TRANSACCIONES FINANCIERAS	ANALISTA DE CARTERA
2	MANEJO Y CONTROL DE CAJA MENOR	ANALISTA DE CARTERA
3	CUSTODIA Y CONTROL DE TÍTULOS VALORES	ANALISTA DE CARTERA

Fuente: Elaboración propia

Nota. Procedimientos levantados área de tesorería

Para el cargo de cartera y tesorería se detallaron los procedimientos anteriores según la información suministrada por la analista en cargo.

Para los del cargo de **contabilidad** se definieron con fines de validación los siguientes:

**Tabla 4**

*Proceso de Contabilidad*

ORDEN	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1	APLICACIÓN DE CAUSACIONES (CAUSACIÓN DE SOPORTES CONTABLES)	CONTADORA
2	CLASIFICACION, RECLASIFICACION Y PROVISION DE CARTERA	CONTADORA
3	ELABORACION DE CONCILIACIONES	CONTADORA
4	PRESENTACION DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS	CONTADORA
5	VERIFICACIONES Y CONTROLES CONTABLES	CONTADORA
6	ELABORACION Y PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	CONTADORA
7	ELABORACION Y PRESENTACION DE INFORMES	CONTADORA

Fuente: Elaboración propia

Nota. Procedimientos levantados área de contabilidad

## 4 Resultados

### 4.1 Diagnóstico general a nivel interno del área administrativa de COEXCO

Luego de la aplicación del instrumento se procedió a realizar el análisis de la información para el cual se utilizaron las siguientes técnicas:

**Eliminar:** se deberá eliminar toda la información que no sea necesaria para el levantamiento de la información, así como cualquier paso o detalle que no sea indispensable.

**Combinar:** al no poderse eliminar algo, se podrá combinar con otro procedimiento con el fin de unificarlo a efectos de simplificar actividades.

**Cambiar:** se deberá revisar si algún cambio que se pueda hacer según el orden, o desarrollo de una actividad que tenga como fin simplificar el trabajo como por ejemplo cambiando la secuencia de algunas operaciones.

**Mejorar:** cuando no es posible eliminar, combinar o cambiar, se puede validar como práctica, el mejoramiento de un procedimiento dentro de la información recolectada que lleven a un mejor levantamiento para posteriormente validar si se puede rediseñar de ser necesario.

**Mantener:** en este paso se deben conservar todas las actividades imprescindibles que se recolectaron con los instrumentos y para ello se podría realizar una especie de bosquejo con estas actividades para luego poder adherirlas a un procedimiento como tal.

**Tabla 5**

*Análisis Coexco*

<b>ANÁLISIS COEXCO</b>	
<b>SIN GESTION POR PROCESOS</b>	<b>CON GESTION POR PROCESOS</b>
Organización con baja gestión de calidad debido a que no se rige por manual de procesos para la gestión eficiente de actividades	Organización caracterizada por el aumento en la calidad de los procesos ya que actualmente se rige bajo el manual de procedimientos para su funcionamiento eficiente.
Se evidenciaron colaboradores con bajo sentido de pertenencia con la Cooperativa ya que	Los colaboradores de COEXCO tienen mayor sentido de pertenencia dada la

<p>no tenían totalmente claras la manera de realizar las funciones propias del cargo</p>	<p>estructuración de los procesos que no se encontraba enmarcada dentro de la normativa de la entidad.</p>
<p>Se presta atención al servicio al asociado, pero no tanto a la manera en cómo se ejecutan las cosas, ocasionado reprocesos.</p>	<p>La gestión de calidad es fundamental para el mejoramiento continuo del objeto social de la Cooperativa, lo cual permite buscar estrategias en pro de la misma.</p>
<p>Se evidencio el no conocimiento total de las actividades propias de la Cooperativa por parte de los colaboradores, pues los procesos están altamente relacionados unos con otros, lo que por desconocimiento permiten falencias como por ejemplo a la hora de brindar algún tipo de información.</p>	<p>Se puede observar que al trabajar mancomunadamente por la estructuración de los procesos y procedimientos, hubo empoderamiento de los cargos y trabajo en equipo permitiendo una comunicación asertiva a favor de la productividad de los mismos.</p>
<p>Se denotan que algunos de los procedimientos de COEXCO no estaban relacionados específicamente al cargo que debería, como por ejemplo algunas tareas de contabilidad que eran realizadas por el área de cartera y tesorería.</p>	<p>Hay un mayor control administrativo dentro de la entidad, pues el manual permite la organización de cada actividad según el cargo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Nota. Resultado de análisis con y sin gestión por procesos

#### **4.2 Falencias, dificultades y factores críticos en el desarrollo de procesos y procedimientos de COEXCO**

COEXCO como entidad solidaria, aún no ha logrado el posicionamiento que debería, dado que lleva más de 30 años de operaciones activas y aún no ha logrado certificaciones de calidad como otras entidades solidarias debido a que se ha concentrado en las operaciones de crédito para los asociados, pero no ha dado la relevancia que merece a factores como fomentar el área de mercadeo que incentive y haga conocer la entidad para aumentar la base social.

Dentro del diagnóstico realizado se evidenciaron varias falencias que no han permitido el crecimiento considerable de la entidad, destacando que aun así la Cooperativa ha logrado mantenerse a lo largo del tiempo con sus 425 asociados activos, ya que el crédito y los convenios como beneficios para los cooperados no dejan de presentar alta demanda.

