

Universidad de Costa Rica
Sede de Occidente
Departamento de Ciencias Naturales
Carrera de Ingeniería Industrial

Proyecto de Graduación
Rediseño de procesos de gestión administrativa y financiera de COFEIA R.L.

Nombre de estudiantes:
Jorge Mario Fernández Sánchez
Esteban Hernández Monge
Valeria Rodríguez Vásquez

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial

Marzo, 2021

Resumen gerencial

COFEIA R.L. es una cooperativa de ahorro y crédito dedicada exclusivamente al servicio de los profesionales del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. Fue fundada el 21 de mayo de 1983, a raíz de una iniciativa de la Asamblea de Representantes del CFIA.

El presente documento detalla el desarrollo del proyecto de graduación: “Rediseño de procesos de gestión administrativa y financiera de COFEIA R.L.”. La propuesta nace a raíz de la etapa de prediagnóstico en donde se ejecuta un análisis de la situación actual, realizando entrevistas con el personal de la empresa, evaluando resultados de las auditorías externas y, además, implementando la herramienta Malcolm Baldrige. Cuando se evalúan los resultados obtenidos se encuentra que, a nivel normativo, la cooperativa posee deficiencias importantes, relacionadas a la inexistencia de material relacionado a los manuales de procedimiento y detalle de funciones del personal, así como inexistencia de una metodología definida para la gestión de los riesgos. Del mismo modo, respecto a la evaluación de la metodología de Malcolm Baldrige, se obtiene una calificación global de 27%, con deficiencias a nivel de manejo de procesos y planificación estratégica.

Con dicho análisis se plantea el siguiente problema “Los procesos de gestión administrativa financiera presentan deficiencias en la ejecución, lo cual se evidencia de forma reiterada en los resultados de las auditorías externas, donde en los últimos 3 años se presentan hallazgos por incumplimiento de normativa y falta de estandarización”.

A partir de la problemática identificada, se realizó un diagnóstico, en el cual se realiza un mapeo de los procesos de la organización, análisis de valor agregado de las actividades en los procesos actuales y análisis del plan estratégico definido por la organización con el fin de alinear las oportunidades de mejora al enfoque de este.

En la etapa de diagnóstico, se define la necesidad de una reingeniería de procesos y creación de procedimientos, funciones y operaciones por escrito con el objetivo de consolidar procesos robustos que permitan cumplir con los hallazgos obtenidos a nivel normativo en donde según los HO-26 y HO-28 de las auditorías se evidencia la inexistencia de material relacionado a los manuales de procedimiento y detalle de funciones del personal, esto en auditorías realizadas desde el año 2016 hasta el 2019.

Es importante destacar que, para la reingeniería de los procesos de gestión administrativa financiera, la cual tiene como objetivo optimizar y estandarizar las operaciones de COFEIA R.L, se tiene que los procesos que necesitaban ser intervenidos correspondían a la gestión de riesgos, la planificación estratégica y la legitimización de capitales, así como también, a nivel de recursos humanos, la gestión de cobro, gestión de comunicaciones, entre otros; debido a que para estos no se tenía una metodología o procedimiento claro para realizarlo.

Simultáneamente, es importante hacer énfasis en los hallazgos obtenidos tras realizar un estudio de los asociados de la empresa, con el objetivo de conocer el contexto que encierra a la cooperativa. En este se obtiene que la generación Baby Boom corresponde a la más predominante dentro del grupo de asociados con un 40%, mientras que la generación X ocupa el segundo puesto con un

28%, seguida por la generación Y con un porcentaje de 21%. Este estudio permitió señalar que se deben de realizar esfuerzos para involucrar generaciones más jóvenes.

Con respecto a la etapa de diseño, se realizó una priorización de las oportunidades de mejora, utilizando como criterios, el interés de la organización, factibilidad de implementación, impacto generado y recursos necesarios. El diseño de las oportunidades de mejora fue construido en conjunto con la contraparte, estos fueron de gran impacto para que la organización contara con una gestión de procesos estándar y además alineado a los requerimientos dados por las auditorías externas y el plan estratégico.

Durante la etapa de diseño se realizó el rediseño de procesos de la cooperativa, el cual abarca principalmente la redacción, creación de indicadores, definición de puestos y análisis de riesgos para cada uno de los procesos de apoyo, sustantivos y estratégicos. Además, la creación de nuevos procesos en la cooperativa, necesarios de acuerdo con los hallazgos obtenidos en la etapa de diagnóstico. Estos correspondieron en primera instancia al proceso de gestión de riesgos, en donde se diseñó una metodología basada en COSO II, seguidamente se crea el proceso de planificación estratégica, ya que no existía una metodología estandarizada para velar por el cumplimiento del plan de la cooperativa. Del mismo modo se crea el proceso de gestión documental y de legitimación de capitales.

Aunado a esto es importante mencionar que el diseño fue basado en la gestión por procesos, en la cual se elaboraron manuales de procedimientos y de puestos en conjunto con la contraparte, mediante entrevistas y sesiones. Los manuales de procedimientos, además de contar con la descripción e instructivos de las diferentes actividades, contienen indicadores de procedimiento para velar que los mismos se ejecutan de acorde a lo estipulado, además de análisis de riesgos para cada uno de ellos, con el fin de realizar una integración entre las actividades y los diferentes puestos, logrando una estandarización de las operaciones de la cooperativa, algo que no existía anteriormente y era el principal punto débil de la misma. Sin embargo, además de la estandarización, con esta mejora empresa logra tener una base para una futura certificación ISO 9001:2015, puesto que la metodología utilizada para el levantamiento de procedimientos siguió los estándares recomendados por esta norma y se documentó de una forma completa los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Otra de las oportunidades de mejora desarrolladas correspondió al diseño de indicadores y una herramienta del plan estratégico acorde a los objetivos planteados por COFEIA R.L. para mejora en la gestión y cumplimiento de este. Esto nace raíz de que la empresa cuenta con un plan estratégico vigente, el cual abarca el periodo del año 2020 al 2024; sin embargo, no posee un proceso sistemático que lo evalúe, ni se desarrolla un rastreo sobre el cumplimiento o nivel de avance de cada uno de los objetivos planteados. En primera instancia, se realiza junto a la contraparte actualizaciones al plan estratégico con el fin de ligarlo a la realidad de la empresa y además plantear objetivos necesarios para un mejor desempeño de la cooperativa según los hallazgos encontrados durante el diagnóstico, asimismo se crea una herramienta de control del plan estratégico, en la cual se definen indicadores asociados a una frecuencia de medición con metas establecidas para cada indicador, se establecen dueños de los indicadores, que permiten concretar

el resultado buscado con cada objetivo y las acciones estratégicas necesarias para lograr el cumplimiento de lo definido.

Por último, en el diseño, se realiza la creación de un plan de marketing para incrementar la afiliación, debido a que, de acuerdo con los hallazgos obtenidos, las generaciones más jóvenes no corresponden al fuerte de la empresa, en términos de asociación.

A partir de la implementación de estas herramientas fue posible optimizar los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L., además de estandarizar sus operaciones y contribuir al cumplimiento de aspectos de normativa y legislación nacional aplicable.

En la etapa de validación, se realizan talleres junto al personal, con el fin de evaluar y definir mejoras adicionales a los manuales de procedimientos creados, así como la exposición de cada una de las herramientas que se han creado desde cero, entre ellas la gestión de riesgos y de planificación estratégica. En estos talleres se validaron el mapa de procesos, la documentación asociada a los procesos, el formato de dicha documentación y los nuevos procesos diseñados para la empresa.

Mediante la validación del proyecto fue posible determinar que la valoración de las auditorías externas presentó una mejora significativa, sobre todo en el nivel normativo, en el cual antes de que se diseñaran las oportunidades de mejora, mostraba una calificación de 0%, a diferencia del 44,44% el cual se obtiene tras reevaluar cada uno de los hallazgos de disconformidad determinados por el auditor externo. Asimismo, a nivel administrativo, la cooperativa presentaba una calificación alta del 90%, y tras el levantamiento y rediseño de los procesos de gestión interna, se llega a una calificación del 93,33%. Tras evaluar a nivel general cada uno de los ámbitos evaluados de la auditoría externa y considerando el nivel tributario, contable, normativo y administrativo, se concluye que en promedio se obtiene una mejora global que va desde el 68,75% al 80,69%.