Como resultado a este objetivo se plantearon los siguientes indicadores que permitieron medir factores críticos antes de la implementación de la propuesta del manual de procedimientos:

##### **1. Procedimientos no documentados / procedimientos a documentar**

##### **0 procedimientos documentados / 9 procedimientos a documentar del área de servicio al asociado**

Los procedimientos documentados para el área de atención al asociado fueron nueve, los cuales fueron documentados a través del formato anteriormente mencionado y de los cuales a 4 se le construyeron sus respectivos diagramas de flujo. Esto permitió medir que la calidad de los procedimientos de atención al asociado, vinculación de asociados, colocación de créditos y actualización de bases de datos ya tiene una guía levantada para su ejecución eficiente.

##### **0 procedimientos documentados / 6 procedimientos a documentar del área de cartera**

Los procedimientos levantados fueron 6 de cartera, a inicio de año no se contaba con ningún procedimiento documentado para esta área. Esto no permitirá reprocesos a la hora de capacitar a personal nuevo para desempeñar los cargos concernientes a estos procedimientos. Sin embargo para esta área el cumplimiento de este indicador aún no está al 100% dado que se evidencia la falta de uno denominado: aplicación de nóminas.

**0 procedimientos documentados / 3 procedimientos a documentar del área de tesorería**

Al momento del levantamiento de información se sugirieron 5 procedimientos de tesorería, pero luego de las validaciones correspondientes con gerencia y con la analista del cargo, se sintetizaron 3 procedimientos, lo que permitió una mejor estructura para los procesos.

**0 procedimientos documentados / 7 procedimientos a documentar del área de contabilidad**

Inicialmente se levantaron 11 procedimientos de contabilidad, pero la gerencia y la contadora, recopilaron 7 en total ya que los demás estaban inmersos dentro de otros, esto dado a que no se tenía claridad a que proceso exactamente pertenecían estas operaciones, pues varias de ellas van de la mano con el área de cartera y tesorería por tanto se definieron según sus procesos.

**1. Colaboradores insatisfechos / Colaboradores satisfechos**

**4 colaboradores insatisfechos de COEXCO/ 4 colaboradores satisfechos de COEXCO**

Teniendo en cuenta que la Cooperativa no contaba con la documentación requerida para el control administrativo de la entidad, se evidenció que los colaboradores no se encontraban completamente satisfechos ya que algunos de ellos realizaban labores que no correspondían a sus cargos y que al momento del levantamiento de la información se lograron identificar estas actividades para distribuir las a pesar que no se pueda contar actualmente con el Manual de Funciones.

Al momento del diagnóstico realizado se interpretaron muchos de los procesos de forma que se minimizó la cantidad de algunos de ellos al unirlos con otros de mayor relevancia, esto ocasionó que los colaboradores tengan conocimiento claro y conciso sobre sus actividades propias y así laboren de forma productiva generando en ellos satisfacción con la información que se está documentando., además porque creen que es un avance importante para la empresa donde laboran.

## **2. Colaboradores competitivos año 2019 / Colaboradores competitivos año 2020**

### **0 colaboradores competitivos 2019 / 4 colaboradores competitivos año 2020**

Este indicador se midió teniendo en cuenta la opinión de cada colaborador frente a la manera de ejecutar sus actividades y/o funciones en la vigencia del año 2019, ya que a principios de 2020 cuando se empezó a indagar sobre la gestión administrativa de COEXCO, se evidenció que la empresa no se regía por un manual que permitiera claridad en los procesos, por tanto, al conocerse los procedimientos que se han implementado ya documentados, se denota que los colaboradores tienen mayor sentido de pertenencia con la organización al hacerse partícipes de una mejora en pro de la Cooperativa, permitiendo un mejor desempeño con sus labores diarias, porque saben que así la entidad genera progreso en cuanto a calidad se refiere.

## **3. Tiempo invertido en levantamiento de información 2019 II semestre / Tiempo invertido en levantamiento de información 2020 I semestre**

### **0 horas invertidas 2019 II semestre / 4 horas semanales invertidas en 2020 I semestre**

Para el segundo semestre del año 2019 los colaboradores de COEXCO no invirtieron tiempo en la elaboración de un Manual de procesos y procedimientos ya que aunque lo tenían



presupuestado, no se cumplió con lo indicado a principios de ese año debido a que no se contaba con la persona que se apropiara del tema como tal. A final de año se planteó la propuesta por parte de la asistente de cartera, la cual fue aprobada por gerencia, y así fue como en la vigencia del año 2020 en su primer semestre, se inició con el levantamiento de la información requerida para la construcción del Manual, dedicando 4 horas semanales para este trabajo, lo que evidencia que se cumplió a cabalidad con este indicador de eficiencia.

#### **4.3 Propuesta de intervención para la mejora de procesos y procedimientos de COEXCO.**

Teniendo en cuenta que COEXCO actualmente no cuenta con planeación estratégica, se proponen la misión, visión, objetivos, políticas y principios así:

##### **4.3.1 Misión**

Dirigir su actividad empresarial al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias, apoyando su consolidación patrimonial y económica a través de la prestación y/o suministro de servicios y beneficios con la participación activa de los mismos, en la autogestión y toma de decisiones.

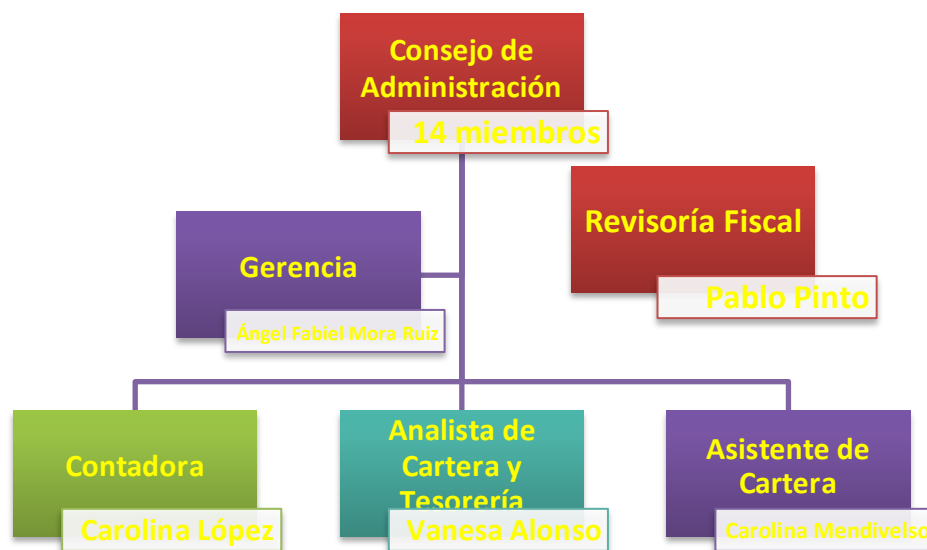
##### **4.3.2 Visión**

Para el año 2022 será la Entidad del Sector Solidario mejor posicionada en el sector público de Comercio, Industria y Turismo, en la prestación de servicios y beneficios con la participación activa de sus asociados con una moderna y eficiente gestión estratégica, administrativa y financiera.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de COEXCO

Figura 8

Estructura Organizacional Coexco



Fuente: Elaboración propia

Nota. Coexco cuenta con 4 cargos administrativos actualmente

#### 4.3.3 Principios y valores

Actualmente COEXCO no cuenta con esta información, por tanto se proponen los siguientes:

**Principio de participación económica de los miembros:** los asociados de COEXCO contribuyen de forma equitativa y democrática el capital de la cooperativa, así mismo los beneficios de los asociados son en proporción a las transacciones efectuadas de su operación.

**Principio de asociación voluntaria y abierta:** COEXCO es una organización voluntaria abierta para todas aquellas personas que se encuentren laborando en el MINCIT o las entidades adscritas al Ministerio, dispuestas a utilizar los servicios ofrecidos y aceptando responsabilidades según los establecido en los Estatutos.

**Principio de Control democrático por los socios:** COEXCO es controlada por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los miembros del Consejo de Administración responden ante todos los socios de la cooperativa quienes tienen igual derecho de voto.

**Principio de autonomía e independencia:** COEXCO es una organización autónoma de ayuda mutua, controladas por sus miembros, si entran en acuerdos con otras organizaciones del sector, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

**Principio de educación, formación y capacitación:** COEXCO brinda capacitación y educación a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y colaboradores, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de su operación.

COEXCO se basa en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, equidad, igualdad y solidaridad.

#### **4.3.4 *Objetivos organizacionales***

COEXCO actualmente no cuenta con un direccionamiento definido, por tanto, se proponen los siguientes:

Crear estrategias encaminadas a mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Reformar el Estatuto a fin de adecuarlo a las necesidades básicas y formar una unión más perfecta de bienestar general para todos sus miembros.

Garantizar beneficios para todos sus miembros bajo el modelo cooperativo.

Gestionar la participación activa de sus miembros.

Prestar servicios a sus miembros de acuerdo al Estatuto vigente.

#### **4.3.5 Políticas**

Teniendo en cuenta que COEXCO no presenta actualmente políticas, se proponen las siguientes políticas:

Política de Calidad: COEXCO vive comprometido con satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados y demás grupos de interés a través del crecimiento, la sostenibilidad, la gestión de riesgo y la excelencia en el servicio, analizando el contexto, oportunidades e integrando la mejora continua en sus procesos.

Política institucional con base en principios y valores: COEXCO se rige por los principios cooperativos universales, los cuales son aplicados a todos los actos que realizan los miembros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comités de Apoyo, colaboradores y asociados.

Mantener crecimiento económico y social sostenible, direccionado a la satisfacción de las necesidades de los asociados, sus familias, y la comunidad en general.

Establecer alianzas estratégicas con organizaciones del sector o privadas en busca de mayores beneficios para los asociados.

Fomentar la educación como eje transversal de la gestión económica y social solidaria, para el mejoramiento de competencias de asociados, directivos y colaboradores.