Por otro lado, respecto a la herramienta de Malcolm Baldrige, fue posible obtener una mejora global que va de un 27% a un 53%, para un aumento del 26%. Tras realizar un análisis general y validar cada uno de los aspectos considerados en cada capítulo, es posible concluir que las oportunidades de mejora, tan tenido un impacto mayor sobre los ámbitos de: manejo de procesos (capítulo 6), planificación estratégica (capítulo 2) y medición, análisis y administración del conocimiento (capítulo 4).

Una vez concluido el proyecto se logran importantes avances en términos de gestión por procesos, que permiten una relación más integradora entre cada uno de los campos de acción de la empresa. Respecto a la gestión por procesos, esta permite brindar a COFEIA R.L. ventaja competitiva, ya que con la implementación de esta se mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades; además ayuda a estructurar las operaciones de la organización y permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos. La implementación de manuales de procedimiento y detalle de puestos de trabajo permitió a la cooperativa una mejor consolidación, ya que se mejora la interrelación y el flujo de las operaciones, facilitando la ejecución y comunicación entre las partes involucradas. Por consecuencia, cada una de estas mejoras permite a la organización cumplir con la normativa y legislación nacional aplicable, así como estandarizar sus operaciones.

Índice

Introducción	14
Capítulo 1: Propuesta de proyecto.....	16
1.1 Justificación del proyecto.....	16
1.1.1 Descripción de la organización	16
1.1.2 Alcance del Proyecto.....	16
1.1.3 Problema	16
1.1.4 Justificación de problemática	17
1.1.5 Beneficios.....	19
1.2 Objetivo general e indicadores de éxito	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Indicadores de éxito	20
1.3 Marco de referencia teórico.....	20
1.3.1 Rediseño de procesos	20
1.3.2 Procesos de gestión administrativa.....	21
1.3.3 Economía social	22
1.3.4 Cooperativa	23
1.3.5 Estatuto Social	24
1.3.6 Buenas prácticas en Cooperativas	25
1.3.7 Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige.....	27
1.3.8 Auditorías externas, enfatizado a entes contables	28
1.3.9 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).....	29
1.4 Metodología general.....	30
1.5 Cronograma de trabajo	33
Capítulo 2: Diagnóstico.....	34
2.1 Metodología de diagnóstico	34
2.2 Contexto del cooperativismo en el país.....	35
2.2.1 COFEIA R.L.	35
2.2.2 Estudio de asociados	41
2.3 Análisis de la planificación estratégica	49
2.4 Análisis de auditorías externas	51
2.5 Análisis de procesos	54

2.5.1 Identificación de procesos	54
2.5.2 Diagramas SIPOC y de Flujo	58
2.5.3 Matriz de relaciones	59
2.5.4 Análisis de valor agregado	61
2.5.5 Efectos Indeseables	71
2.6 Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.	74
2.7 Enfoque de Diseño	77
2.8 Conclusiones del diagnóstico	80
Capítulo 3: Diseño	81
3.1 Metodología de Diseño	81
3.2 Priorización de oportunidades de mejora	82
3.3 Gestión de la Planificación Estratégica	84
3.3.1 Ajustes necesarios en Planificación Estratégica	84
3.3.2 Herramienta Analítica	95
3.4 Gestión por procesos	97
3.5 Metodología de Gestión de Riesgos	110
3.5.1. Identificar	113
3.5.2. Evaluar	114
3.5.3. Analizar	116
3.5.4. Monitoreo y comunicación	127
3.6 Estrategia de Posicionamiento	128
3.6.1 Metas de la Estrategia	128
3.6.2 Estrategias de Marketing y Programa de Acciones	128
3.6.3 Mapa de Acciones	134
3.7 Plan de continuidad de las propuestas de mejora	135
3.8 Conclusiones Diseño	137
Capítulo 4: Validación	139
4.1 Metodología de Validación	139
4.2 Talleres de validación	142
4.2.1 Taller 1. Mapa de Procesos	142
4.2.2. Taller 2. Validación de Procesos	142
4.2.3. Taller 3. Gestión Documental	143
4.2.4. Taller 4. Taller de Gestión de Planificación Estratégica	144

4.2.5. Taller 5. Taller Metodología Gestión de Riesgos.....	145
4.2.6. Taller 6. Taller de Estrategia de Posicionamiento.....	146
4.3 Ajustes acordados durante los talleres sobre Gestión por procesos	146
4.4 Análisis de valor agregado tras desarrollo de proyecto.....	147
4.5 Indicadores de éxito	150
4.5.1 Auditorías Externas.....	150
4.5.2 Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.....	152
4.6 Conclusiones de validación.....	157
Conclusiones del proyecto	159
Recomendaciones del proyecto.....	161
Bibliografía	162
Abreviaturas y acrónimos.....	166
Anexos.....	167

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Metodología general del proyecto</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2. Cronograma de actividades.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 3. Metodología de diagnóstico.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 4. Disposiciones generales Ley 4179 y Ley 7391</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 5. Asociados COFEIA R.L.</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 6. Generaciones existentes.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 7. Comparación auditorías 2018 y 2019</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 8. Hallazgos auditoría grupo normativo.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 9. Matriz de relaciones</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 10. Preguntas prueba ácida.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 11. Monto de dinero por proceso.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 12. Monto de dinero mensual asignado por proceso.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 13. Horas administrativas trabajadas por mes.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 14. Costos indirectos por hora para cada proceso.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 15. Resultados de análisis de valor agregado</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 16. Resultados AVA para PS-01 (A)</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 17. Resultados AVA para PS-01 (B)</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 18. Resultados AVA para PS-02 (A)</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 19. Resultados AVA para PS-02 (B)</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 20. Resumen de evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.</i>	<i>75</i>

<i>Tabla 21. Metodología de Diseño</i>	81
<i>Tabla 23. Puntuación para matriz multicriterio</i>	82
<i>Tabla 23. Resultados priorización de oportunidades de mejora</i>	83
<i>Tabla 24. Objetivo estratégico: Gestión por procesos</i>	85
<i>Tabla 25. Objetivo estratégico: Gestión de riesgos</i>	85
<i>Tabla 26. Planificación Estratégica: Perspectiva Financiera</i>	87
<i>Tabla 27. Planificación Estratégica: Perspectiva Asociativo/Cooperativo</i>	89
<i>Tabla 28. Planificación Estratégica: Perspectiva Procesos Internos</i>	90
<i>Tabla 29. Planificación Estratégica: Perspectiva Usuario/Clientes</i>	92
<i>Tabla 30. Planificación Estratégica: Aprendizaje a Mejora Continua</i>	93
<i>Tabla 31. Indicadores del procedimiento cancelación de crédito</i>	101
<i>Tabla 32. Diagrama de flujo para Cancelación de Crédito</i>	102
<i>Tabla 33. Nuevos procesos</i>	104
<i>Tabla 34. Resumen general de Manuales de Procedimientos para COFEIA R.L.</i>	108
<i>Tabla 34. Resumen general de Manuales de Procedimientos para COFEIA R.L.</i> <i>(continuación)</i>	109
<i>Tabla 36. Matriz de probabilidad</i>	114
<i>Tabla 37. Matriz de impacto</i>	115
<i>Tabla 38. Matriz nivel de riesgo inherente</i>	115
<i>Tabla 39. Mapa de riesgo inherente</i>	116
<i>Tabla 40. Matriz de tratamiento de riesgos</i>	117
<i>Tabla 41. Criterios para evaluar efectividad de un control</i>	121
<i>Tabla 42. Peso de cada variable para medir efectividad de controles</i>	122
<i>Tabla 43. Criterios evaluación (diseño de control)</i>	123
<i>Tabla 44. Criterios de evaluación (ejecución de control)</i>	124
<i>Tabla 45. Matriz de análisis y evaluación de los controles</i>	124
<i>Tabla 46. Matriz evaluación general de controles</i>	125
<i>Tabla 47. Evaluación solidez de conjunto de controles</i>	126
<i>Tabla 48. Desplazamiento en la matriz de riesgo</i>	126
<i>Tabla 49. Mapa de riesgo residual</i>	127
<i>Tabla 51. Plan de continuidad de actividades pendientes</i>	136
<i>Tabla 52. Metodología de Validación</i>	139
<i>Tabla 52. Plan de validación de las oportunidades de mejora</i>	140
<i>Tabla 53. Resumen análisis de valor agregado: Diagnóstico</i>	147
<i>Tabla 54. Resumen análisis de valor agregado: Validación</i>	148
<i>Tabla 55. Resumen análisis de valor agregado: Costo y tiempo</i>	149
<i>Tabla 56. Comparación auditorías</i>	150
<i>Tabla 57. Resumen de evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige</i> <i>en COFEIA R.L.</i>	153

Índice de figuras

<i>Figura 1. Línea de tiempo cooperativismo en Costa Rica</i>	38
<i>Figura 2. Asociados por edad en COFEIA R.L.</i>	47
<i>Figura 3. Comportamiento de ingresos y salidas en COFEIA R.L.</i>	48
<i>Figura 4. Inscripciones por año</i>	49
<i>Figura 5. Pirámide documental</i>	54
<i>Figura 6. Mapa de procesos COFEIA R.L.</i>	55
<i>Figura 7. Diagrama SIPOC: PS-02 Gestión de Crédito (Otorgamiento de Crédito)</i>	58
<i>Figura 8. Diagrama de flujo: PS-02 Gestión de Crédito (Otorgamiento de Crédito)</i>	59
<i>Figura 9. Efecto indeseable: falta de procedimiento para el proceso Gestión del Talento Humano</i>	71
<i>Figura 10. Efecto indeseable Inexistencia del proceso: Planificación Estratégica</i>	72
<i>Figura 11. Efecto indeseable Inexistencia del proceso: Gestión del Riesgo</i>	72
<i>Figura 12. Efecto indeseable Inexistencia del proceso: Legitimación de Capitales</i>	73
<i>Figura 13. Resumen de Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.</i>	74
<i>Figura 14. Resumen diagnóstico COFEIA R.L.</i>	78
<i>Figura 15. Mapa Estratégico COFEIA R.L.</i>	94
<i>Figura 16. Menú Principal Herramienta Planificación Estratégica COFEIA R.L.</i>	95
<i>Figura 17. Módulo: Resultado de Indicadores</i>	96
<i>Figura 18. Pirámide documental.</i>	97
<i>Figura 19. Diagrama SIPOC para procedimiento de cancelación de crédito</i>	100
<i>Figura 20. Diagrama SIPOC Legitimación de Capitales</i>	105
<i>Figura 21. Mapa de procesos nivel 0 actualizado</i>	107
<i>Figura 22. Módulo de seguimiento indicadores procedimientos</i>	110
<i>Figura 23. Metodología gestión de riesgos</i>	113
<i>Figura 24. Acciones de mitigación de riesgos</i>	116
<i>Figura 25. Actividades de control</i>	118
<i>Figura 26. Variables para control de riesgos</i>	119
<i>Figura 27. Metodología valoración de efectividad de controles</i>	120
<i>Figura 28. Contenido para página web</i>	129
<i>Figura 29. Material comercial COFEIA R.L.</i>	131
<i>Figura 30. Material comercial COFEIA R.L.</i>	133
<i>Figura 31. Material comercial COFEIA R.L.</i>	134
<i>Figura 32. Mapa de acciones sobre Proyecto de Marketing</i>	135
<i>Figura 33. Resultado de Diseño de oportunidades de mejora</i>	137
<i>Figura 34. Secuencia del plan de implementación de las oportunidades de mejora</i>	140
<i>Figura 35. Taller validación mapa de procesos</i>	142
<i>Figura 36. Taller validación procedimientos</i>	143
<i>Figura 37. Taller gestión documental</i>	144

<i>Figura 38. Taller virtual Planificación Estratégica</i>	<i>145</i>
<i>Figura 39. Taller virtual Metodología de Gestión de riesgos.....</i>	<i>145</i>
<i>Figura 40. Taller virtual Estrategia de Posicionamiento</i>	<i>146</i>
<i>Figura 41. Comparación de Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.</i>	<i>156</i>

Introducción

El presente proyecto de graduación tiene como propósito implementar una gestión por procesos en la organización Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, Responsabilidad Limitada (COFEIA R.L.), empresa dedicada a brindar servicios financieros de ahorro y crédito a sus asociados, miembros inscritos en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.

Dicha gestión por procesos busca la estandarización de las operaciones y el cumplimiento con la legislación nacional aplicable y normativa, mediante herramientas que se desarrollarán y permitirán a la organización subsanar las deficiencias que presentan los procesos de gestión administrativa, con el fin de corregir hallazgos por incumplimiento de normativa y falta de estandarización en futuras auditorías externas.

El proyecto realizado consta de cuatro capítulos principales, donde cada uno de ellos tiene su propio objetivo y resultados. El primer capítulo se basa en la formulación de la propuesta del proyecto que se va a realizar, donde se efectúa un estudio preliminar de la organización para identificar la problemática actual a solucionar bajo la implementación del proyecto, así como también se plantea el objetivo y los indicadores de éxito de este. En esta etapa se plantea una metodología general para las actividades que se planean desarrollar en las etapas posteriores.

El segundo capítulo es donde se realiza un diagnóstico exhaustivo de la organización en estudio, aquí se analizan por medio de diferentes herramientas los puntos que se deben mejorar. En esta etapa se determina la situación actual de los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L. con el fin de identificar las posibles oportunidades de mejora que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar el rediseño de procesos de la compañía.

En el tercer capítulo del presente documento, se lleva a cabo el diseño de herramientas varias, con el fin de que estas optimicen los procesos de gestión administrativa financiera de la empresa, donde se desarrolla una priorización de las oportunidades de mejora identificadas, para delimitar el alcance del proyecto según el objetivo previamente planteado. Asimismo, se despliega el rediseño de los procesos e indicadores en COFEIA R.L. y se diseñan los procesos faltantes, según el diagnóstico obtenido. En dicha etapa surge la construcción de Manuales de Procedimientos, así como también la creación de una herramienta para Planificación Estratégica y su debido plan de acción para darle seguimiento y control.

Finalmente, para el cuarto capítulo, se da la validación de cada una de las propuestas elaboradas durante la etapa de diseño para COFEIA R.L. a través de talleres, capacitaciones, indicadores de éxito, aplicación y uso de herramientas, entre otros. Aquí se evalúa si estas responden a las necesidades de la organización y la resolución del problema planteado.

La ejecución de las etapas descritas anteriormente, permiten a la organización cumplir con la normativa y legislación nacional aplicable, así como estandarizar sus operaciones. Es importante mencionar que, mediante el proyecto realizado, la gestión por procesos y la definición de la metodología para gestión de riesgos, la cooperativa ahora cuenta con los cimientos para lograr una certificación ISO. Se sugiere, además, a la compañía dar seguimiento y control a cada una de las oportunidades de mejora, así como también analizar los aspectos que estuvieron fuera del alcance del proyecto y continuar con el mejoramiento esta.

Capítulo 1: Propuesta de proyecto

1.1 Justificación del proyecto

A continuación, se plantea la justificación del proyecto de graduación.

1.1.1 Descripción de la organización

La organización COFEIA R.L. es una cooperativa de ahorro y crédito dedicada exclusivamente al servicio de los profesionales del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. Fue fundada el 21 de mayo de 1983, a raíz de una iniciativa de la Asamblea de Representantes del CFIA, y gracias a la visión de los miembros fundadores. La compañía COFEIA R.L. se ha consolidado como una atractiva posibilidad de ahorro y una alternativa ágil y eficiente en servicios de crédito dentro del CFIA, brindando sus servicios a todos sus afiliados, tales como empleados, asociados y estudiantes avanzados (COFEIA R.L., 2019).

Misión

“COFEIA R.L. es una organización de carácter cerrado que recibirá, administrará, invertirá los ahorros de sus asociados, responderá adecuadamente a las demandas crediticias de sus asociados, en función de líneas de crédito que apoyen su desarrollo familiar, social, cultural y económico, ofrecerá a sus asociados las posibilidades de educación cooperativa, y propiciará el apoyo necesario para que alcance el bienestar social de los asociados y de sus familiares.” (COFEIA R.L., 2019)

Visión

“COFEIA R.L. será una cooperativa prestigiosa, confiable y competitiva, que se ubica en los primeros lugares del sector de ahorro y crédito, reconocida por sus principios morales y cooperativos (COFEIA R.L., 2019).”

1.1.2 Alcance del proyecto

El proyecto abarcará todos los procesos internos de la organización, tomando en cuenta la totalidad de los departamentos.