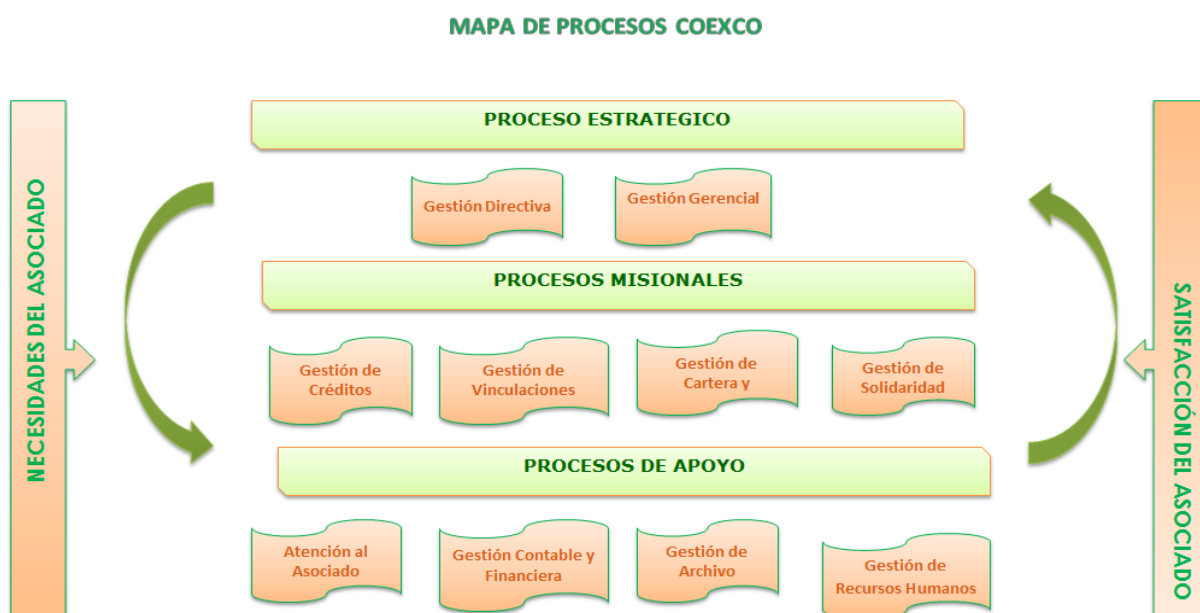
Para el otorgamiento de beneficios, COEXCO se regirá bajo los reglamentos de crédito y solidaridad vigentes.

**4.3.6 Mapa de procesos**

Dado que COEXCO no cuenta con este mapa como tal, se propone el presente mapa de procesos:

**Figura 9**

*Mapa de Procesos Coexco*



Fuente: Elaboración Propia

Nota. Actualmente la entidad no cuenta con mapa de procesos, por lo que se propone el anterior.

**4.4 Balance de los flujos financieros en los que se incurrieron para la implementación del plan de mejoramiento**

Dentro del plan de mejoramiento propuesto se indica que en cuanto a los costos en los que se incurrirían están basados en los salarios de los colaboradores, y el costo de tiempo ya que se deberá otorgar ese lapso dentro de su jornada laboral para la contribución de la puesta en marcha de los

manuales debido a que son ellos quienes de primera mano poseen los datos e información necesaria para llevar a cabo el plan de mejora.

**Tabla 6**

*Flujos Financieros*

<b>Flujos financieros para la implementación del plan de mejoramiento</b>		
<b>Descripción de actividad</b>	<b>Tiempo involucrado</b>	<b>Costo aproximado horas empleadas por actividad</b>
Definir los elementos que estarán consignados en el manual, es decir, objetivo-justificación -alcance- participantes o involucrados-diagramas	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente \$16.600 del salario de la asistente de cartera
Definir el alcance y los involucrados en cada procedimiento	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente \$16.600 del salario de la asistente de cartera
Validar los procesos actuales de cada cargo con el gerente	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente

		\$16.600 del salario de la asistente de cartera
Diseñar formato para consignar las actividades que realiza actualmente cada colaborador	1 hora laboral	\$4.166 del salario de la asistente de cartera
Aplicar instrumento de obtención de información	1 hora laboral	\$4.166 del salario de la asistente de cartera
Unificar y definir los alcances y los responsables de cada proceso actual	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente  \$16.600 del salario de la asistente de cartera
Validar junto a gerencia los procesos diligenciados por cada colaborador con el fin de realizar las correcciones pertinentes según los procesos y procedimientos planteados por cada uno	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente  \$16.600 del salario de la asistente de cartera
Realizar reunión previa semanal con cada colaborador para validar las funciones actuales según lo plasmado	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente

		<p>\$16.600 del salario de la asistente de cartera</p> <p>\$21.666 del salario de analista de cartera</p> <p>\$13.300 del salario de la contadora</p>
Realizar los ajustes pertinentes para validar la información recolectada	4 horas laborales semanalmente	
Realizar reunión previa semanal con cada colaborador para validar las funciones actuales según lo plasmado	4 horas laborales semanalmente	<p>\$58.350 del salario del gerente</p> <p>\$16.600 del salario de la asistente de cartera</p> <p>\$21.666 del salario de analista de cartera</p> <p>\$13.300 del salario de la contadora</p>



Realizar los diagramas de flujo por cada proceso establecido	4 horas laborales semanalmente	\$16.600 del salario de la asistente de cartera
Validar los diagramas realizados con gerencia	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente  \$16.600 del salario de la asistente de cartera
Presentar a gerencia con las modificaciones hechas para su aprobación	2 horas laborales semanalmente	\$29.200 del salario del gerente  \$8.300 del salario de la asistente de cartera
Compilar la información con el fin de redactar el proyecto final de los manuales	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente  \$16.600 del salario de la asistente de cartera
Publicar los manuales para conocimientos de los colaboradores	1 hora laboral	\$14.583 del salario del gerente

Organizar charla de presentación de los manuales	1 hora laboral	\$4.166 del salario de la asistente de cartera
Observar y vigilar que se estén llevando a cabo el cumplimiento de los manuales	Permanentemente	\$3.500.000 salario del gerente \$1.100.000 salario de asistente de gerente
Realizar formato de evaluación de desempeño para su posterior ejecución	1 hora laboral	\$4.166 del salario de la asistente de cartera
Presentar a gerencia para aprobación	1 hora laboral	\$4.166 del salario de la asistente de cartera
Practicar evaluación de desempeño mensual a los colaboradores	1 hora laboral	\$14.583 del salario del gerente \$4.166 del salario de la asistente de cartera \$6.700 del salario de la contadora

		\$5.416 del salario de analista de cartera y tesorería
Elaborar indicadores de gestión por cada proceso para la medición de los procesos	4 horas laborales semanalmente	\$58.350 del salario del gerente  \$16.600 del salario de la asistente de cartera
Observar y vigilar que se estén llevando a cabo el cumplimiento de los manuales	Permanentemente	\$3.500.000 salario del gerente  \$1.100.000 salario de asistente de gerente
Total costo horas		\$10.365.877

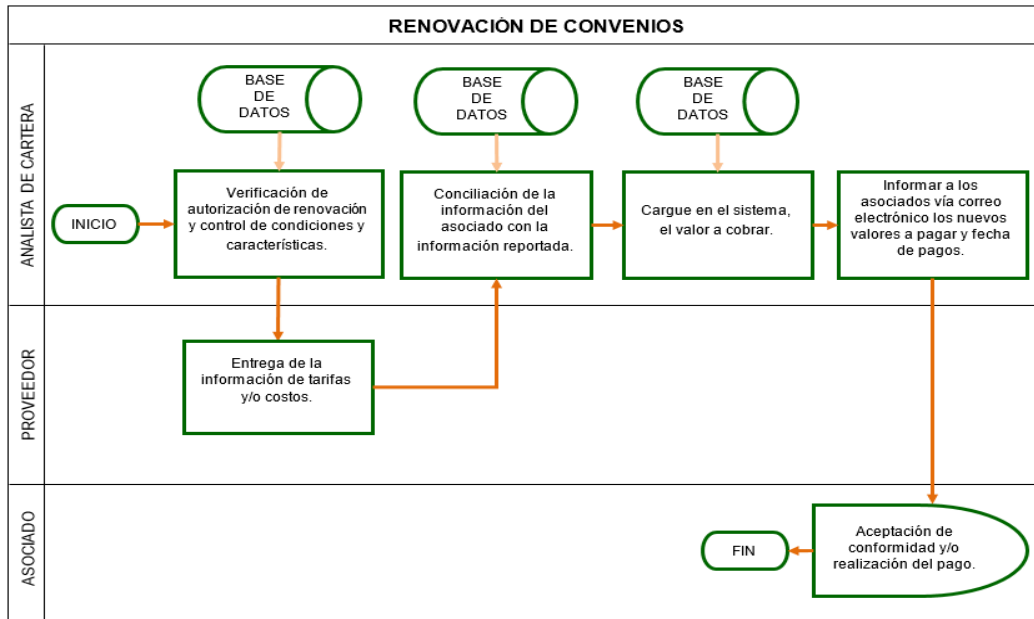
Fuente: Elaboración propia

Nota. Costo empleado por cada colaborador para el proyecto según el cargo desempeñado

Adicionalmente se dio cumplimiento a la elaboración de diagramas de flujo como propuesta para el manual de procedimientos, a continuación se presentan algunos de los diagramas ya efectuados:

**Figura 10**

*Diagrama de Flujo Procedimiento Renovación de Convenios*

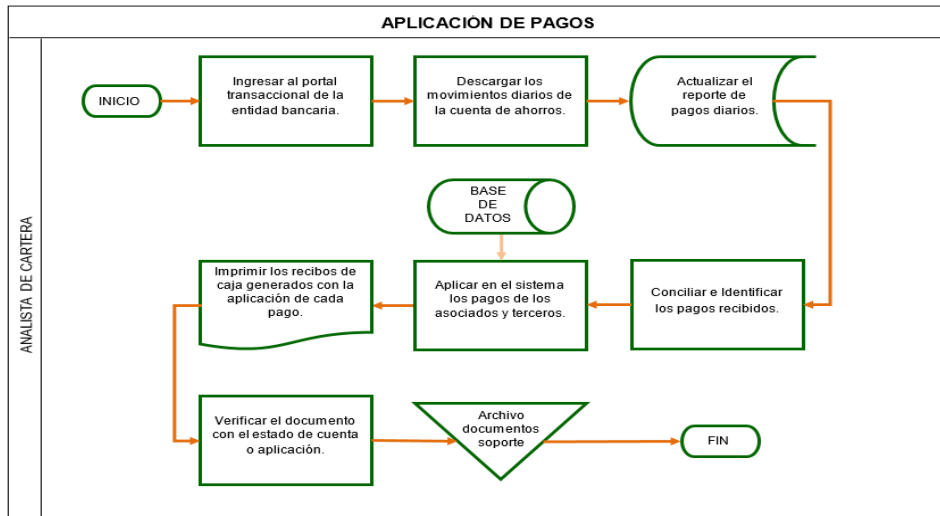


Fuente: Elaboración propia

Nota. Los diagramas se elaboraron relacionando las actividades según el responsable.