1.1.3 Problema

Los procesos de gestión administrativa financiera presentan deficiencias en la ejecución, lo cual se evidencia de forma reiterada en los resultados de las auditorías externas, donde en los últimos 3 años se presentan hallazgos por incumplimiento de normativa y falta de estandarización.

1.1.4 Justificación de problemática

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en auditorías externas, se encuentran deficiencias en la ejecución de los procesos de la organización, los cuales, a nivel tributario, contable, normativo y administrativo, presentan oportunidades de mejora.

En el informe de auditoría del día 30 de diciembre de 2018 (ver Apéndice 1), hecho por la empresa consultora Cordero Carvajal y Asociados, se exponen hallazgos que evidencian cada una de las problemáticas enfrentadas en la cooperativa.

A nivel tributario y normativo, la declaración de renta de la cooperativa se presenta en cero, ante esto se requiere que la información de la declaración jurada sea completa, ya que según la Ley del Impuesto sobre la Renta N° 7092, la organización se expone a riesgo de multa por contabilidad defectuosa por no presentar dicho documento, y que, aunque este tipo de organización esté exento de pago, la declaración completa es obligatoria. Se debe hacer mención de que este problema ya ha sido encontrado en auditorías anteriores sin embargo no se ha solucionado el problema (Ver Apéndice 2 y Apéndice 3).

Del mismo modo, a nivel contable la organización presenta algunas falencias. La auditoría externa del año 2018 señala que la organización tiene un faltante a nivel de estados de flujos de efectivo, el cual es un cálculo que explica el movimiento del efectivo en un periodo determinado y actualmente no se realiza. De igual forma se analiza que se incumple con la Norma Internacional de Contabilidad n° 7 (NIC 7), que menciona que los estados de flujo de efectivo son necesarios en todas las organizaciones. Asimismo, se mencionan problemas respecto al registro de cuentas de los activos corrientes, en donde las reservas de educación y bienestar social deben poseer cuentas separadas para una mejor contabilización, y que actualmente se realiza en una sola cuenta, lo cual debe alterarse con el fin de seguir las recomendaciones planteadas en la Norma Internacional de Contabilidad n° 1 (NIC 1).

Otro de los problemas encontrados en esta auditoría, hace referencia a la fórmula para la estimación de incobrables, la cual es muy básica y no muestra morosidad proyectada, ante esto se recomienda trabajar en la modificación de la fórmula con el fin de poder realizar un mejor análisis para conocer el impacto de esta.

Al analizar otros hallazgos encontrados a nivel normativo se menciona que el comité de riesgos no posee una metodología adecuada según lo acordado por el Consejo de Administración, ya que no se toma en cuenta la gestión de riesgos dentro de la organización. También se señala que el manual interno de trabajo no está concretado, sino que se encuentra en redacción. Otro aspecto que impide el cumplimiento efectivo de las auditorías a nivel normativo es que continua la problemática de los manuales de procedimiento, los cuales están en redacción desde hace 2 años. Esto, contradice lo estipulado en el Artículo 73 del Estatuto Social establecido por la cooperativa, donde se menciona como la empresa debe encargarse de poseer los manuales de procedimientos documentados y actualizados.

Por último, a nivel administrativo se muestran hallazgos importantes, como por ejemplo que el proceso de validación de préstamos según el Artículo 8 del Estatuto Social de la Cooperativa, no es el correcto, ya que se debe involucrar al comité de vigilancia, lo cual no se lleva a cabo actualmente, dejando en evidencia que existe riesgo de brindar créditos sin una estructura adecuada.

De esta forma, como se ha evidenciado en cada uno de los hallazgos de las auditorías, es claro que la cooperativa COFEIA presenta procesos que muestran ineficiencias, siendo necesario ante esta problemática un análisis y mejora de los mismos, con el fin de lograr un adecuado funcionamiento de las operaciones de la empresa.

Aunado a esto, se toma en consideración el plan estratégico (PE) de la organización, ya que se tiene, que algunas de las problemáticas encontradas en las auditorías externas son también puntos señalados en el PE, los cuales deben ser analizados. Lo anterior, es necesario para estudiar el entorno y utilizar herramientas estratégicas, con el fin de capitalizar fortalezas, explorar oportunidades de mejora, defender a la empresa ante cualquier amenaza y mitigar las debilidades que se detecten.

La falta de estandarización de los procesos es un aspecto clave en el que la empresa debe mejorar, luego de optimizar los procesos, ya que tanto el PE, como las auditorías externas presentan evidencia que indica que debe atacarse esta temática.

En la organización, los procesos actuales no se encuentran delimitados ni documentados, situación que se desalinea con los objetivos o acciones estratégicas definidas en el PE. Esto, se puede evidenciar en la perspectiva de Aprendizaje o Mejora Continua, dentro del Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico (2019-2020), donde menciona textualmente la siguiente acción estratégica: “Revisión periódica o anual de los manuales de procedimientos.”

De igual forma, en el análisis Mantener, Explotar, Corregir y Afrontar (MECA) aprobado por la Asamblea General, el cual es una herramienta que ayuda a definir el plan estratégico de una empresa, tomando en cuenta las actividades que se deben mantener, explotar, corregir y afrontar, la organización define entre sus principales puntos lo siguiente:

“Ajustar manuales de recursos humanos para que muestren los aspectos relacionados al multitasking del personal. Para poder llevar a cabo la consolidación de programas, de estrategias, entre otros aspectos rescatados del MECA, es necesario estudiar la estructura de capital humano de la cooperativa, hay que buscar incentivar al personal para entregar todo sí, para asumir retos llevando a cabo funciones diferentes a las corrientes de su puesto, y para comprometerse con los objetivos organizacionales” (COFEIA, 2018, p.58).

Tomando en cuenta lo definido anteriormente, se indaga la situación de la organización, donde se determina, al igual que en las auditorías externas, que la cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos ni de puestos de trabajo completos, por ende, en primera instancia es necesario la mejora y estandarización de los procesos para la debida documentación de estos y así, alinearse con las acciones requeridas según el PE.

Del mismo modo, es importante mencionar que la empresa tiene una deficiencia enfocada en estrategias que promuevan el crecimiento de la organización en el mercado, esto ya que actualmente, la cooperativa define en el PE (2019-2022) la necesidad de fortalecer los procesos para potenciarse y lograr un mayor crecimiento que promueva ser más competente en el mercado actual, esto también se evidencia en la auditoría externa realizada en el 2016 y 2017 (Ver Apéndice 2 y Apéndice 3), donde se hace referencia a la necesidad de impulsar planes o programas de mercadeo para aumentar la cantidad de asociados a la cooperativa. Sin embargo, antes de enfocarse en lo estipulado en el PE, es necesario rediseñar los procesos de la organización con el fin de lograr solucionar los problemas que enfrenta y así posteriormente, alcanzar los objetivos o metas de la cooperativa de una manera más eficiente.

Con base en todo lo expuesto con anterioridad, se planteó el problema descrito, y a través del presente proyecto se busca una posible solución mediante el análisis y mejora de los procesos de la empresa, así como su respectiva estandarización. Esto con el fin optimizar sus procesos y además lograr alinear las operaciones para un mayor cumplimiento de las auditorías externas, así como acercarse a lo expuesto en el PE vigente del 2019 al 2022, y con ello lograr que la empresa cumpla sus metas definidas.

1.1.5 Beneficios

En seguida se exponen los beneficios planteados como resultado del proyecto de graduación.

1.1.5.1 Beneficios para la sociedad

En cuanto a los beneficios para la sociedad, se debe hacer énfasis a los agremiados del CFIA, los cuales, por medio de la realización del presente proyecto, podrán contar con una cooperativa más eficiente, con una mayor capacidad de atención y fiabilidad en el desarrollo de sus operaciones. Asimismo, se debe destacar que el proyecto también fomenta la existencia y continuidad de modelos de cooperativismo en el país.

1.1.5.2 Beneficios a la organización

Mediante la aplicación del presente estudio COFEIA R.L. logrará optimizar sus procesos, logrando ser más productiva. Asimismo, presentará procedimientos estandarizados, de manera que las actividades se ejecuten con mayor agilidad. De esta forma, los clientes de la cooperativa tendrán una mayor satisfacción, lo que también puede resultar en el crecimiento de la empresa. Además, una vez que se ejecuta el proyecto, la cooperativa cumplirá con las normativas vigentes y tendrá mejores resultados en las auditorías externas que se realicen.