**Figura 11**

*Diagrama de Flujo Procedimiento Aplicación de Pagos*



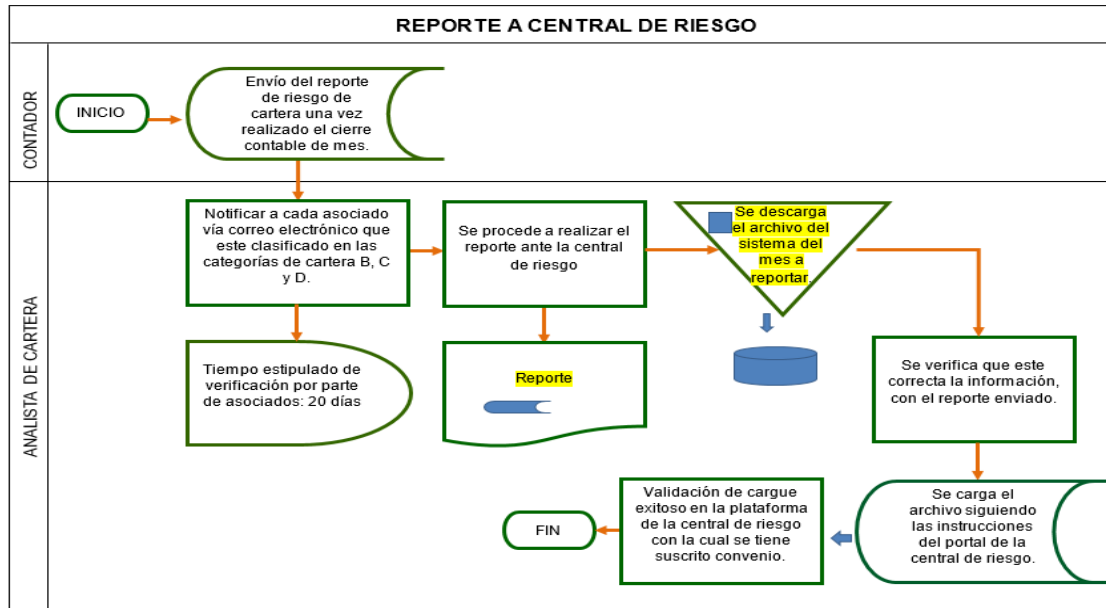
Fuente: Elaboración propia

Nota. Este procedimiento es función propia de la analista de cartera

Se acordó con la gerencia seguir construyendo los diagramas de flujo para los procedimientos de tesorería y de atención al asociado que ya se encontraban verificados, donde la gerencia sugirió que se realizaran modificaciones en cuanto a las figuras utilizadas para algunos procesos, por ejemplo como se muestra a continuación:

**Figura 12**

*Diagrama de Flujo Procedimiento Reporte a Centrales de Riesgo*



Fuente: Elaboración propia

Nota: El texto resaltado indica una modificación a realizar con base en la figura propuesta en azul

## 4. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

El objetivo del plan de mejora que se desarrolló con el diagnóstico y análisis, buscó mejorar el control administrativo de la Cooperativa COEXCO para que sus operaciones diarias se lleven de manera más eficaz y eficiente permitiendo una mejor interacción y comunicación entre el equipo de trabajo, por lo que se buscó validar su aplicabilidad y factibilidad por medio de los manuales de procesos y procedimientos.

Con la información obtenida, se evidenció que se requería el manual de procesos y procedimientos ya que algunos cargos no tenían total claridad de las funciones que debían llevar a cabo, se observó una comunicación poco efectiva que debe mitigarse, ya que algunos cargos al no tener conocimiento pleno, trasladaban algunas de sus actividades a otros cargos, por ser operativos.

Con el conocimiento de actividades que se levantó por cada proceso, se difiere que independientemente de su propuesta de elaboración, se deben ir actualizando y validando constantemente dado que, si la cooperativa ofrece nuevos servicios para sus asociados, de estos, se desprenderían diversas funciones más que deberán adherirse al manual.

La implementación del manual de procesos para COEXCO contribuye a la mejora continua de la organización, por medio de la gestión por procesos que permite la eficiencia y eficacia de la operación de la entidad, generando mayor reconocimiento e identidad, y ante todo calidad y valor por parte de la Cooperativa para el sector solidario, donde se evidencia el trabajo en equipo para la construcción de su plan estratégico con este tipo de avances.

Es de vital importancia conocer con plena claridad y totalidad, las actividades propias de cada proceso, como se hacen, para que se hacen, porque se hacen, para implementar estrategias que conlleven a la

minimización de procedimientos por proceso, si es necesario, con el fin de estudiar tiempos y movimientos y así designar productivamente las funciones para cada cargo de la entidad.

El manual elaborado y propuesto para COEXCO, permitió tener una descripción clara, y concisa de las actividades que conforman cada proceso proporcionando una herramienta que facilite el proceso de inducción a futuros colaboradores así como capacitación a los colaboradores actuales, los cuales desempeñaran sus labores de forma más acertada rigiéndose por lo establecido en los manuales pero a su vez brindándoles la posibilidad de que en caso de requerirse alguna modificación o actualización lo hagan saber para las correctivas a que haya lugar.