Cabe destacar que mediante la ejecución de dicho proyecto la organización logrará cumplir con el marco normativo que la rige, tanto la reglamentación interna como externa.

1.2 Objetivo general e indicadores de éxito

A continuación, se plantean el objetivo e indicadores de éxito de este proyecto de graduación.

1.2.1 Objetivo general

Rediseñar los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L con el fin de optimizar y estandarizar las operaciones, así como contribuir al cumplimiento de aspectos de normativa y legislación nacional aplicable.

1.2.2 Indicadores de éxito

- Incidentes críticos en las auditorías externas

Dicho indicador va a permitir cuantificar la cantidad de incidentes críticos obtenido en las auditorías externas antes y después del proyecto.

Indicador 1 = número de incidentes críticos en las auditorías externas

- Desempeño de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en el apartado de procesos.

Con este indicador se evaluará la excelencia en la gestión de los procesos actuales y futuros tras la implementación del proyecto, con base en la categoría de gestión de procesos de la herramienta Malcolm Baldrige.

Indicador 2

= porcentaje de desempeño de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige (procesos)

1.3 Marco de referencia teórico

En este apartado, se detallan las referencias bibliográficas que sirven de apoyo en la ejecución del proyecto. La idea de este es brindar una solidez teórica con el fin de poner en contexto a aquellas personas que sean ajenas al desenvolvimiento de la investigación.

1.3.1 Rediseño de procesos

Según Lean Manufacturing (2017, parr. 2), el rediseño de procesos, también conocido como reingeniería de procesos o innovación de procesos es un procedimiento que intenta reestructurar capas de gestión improductivas, eliminar redundancias, estandarizar operaciones y remodelar procesos de manera diferente, con el fin de lograr una mayor optimización. Donde se entiende por optimización la reducción o eliminación de la pérdida de tiempo y recursos, así como gastos innecesarios, obstáculos y errores, que se opongan a la meta del proceso.

En muchas ocasiones, la reingeniería de procesos puede parecer una mejora en los procesos de negocio. Sin embargo, hay diferencias fundamentales que distinguen ambos conceptos. Esto ya que, la reingeniería es un enfoque sin restricciones, para mirar más allá de los límites definidos y traer cambios a otra escala. Por otra parte, la mejora de procesos consiste en cambios menores,

como por ejemplo reducir el tamaño del equipo actual o ajustar algunas reglas aquí y allá (Lean Manufacturing, 2017, parr. 3).

Como lo menciona Lean Manufacturing (2017, parr. 6) la mejora de procesos se enfoca en estudiar los procesos existentes para mejorarlos, la reingeniería de procesos tiene otra perspectiva más amplia. La mejora de procesos identifica los cuellos de botella del proceso y recomienda cambios en procesos específicos, pero el proceso de producción sigue siendo el mismo.

El rediseño de procesos es una metodología que busca satisfacer de una mejor forma los requisitos de los clientes. Este procedimiento debe garantizar que las entradas del proceso se transformen en salidas de una manera eficiente y eficaz. Como lo explica Rodríguez (2014, p. 2), el rediseño de procesos trae consigo una serie de beneficios para la organización que lo implementa, entre los cuales es posible mencionar la mejora de la competitividad, reducción de tiempos de espera, mejora en la cadena de valor, entre otros.

1.3.2 Procesos de gestión administrativa

Para hablar de procesos administrativos, en primera instancia es necesario hacer énfasis en la forma de estructuración de las cooperativas. De este modo se tiene que la dirección de las cooperativas se lleva a cabo por un conjunto de socios que forman el consejo rector, mismos que han sido elegidos de entre el total de miembros que constituyen la asamblea general. La totalidad de socios establecen los objetivos y las líneas de actuación a seguir en cada periodo y es el consejo rector es el que ha de articular los medios necesarios para conseguir lo establecido en asamblea general por la base social de la organización (Torres y Contreras, 2014, pp. 54-55).

En cuanto a la administración de las cooperativas, en conforme a la Ley 4179 (2019) la dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas, se encuentran a cargo de:

- La asamblea general de asociados o de delegados.
- El consejo de administración.
- El gerente, los subgerentes y los gerentes de división.
- El comité de educación y bienestar social.
- El comité de vigilancia, el cual podrá ser sustituido por una auditoría interna, con al menos un contador público autorizado a tiempo completo, siempre y cuando así lo determine la asamblea general de asociados, para lo cual se requerirán al menos los dos tercios de los votos presentes.
- Los comités y las comisiones que puedan establecerse con base en esta ley y las que designe la asamblea general.

Ahora bien, según López (2019, parr. 1) los procesos administrativos son un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible. Asimismo, de acuerdo a Torres y Contreras (2013, pp. 55-59) el proceso administrativo es “una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier persona, manejar eficazmente una organización y que consiste en dividir a la administración en un proceso integrado por varias etapas”.

De este modo, Torres & Contreras (2013, pp. 55-59) destacan que el proceso administrativo se compone de una serie de etapas:

- **Planeación:** es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Asimismo, se dice que la planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con mayor probabilidad de éxito.
- **Organización:** consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades jerarquizadas, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. La organización es una de las funciones administrativas de un gerente, que comprende dos procesos básicos: el desarrollo del marco estructural para la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas. De acuerdo a lo anterior, la organización es el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.
- **Dirección:** consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión; Por su lado, se tiene que la dirección es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa
- **Control:** es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. Se dice que el control es el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.

1.3.3 Economía social

Con el fin de dar un contexto integral, se debe hacer referencia al concepto de economía social. Según Galán, Forés, y Felip (2018, p. 1), la economía social corresponde al sistema socioeconómico, cultural y ambiental desarrollado de forma individual o colectiva a través de prácticas solidarias, participativas, humanistas y sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como fin de la economía. De la misma forma Sánchez (2018, p. 20) hace ver que la economía social involucra la interacción de la comunidad o comunidades, el compromiso de las personas y del Estado en la cual se tiene muy presente como un pilar superior el aspecto social, y como uno no menos importante la rentabilidad, pero sin que este sea el fin de la organización.

De este modo, se dice que las organizaciones de la economía social tienen como elemento en común que son respuesta a las necesidades de las personas que mediante las diferentes organizaciones permiten afrontar y satisfacer estas necesidades y que además se rigen por unos principios y valores internacionalmente aceptados (Aragón, 2018, pp. 11-12).

Respecto al mercado en Costa Rica, de acuerdo con CONARE (2016, p. 24), existen una serie de organizaciones que envuelven este concepto, en este caso se pueden mencionar las asociaciones cooperativas, asociaciones solidaristas, asociaciones de productores, de trabajadores, gremiales,

artistas u otras que realicen actividad económica empresarial, las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ASADAS).

Ahora bien, para el caso en estudio es importante mencionar el término de cooperativa considerado de suma importancia, ya que es necesario tener claro para la contextualización y análisis organizacional.

1.3.4 Cooperativa

Tal y como indica Aragón (2018, p. 13), la cooperativa es una forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democrático. La actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, estatal e internacional: la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática, la participación económica de los socios, la educación, formación e información y el interés por la comunidad.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en Costa Rica (INFOCOOP) existen alrededor de 12 sectores en los cuales se agrupan las cooperativas. Uno de estos sectores corresponde a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el cual según el Artículo 21 de la Ley de Asociaciones Cooperativas la razón de ser de estas cooperativas es "fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario" (INFOCOOP, 2019, parr. 4).

Del mismo modo, conforme el INFOCOOP (2019, parr. 5) estas pueden ser de dos clases, entre las cuales se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito. Estas cooperativas tienen por finalidad solventar necesidades urgentes en los hogares de los asociados y facilitar la solución de sus problemas de orden económico.

De acuerdo con el INFOCOOP (2016, p. 8) una cooperativa se crea cuando un grupo de personas decide unirse y desde sus capacidades y recursos resuelven buscar una solución colectiva a las necesidades y aspiraciones que comparten. En lo colectivo, el proceso se hace en dos sentidos: el primero respecto a una necesidad-problema o situación que es compartida por varias personas y, segundo, a la decisión de buscar una solución por medio de la organización de esas personas en un proyecto colectivo. Lo colectivo marcará también la gestión y por tanto el desarrollo de la cooperativa como unidad económica y social. Esta cualidad marca el modo de tomar decisiones y crea un carácter distinto al de una empresa basada en el capital, en la cual la tenencia y disposición del capital determina el modo de tomar decisiones, así como el reparto de los beneficios de la actividad económica (INFOCOOP, 2016, parr. 2).

Por otro lado, en el ámbito de legal, es importante mencionar la ley que rige la creación de las cooperativas. De este modo, se tiene que, en Costa Rica, la Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas (LAC) es el instrumento legal más importante para el cooperativismo (Ley N° 4179, 2019). Entre algunas de sus disposiciones e generales dadas por el Sistema Costarricense de Información Jurídica (Ley N° 4179, 2019) se puede destacar el Artículo 1, el cual afirma: "Declárase de conveniencia y utilidad pública y de interés social, la constitución y funcionamiento de asociaciones cooperativas, por ser uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país".

Asimismo, el Artículo 2 hace mención del ámbito social de las cooperativas y su forma de estructuración, a través del siguiente enunciado el Sistema Costarricense de Información Jurídica (Ley N° 4179, 2019) expresa:

Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.

Asimismo, en la Ley 4179 se indican aquellos principios y normas a los cuales se debe ajustar estrictamente las cooperativas. El Sistema Costarricense de Información Jurídica (Ley N° 4179, 2019) muestra estos principios, a continuación, se destacan algunos de ellos:

- Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- Derecho de voz y un solo voto por asociado.
- Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa de acuerdo a su participación en el trabajo común.
- Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados.
- Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- Duración indefinida, capital variable e ilimitado, y número ilimitado de asociados.

1.3.5 Estatuto social

Las cooperativas poseen personalidad jurídica propia, esto ya que se entiende que su fin es la satisfacción de necesidades sociales y económicas de sus socios bajo un funcionamiento democrático (Wonder Legal España, 2019, parr. 2).

Ahora bien, de acuerdo con Wonder Legal (Wonder Legal España, 2019, parr. 4); dichas instituciones pueden realizar cualquier actividad económica lícita, según su objetivo, ya que no todas las cooperativas poseen el mismo. Esta metodología, se adapta a cada una de ellas, siempre y cuando esté formada por personas físicas, jurídicas o comunidades de bienes.

La redacción de estos estatutos es necesaria si se desea constituir una sociedad cooperativa. Los estatutos de la cooperativa se deben incluir en la escritura pública de constitución otorgada por todos los promotores. Una vez formalizada la escritura de constitución, se debe acudir al Registro de Sociedades Cooperativas para solicitar la inscripción de la entidad. De este modo, a partir de esta inscripción, la cooperativa adquiere personalidad jurídica propia (Wonder Legal España, 2019, parr. 6).

Este modelo se ajusta al contenido de los estatutos de una sociedad cooperativa exigido por la ley. Por ejemplo, según Wonder Legal (2019, parr. 7). se deberá completar información sobre la denominación, el objeto social; el capital social mínimo necesario para su constitución; la aportación mínima al capital social para adquirir la condición de socio; las clases de socios, y los requisitos necesarios para adquirir esta condición; los derechos y deberes de los socios; normas de disciplina social; ciertos aspectos de la estructura y funcionamiento de los órganos sociales, entre otros. Las modificaciones posteriores de los estatutos deben constar en escritura pública e inscribirse en el Registro de Cooperativas. Los socios pueden desarrollar los estatutos mediante un reglamento de régimen interno.

Por consiguiente, se tiene que en totalidad se cuenta con 78 artículos vigentes, según lo planteado por INFOCOOP. Para mencionar algunos de estos artículos, se tiene el Artículo número 5, el cual habla sobre los principios y normas doctrinales, donde se menciona como la cooperativa regulará sus actividades de acuerdo con los principios de libre adhesión y retiro voluntario de los asociados, de derecho de voz y un solo voto por asociado, de devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa, de interés limitado o ninguno sobre el capital pagado, entre otros (INFOCOOP, 2019, p. 2).

También se tiene el Artículo 8, donde se especifica la temática de las operaciones, planteando que para lograr los objetivos la cooperativa deberá recibir la contribución de sus asociados mediante la suscripción y aporte de Capital Social Cooperativo, comprar, vender, permutar, tomar o ceder en arriendo, pignorar o hipotecar, todos aquellos muebles o inmuebles que estime necesario llevar a cabo, para el normal desenvolvimiento de sus operaciones así como formalizar o endosar pagarés, letras de cambio y cualquier otro documento transferible o negociable con el objeto de llenar sus fines y propósitos y tomar dinero en préstamo (INFOCOOP, 2019, p. 4).

Por otro lado, en el Artículo 12, INFOCOOP (2019, p. 4) trata sobre las afiliaciones de personas jurídicas y menciona que podrán ser también asociados de la cooperativa las personas jurídicas que no persigan fines de lucro, tales como: instituciones y organismos estatales, municipalidades y de otra índole que se hayan creado con propósitos no lucrativos. De igual forma el Artículo 13, INFOCOOP (2019, p. 4) especifica todos los derechos con los que cuentan los asociados. Por último, en el apartado 45 se habla sobre la responsabilidad que deben tener aquellos individuos que formen parte del consejo de administración y gerencia, donde se tiene que los miembros, que ejecuten o permitan ejecutar actos notoriamente contrarios a los intereses de la cooperativa, o que infrinjan la Ley o el Estatuto Social, responderán solidariamente con sus bienes de las pérdidas que dichas operaciones irregulares causen a la Cooperativa, sin perjuicio de las demás penas que les correspondan (INFOCOOP, 2019, p.13).

1.3.6 Buenas prácticas en cooperativas

Es importante indagar sobre buenas prácticas en la gestión de procesos en las empresas, con el fin de conocer posibles acciones que pueden ayudar a las organizaciones a lograr sus metas y obtener mayores beneficios.

En este caso, al investigar se encuentran 4 principios que se deben de tener en cuenta a la hora de realizar una adecuada gestión de procesos de negocio, así como su identificación, modelado, análisis y mejora, que es lo que pretende el presente proyecto. Los principios establecidos según Gavilán (2018, parr. 5) se señalan a continuación:

- Los procesos son activos: esto explica que los procesos son elementos que ayudan a generar valor y satisfacer requisitos y necesidades de los clientes. Además de que presentan cambios constantemente.
- Los procesos deben ser gestionados: como se explica en el título del principio, los procesos deben ser gestionados de manera explícita, incluyendo la medición, control y análisis.
- Los procesos deberían ser mejorados de manera continua: los procesos se deben mejorar de manera continua, no se trata de iniciativas de mejoras aisladas o de una sola vez.
- Las Tecnologías de la Información (TI) son un habilitador esencial: en la actualidad TI se ha convertido en una herramienta fundamental en todas las empresas, dado que transporta los datos que necesitan los procesos. Además, se realizan tareas de una forma más ágil, se automatizan procesos, así como también ayuda a la eliminación de tareas manuales e ineficientes.

Por su parte, según Pinilla (2017, parr. 4) una buena gestión de procesos se basa en la práctica de centrarse en los resultados, es decir medir los resultados entregados e identificar los aportes más valiosos. Asimismo, se deben limitar el número de medidas, es decir realizar una selección de las medidas que generen un mayor impacto en la organización, con el fin de no dispersar los esfuerzos, dichas medidas deben ser visibles y accesibles para toda la empresa, así como correctamente enlazadas al plan estratégico.

También, una buena práctica para el éxito del Business Process Management (BPM) se basa en el establecimiento de metas específicas y claras, tomando en cuenta un objetivo concreto y un plazo definido para el cumplimiento de este, donde se debe asegurar que todas las personas entienden el objetivo propuesto para lograrlo sin inconvenientes (Pinilla, 2017, parr. 4).

Para Pinilla (2017, parr. 4), un punto que se debe tomar en cuenta es la medición del rendimiento actual, ya que es difícil demostrar lo lejos que se puede llegar sin saber dónde se inicia, por lo que se debe establecer una línea base relevante y precisa. Igualmente recomienda, mirar hacia adelante, ya que los indicadores predicen resultados que pueden ayudarle a tomar acciones oportunas según los cambios en el comportamiento económico, competitivo o de mercado.