De acuerdo a las fases planteadas para el desarrollo y ejecución del plan de mejora, se debió en lo posible, dar cumplimiento de cada una de ellas a cabalidad para obtener la información que se requirió, fundamental, para la elaboración del manual. Para ello independientemente de las contingencias actuales, se actuó de manera eficiente con el aprovechamiento de los recursos para no retrasar el trabajo propuesto.

Para el diseño de actividades se debió planificar e investigar acerca de las fases que conlleva la elaboración de los manuales para poder tener un referente del modelo y de esta manera aplicarlo a COEXCO según corresponda. Por tanto se debió validar el tiempo previamente con el que se podía contar para la realización del proyecto para que no quede solo en una propuesta, ya que la idea era que lo aprobaran y lo pusieran en marcha.

Se evidenció un poco la dificultad para encuestar a los colaboradores de COEXCO dado que su tiempo es limitado por las diversas actividades que deben cumplir diariamente, por tanto, lograr dedicar un tiempo específico para ello ocasionó que se retrasara un poco el levantamiento de la información. El costo en la operatividad de COEXCO a raíz de la implementación del proyecto realmente fue poco, dado que los colaboradores debieron organizarse en su día a día para que al momento de dedicarse al



levantamiento de la información, esto no interfiriera en gran manera con la operatividad de la cooperativa.

#### **a. Recomendaciones**

Se debe mantener una comunicación asertiva tanto a nivel interno como externo de la Cooperativa en pro de seguir contribuyendo a la construcción del plan estratégico de COEXCO, donde se permita la opinión de los colaboradores y asociados que son los que tienen la información de primera mano sobre las operaciones y actividades para la mejora continua de la entidad.

El trabajo en equipo es fundamental para el buen funcionamiento de la operación de COEXCO y en algunas ocasiones para el levantamiento de la información no se evidencio toda la colaboración posible por parte de los colaboradores dadas las tareas diarias que no les permitían dedicarle el tiempo requerido para extraer los datos requeridos en su momento.

El Consejo de Administración debe hacerse más participe de este tipo de mejoras para el desarrollo y crecimiento de COEXCO, pues en todo el tiempo que lleva la entidad, dicho crecimiento debería notarse en grandes proporciones, dados los beneficios que ofrecen para los asociados. Por tanto, se deberían implementar estrategias inicialmente a corto plazo que incentiven a los consejeros a trabajar en beneficio de todos.

Con la formalización de los procesos y procedimientos de la entidad durante estos meses, se evidenció la falta de metas y objetivos para la ejecución de áreas como la de mercadeo, donde se desarrollen labores como publicidad, marketing, y eventos que incentiven y aumenten la base social; pues COEXCO actualmente no se reconoce como debería porque no se ha trabajado lo suficiente en fortalecer este tipo de dependencias que son de vital importancia para crear valor en cualquier empresa.

Es de vital importancia la utilización de herramientas virtuales teniendo en cuenta la contingencia actual, para poder sacar provecho al trabajo propuesto, donde inicialmente por falta de tiempo y disposición no se lograron cumplir completamente las actividades propuestas en las diversas fases, y hoy por hoy es recomendable el manejo de la tecnología para llevar a cabo cualquier tarea, acordada de ser posible con un diagrama de Gantt que permite un mayor cumplimiento por objetivos.

Se debe iniciar el trabajo necesario para la elaboración del Manual de Funciones para los colaboradores de COEXCO en conjunto con la gerencia ya que inicialmente se tenía contemplado entregar como propuesta no solo el manual de procesos sino el de funciones que por factores de tiempo no se pudo desarrollar. Teniendo en cuenta que con la propuesta trabajada será más fácil la elaboración de este otro manual que es de vital importancia para la mejora continua en cuanto a gestión por procesos se refiere.

## 5. Referencias

Arias, J. (s.f). *Censo de Población*. Biblioteca Virtual en Población:

<https://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/13/censos.htm>

Bittán, M. (11 de noviembre de 2012). El Modelo Pest como herramienta de planificación. págs.

<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>.

Bolivia, C. (s.f). *Censos de población y vivienda*. <http://censosbolivia.ine.gob.bo/webine/%C2%BF-qu%C3%A9-es-un-censo>

Burgos Roca, A. F., & Quinapallo García, C. M. (2016). Importancia de los Manuales de Procedimientos para la mejora de los procesos operativos en las agencias de aduanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

Cajilima Sauce, N., & Tapia Mogrovejo, J. (2013). Elaboración de procesos y procedimientos para Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León, en los Departamentos de: Crédito, Captaciones, Certificados de Depósitos a Plazo Fijo e Inversiones Portafolio. Cuenca, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5405/1/UPS-CT002768.pdf>

Carrizosa, L. (2008). *Antecedentes Históricos de la Gestión por Procesos*.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Chuiquicondor, M. (2012). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*.

<http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/importancia-de-los-manuales.html>

Coexco. (2020). Reglamento de Crédito. *Reglamento de Crédito*. Bogotá, Colombia.

Coexco, C. (2020). *Historia Coexco*. Obtenido de Historia Coexco: <http://www.coexco.com.co/>

Concepto. De. (01 de 03 de 2020). *Concepto. De*. Obtenido de <https://concepto.de/estructura-organizacional/>

Eafit, U. (s.f.). *Gestión por procesos*.