Por su parte, buenas prácticas como la selección de un responsable del proceso, la formación y mejora de los empleados, los bonos y recompensas a colaboradores por un buen desempeño son aspectos claves que se deben de tomar en cuenta a la hora de gestionar los procesos en un negocio, con el fin de obtener resultados que lleven a la empresa a cumplir las metas que se propone (Gavilán, 2018, parr. 6).

1.3.7 Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige

El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado Malcolm Baldrige se creó en memoria del Secretario de Comercio impulsor del mismo. En general, muchas organizaciones utilizan este modelo como una metodología de evaluación y de mejora. En sí, el Malcolm Baldrige es una herramienta para evaluar la excelencia en la gestión de la empresa. Concede una enorme importancia al enfoque hacia el cliente y su satisfacción (Gerónimo, 2018, p. 8).

Según Rodríguez y Sandoval (2017, p. 3) el modelo Malcolm Baldrige hace referencia a que las organizaciones demuestren una gestión de la calidad efectiva, mediante la formación y la implicación de los empleados, en la mejora de la empresa. Asimismo, este modelo de excelencia constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional.

El modelo, establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, esto se traduce, en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad y en una mayor satisfacción de los clientes. Con la aplicación del modelo Malcolm Baldrige, se facilita la labor de la empresa en el proceso de implantación de los sistemas de gestión de calidad, ya que constituye una manera sistematizada y global de llevarla a cabo (Rodríguez y Sandoval, 2017, p. 3).

Rodríguez Valdivia & Sandoval (2017, p. 4). también afirman que el modelo Malcolm Baldrige: “facilita la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y sirve de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje”. Esto contribuye a la sostenibilidad de la organización, a la mejora de la eficacia y de las capacidades de ésta. Por otro lado, contribuye al aprendizaje tanto organizacional como personal, con valores centrados en el liderazgo visionario, la excelencia impulsada por el cliente la valoración de las personas y de los asociados, agilidad y orientación hacia el futuro, entre otros.

Para la aplicación de esta herramienta se miden un total de siete criterios, los cuales son abarcados por Salvador & Lopez (2014, p. 1). Estos criterios se exponen a continuación:

1. Liderazgo: evalúa la forma en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización.
2. Planeamiento estratégico: cuestiona si la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción para cumplir dichos objetivos.
3. Orientación hacia el cliente y el mercado: en este criterio se evalúa cómo la organización determina los requerimientos de los clientes y de los mercados.

4. Medición, análisis y gestión del conocimiento: examina cómo la organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora los activos de datos, información y conocimiento y cómo también evalúa el desempeño organizacional.

5. Orientación hacia las personas: evalúa cómo los sistemas de trabajo permiten a la organización gestionar el aprendizaje y permiten a los colaboradores a utilizar el máximo de su potencial.

6. Gestión de procesos: examina los aspectos claves de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; así como los procesos de soporte claves.

7. Resultados: este criterio examina el desempeño de las áreas de negocio claves de la organización, como el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado.

Para la evaluación final se cuenta con un puntaje asignado a cada uno de los siete criterios, los cuales a su vez están divididos en sub criterios específicos y estos también se dividen en los requerimientos del modelo. Estos requerimientos se evalúan porcentualmente, según el cumplimiento de cada una de las especificaciones solicitadas; así se obtiene el porcentaje de cumplimiento para cada criterio y de esta manera se logra cuantificar el accionar de todas las gestiones realizadas en la empresa (Rodríguez, Jennifer, & Salas, 2019, p. 30).

1.3.8 Auditorías externas, enfatizado a entes contables

Es necesario determinar en qué consiste una auditoría externa, esto ya que se tiene que, en el entorno actual de los negocios, se presenta una evolución acelerada, lo que implica innovación tecnológica, presentándoles a las compañías problemas nuevos, que nunca antes habían gestionado. Además, los controles internos se han vuelto críticos, no solo para asegurar la efectividad y la eficiencia operacional, sino también para fortificar la confiabilidad de la presentación de reportes financieros, el cumplimiento con las leyes y regulaciones, y la preservación de la integridad de los datos (Farkas y Hirsch, 2017, p. 1).

Los auditores externos son contadores profesionales, y de acuerdo con la Federación Internacional de Contadores (IFAC), un trabajo de auditoría se define como una labor de aseguramiento razonable en el cual un contador profesional en práctica pública expresa una opinión sobre si los estados contables se encuentran preparados, en todos los aspectos materiales o, mejor dicho, brinda una visión verdadera y razonable sobre si se presentaron de manera razonable, en todos los aspectos materiales (Bendermacher, 2019, p. 4).

Lo anterior, dentro de un marco de estados financieros aplicable, tal como un trabajo que se lleva a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Esto incluye la auditoría reglamentaria, que es una auditoría requerida por la legislación u otra reglamentación. A diferencia de los auditores internos, los auditores externos no son empleados de la organización, sino que son terceros y, por lo tanto, no tienen un interés personal en la organización. En términos generales, los

auditores externos se guían por las Normas Internacionales sobre Auditoría del Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) (Bendermacher, 2019, p. 4).

1.3.9 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

Existen una serie de normas, de carácter internacional sobre contabilidad, lo cual se ajusta al análisis de la presente compañía. Por tanto, se tiene que estas normativas tratan sobre un conjunto de estándares con el fin de establecer la manera en la que deben presentarse los estados financieros, es decir que explican lo que debe contener, hasta la forma en que debe presentarse (Rodríguez D., 2015, p. 1).

De acuerdo con Rodríguez (2015, párr. 1) estas reglas o pautas fueron emitidas por el International Accounting Standards Committee (IASC); las nuevas normas de contabilidad emitidas por esta comisión ahora son conocidas como Normas Internacionales de Información Financiera. De forma vigente, se tienen 41 NIC, donde para mencionar algunas de las más relevantes del listado, se tienen las presentadas a continuación:

La NIC 1, trata de la presentación de los Estados Financieros, y establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido (Rodríguez, 2015, párr. 2). Luego la NIC 7, que trata sobre el estado de Flujos de Efectivo, donde su objetivo de esta Norma es requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad mediante un estado de flujos de efectivo en el que los flujos de fondos del período se clasifiquen según si proceden de actividades de operación, de inversión o de financiación (Rodríguez, 2015, párr. 4).

También, se tiene por otra parte la NIC 12, que se refiere al Impuesto Sobre la Ganancia y desea prescribir el tratamiento contable del impuesto a las ganancias (Rodríguez, 2015, párr. 7). La NIC 20; Contabilización de las Subvenciones Oficiales e Información a Revelar Sobre Ayudas Públicas, que trata sobre la contabilización e información a revelar acerca de las subvenciones del gobierno, así como de la información a revelar sobre otras formas de ayudas gubernamentales (Rodríguez, 2015, párr. 11). La NIC 21, sobre efectos de las Variaciones en la Tasa de Cambio de la Moneda Extranjera, donde su objetivo es prescribir cómo se incorporan, en los estados financieros de una entidad, las transacciones en moneda extranjera y los negocios en el extranjero, y cómo convertir los estados financieros a la moneda de presentación elegida (Rodríguez, 2015, párr. 12).

Finalmente se tiene la NIC 24 y NIC 28, donde tratan sobre información a Revelar Sobre Partes Vinculadas e inversiones de entidades asociadas, respectivamente. El fin de ellas es asegurar que los estados financieros de una entidad contengan la información a revelar necesaria para poner de manifiesto la posibilidad de que su situación financiera y resultados del período puedan haberse visto afectados por la existencia de partes relacionadas, así como por transacciones y saldos pendientes, incluyendo compromisos, con dichas partes y prescribir la contabilidad de las inversiones en asociadas y establecer los requerimientos para la aplicación del método de la participación al contabilizar las inversiones en asociadas y negocios conjuntos (Rodríguez, 2015, párr. 14).

1.4 Metodología general

En la *Tabla 1. Metodología general del proyecto* se presenta la metodología general, donde se detalla cada etapa con las actividades correspondientes a realizar.