Económica, E. (s.f). *Estructura organizacional*. <https://enciclopediaeconomica.com/estructura-organizacional/>

Eolivier. (8 de 05 de 2018). *Emprendedoresynegocios.com*.

<https://emprendedoresynegocios.com/estructura-organizacional/>

Excellence, I. (2020). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*.

<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

González Sánchez, G. (2012). *Manual de Funciones*.

<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

Granada, U. M. (s.f). *La Gestión por Procesos*. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de

[http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion\\_empresas/administracion\\_iii/unidad\\_1/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_1/DM.pdf)

Group, B. (s.f). *6 Terribles consecuencias de no planificar en las empresas*.

<https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>

Gutiérrez, G. &. (2014). *Manuales de Procedimientos y el Control Interno: Una necesaria interrelación*.

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

Hernández, y. o. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F, México: Mc Graw Hill Education.

Irazábal, F. (30 de 04 de 2013). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño: <http://francisirazabal.over-blog.com/definicion-de-una-funcion-administrativa-primero-debemos-definir-que-es-una>

Llanos Castro, N. (mayo de 2017). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5845/1/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf>

Maldonado García, P. (julio de 2009). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. Secretaria de Relaciones Exteriores: <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgpop/guias/guia01.pdf>

Mallar, M. (enero-junio de 2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 5. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Marco, A. (2020). *Los Manuales Administrativos*. [http://losmanualesadministrativos.blogspot.com/2014/06/definicion-de-manuales-administrativos\\_11.html](http://losmanualesadministrativos.blogspot.com/2014/06/definicion-de-manuales-administrativos_11.html)

Morales Giraldo, M. (2014). *FACTORES CLAVES DE EXITO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS ENTIDADES COOPERATIVAS ESPECIALIZADAS DE AHORRO Y CREDITO*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5796/1/T03889.pdf>

Naranjo, B. (8 de abril de 2010). *Introducción a los procesos y procedimientos de una empresa*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/introduccion-procesos-procedimientos-empresa/>

Olivares Leal, A., Castro Cota, E., Peralta Miranda, P., Espinoza Morales, F., & Suastegui Barrera, C.

(2019). *Competitividad organizacional: Estudio de Factores*.

<http://www.qartuppi.com/2019/ORGANIZACIONAL.pdf>

Parker. (s.f.). *Gestión por Procesos, Eafit, Universidad*. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence=](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

[6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Pérez Gutiérrez, J., & Lanza González, E. (2014). *Manuales de Procedimientos y el Control Interno: Una*

*necesaria interrelación*. Obtenido de [http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html)

[procedimiento.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html)

Pérez, J. A. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC. Obtenido de

[https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-](https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf)

[procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf](https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf)

Ponce Talancón, H. (enero-junio de 2007). *La matriz DOFA: Alternativa de diagnóstico y determinación*

*de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en

Psicología: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Proaño Villavicencio, D. X. (Diciembre de 2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continúa.

*3C Empresa*, 50-56. doi:[https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/metodologia-elaborar-](https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/metodologia-elaborar-plan-mejora-continua/)

[plan-mejora-continua/](https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/metodologia-elaborar-plan-mejora-continua/)

Reliabilityweb. (s.f). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de Reliabilityweb:

<https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

Ruiz, K. (2010). *Instrumentos de Investigación*. [http://cienciassocialeskathy.obolog.es/instrumentos-](http://cienciassocialeskathy.obolog.es/instrumentos-investigacion-633764)

[investigacion-633764](http://cienciassocialeskathy.obolog.es/instrumentos-investigacion-633764)

Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). *La Gestión por Procesos. Un Campo por explorar. Process Management.*

*A field to explore. Revista.*

Vicente, M. (s.f). *Tema 5. La Encuesta Estadística. Tipos de encuesta.*

[http://www3.uah.es/vicente\\_marban/ASIGNATURAS/SOCIOLOGIA%20ECONOMICA/TEMA%205/tema%205.pdf](http://www3.uah.es/vicente_marban/ASIGNATURAS/SOCIOLOGIA%20ECONOMICA/TEMA%205/tema%205.pdf)

Westreicher, G. (s.f). *Economía Solidaria. Economipedia:*

<https://economipedia.com/definiciones/economia-solidaria.html>

Yáñez, C. (5 de diciembre de 2008). *Sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001.*

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO.pdf?1404437690=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO.pdf?1404437690=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DARTICULO_AREADEGESTION.pdf&Expires=1603862447&Signature=Nninkratmleq7EEkXsrkchibT-vli65DABL6JGbkGHHm1xe2QYcGCptJ-JcAFBRwx7cqPTRNdK)

[disposition=inline%3B+filename%3DARTICULO\\_AREADEGESTION.pdf&Expires=1603862447&Signature=Nninkratmleq7EEkXsrkchibT-vli65DABL6JGbkGHHm1xe2QYcGCptJ-JcAFBRwx7cqPTRNdK](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO.pdf?1404437690=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DARTICULO_AREADEGESTION.pdf&Expires=1603862447&Signature=Nninkratmleq7EEkXsrkchibT-vli65DABL6JGbkGHHm1xe2QYcGCptJ-JcAFBRwx7cqPTRNdK)

Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.* Obtenido de

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>