Tabla 1. Metodología general del proyecto

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados
Diagnóstico	Identificación del funcionamiento y papel de las cooperativas en Costa Rica a nivel financiero y socioeconómico.	Entrevistas, revisión bibliográfica.	Perspectiva más amplia y general del contexto de la organización sobre la cual se está trabajando.
	Mapeo de los procesos de la organización.	Estudio de organigrama, diagrama de flujo, observaciones y entrevistas. Mapeo de procesos.	Conocimiento de los procesos actuales y oportunidades de mejora en los procesos.
	Análisis de resultados de las auditorías externas.	Matriz de relaciones, Diagrama de Causa y Efecto.	Buenas prácticas y oportunidades de mejora en los procesos identificadas.
	Análisis de valor agregado de las actividades en los procesos actuales.	Metodología AVA.	Actividades según valor agregado al cliente clasificadas.
	Análisis del plan estratégico definido por la organización.	Revisión documental. Entrevistas.	Lineamientos estratégicos para considerar en la mejora de procesos identificados.

Tabla 1. Metodología general del proyecto (continuación)

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados
Diseño	Priorización de oportunidades de mejora identificadas en el diseño.	Matriz multicriterio	Oportunidades de mejora a diseñar para la organización delimitadas.
	Rediseño de procesos en COFEIA R.L. según diagnóstico obtenido.	Mapeo de Procesos, SIPOC, Diagramas de Flujo, Talleres de diseño de procesos e indicadores.	Procesos rediseñados según necesidades encontradas en COFEIA R.L.
	Construcción de Manuales de Procedimientos.	Capacitaciones, talleres, normas de referencia Matriz de relación puesto-procedimientos.	Manuales de procedimientos validados por la organización y las partes interesadas.
	Creación de herramienta para Planificación Estratégica y su debido plan de acción para darle seguimiento y control.	Balance Scorecard, Capacitaciones, Indicadores clave.	Metodología definida para el seguimiento de la Planificación Estratégica

Tabla 1. Metodología general del proyecto (continuación)

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados
Validación	Presentación de oportunidades de mejora diseñadas	Reuniones y propuestas de mejora diseñadas	Mejoras en el rediseño de procesos validadas y aprobadas
	Talleres de validación y capacitaciones en procesos existentes y nuevos	Talleres, mapa de procesos, manuales de procedimientos documentados (SIPOC, Diagramas de Flujo, Riesgos, Indicadores, Instructivos, Herramientas Analíticas).	Documentación generada con los dueños de cada procedimiento validada.
	Validación de Estrategia de Posicionamiento	Material de Promoción Generado, Talleres, Capacitación.	Estrategia de posicionamiento aprobada por la organización.
	Adaptación de ajustes necesarios en rediseño de procesos	Mapa de procesos, manuales de procedimientos documentados (SIPOC, Diagramas de Flujo, Riesgos, Indicadores e Instructivos).	Rediseño de procesos definitivo para COFEIA R.L.
	Análisis de valor agregado a los procesos sustantivos rediseñados.	Metodología AVA	Actividades más importantes priorizadas y mejoradas.
	Validación de indicadores definidos para el proyecto	Indicadores de éxito (Malcolm Baldrige y auditorías externas)	Datos cuantitativos que garantizan el éxito del proyecto.

1.5 Cronograma de trabajo

En la *Tabla 2. Cronograma de actividades* se presenta el cronograma de actividades, con el respectivo plazo de cada etapa.

Tabla 2. Cronograma de actividades

Etapa	Actividades	Plazo
Diagnóstico	Identificación del funcionamiento y papel de las cooperativas en Costa Rica a nivel financiero y socioeconómico.	2 semanas
	Mapeo de los procesos de la organización.	2 semanas
	Análisis de resultados de las auditorías externas.	2 semanas
	Análisis de valor agregado de las actividades en los procesos actuales.	2 semanas
	Establecimiento de lineamientos a seguir de acuerdo con las estrategias del PE.	1 semana
	Evaluación comparativa de buenas prácticas de entidades similares sobre la organización en estudio.	1 semana
Diseño	Rediseño de los procesos de la organización.	3 semanas
	Establecimiento de requerimientos según los procesos rediseñados, así como indicadores de gestión.	2 semanas
	Elaboración de manual de procedimientos.	3 semanas
	Análisis de riesgo	2 semanas
Validación	Análisis de valor agregado a los procesos rediseñados.	2 semanas
	Evaluación del cumplimiento de auditorías externas tras la implementación de las propuestas de mejora.	2 semanas
	Comparación de la situación de la empresa antes y después de la implementación del proyecto.	2 semanas

Capítulo 2: Diagnóstico

2.1 Metodología de diagnóstico

En la *Tabla 3. Metodología de diagnóstico* se encuentra el objetivo general del capítulo de Diagnóstico, así como la metodología utilizada en esta etapa del presente proyecto.

Tabla 3. Metodología de diagnóstico

Objetivo general: Determinar la situación actual de los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L con el fin de identificar las posibles oportunidades de mejora que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar el rediseño de procesos de la compañía.			
Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados
Diagnóstico	Identificación del funcionamiento y papel de las cooperativas en Costa Rica a nivel financiero y socioeconómico.	Entrevistas, revisión bibliográfica.	Perspectiva más amplia y general del contexto de la organización sobre la cual se está trabajando.
	Mapeo de los procesos de la organización.	Estudio de organigrama, diagrama de flujo, observaciones y entrevistas. Mapeo de procesos.	Conocimiento de los procesos actuales y oportunidades de mejora en los procesos.
	Análisis de resultados de las auditorías externas.	Matriz de relaciones, Diagrama de Causa y Efecto.	Buenas prácticas y oportunidades de mejora en los procesos identificadas.
	Análisis de valor agregado de las actividades en los procesos actuales.	Metodología AVA.	Actividades según valor agregado al cliente clasificadas.
	Análisis del plan estratégico definido por la organización.	Revisión documental. Entrevistas.	Lineamientos estratégicos para considerar en la mejora de procesos identificados.

2.2 Contexto del cooperativismo en el país

2.2.1 COFEIA R.L.

La historia de las cooperativas en Costa Rica conforme a Huaylupo (s.f., parr.4) se debe remontar a finales del siglo XIX, en donde los pensadores costarricenses se vieron enfrentados al surgimiento de nuevas relaciones económicas productivas y mercantiles que comenzaban a incidir sobre su situación económica y su estilo de vida. Según Quesada (2000, p. 69) para este desarrollo espontáneo, se fundaron 24 cooperativas entre 1907 y 1942, ninguna de las cuales existe hoy en día. Quesada (2000, p. 68) destaca que, al principio de 1942, solo existían la Cooperativa de Ayuda del Banco de Costa Rica, la Cooperativa de Crédito de las Compañías Eléctricas y la Cooperativa de Consumo de San Ramón.

Cabe indicar que según Quesada (2000, p. 68) la primera fase del movimiento cooperativo los años comprendidos entre 1900 y 1942. Sin embargo, la necesidad de crédito, empleo y mejores precios llevó a los trabajadores costarricenses a organizarse en diferentes tipos de cooperativas: entre 1943 y 1973 se fundaron 235 cooperativas, las más importantes fueron las de ahorro y crédito, agrícolas, industriales, de consumo transporte, vivienda electrificación y artesanía. (De Cárdenas & Mora, 2012, p. 41)

Quesada (2000, p. 69) también destaca que, con este crecimiento cooperativo, el estado intervino en la organización, financiación y gestión del cooperativismo hasta que se adoptaron las normas inherentes al sector que le dieron personalidad y validez jurídica. En 1940 se aprobó la primera ley sobre cooperativas y se estableció el departamento de cooperativas en el Banco Nacional como una instalación técnica responsable de regular y orientar el trabajo cooperativo.

Esta primera regla fue reemplazada por otras que finalmente condujeron a la Ley N° 4179. Esta norma fue derogada por la Ley N° 4179 del 22 de agosto de 1968, en la que se establece el carácter autónomo de las cooperativas. Esta ley conocida como Ley de Asociaciones Cooperativas, fue modificada en su totalidad en el año 1973 por la Ley N° 5185. Es así como según enuncia INFOCOOP (2010, pág. 13) el 20 de febrero de 1973, mediante la Ley N° 5185 se crea el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOOP).

A partir de la fundación del INFOCOOP, CONACOOOP, CENECOOP R.L. y la promulgación de la nueva Ley de Cooperativas, Ley N° 4179 del 22 de agosto de 1968, se reinicia un proceso de fortalecimiento y formación de nuevas cooperativas en Costa Rica. Como pronuncia De Cárdenas & Mora (2012, p. 25) en el campo financiero, se construyó una robusta banca estatal para centralizar el mercado financiero. Esta banca, se encuentra formada por el Banco Central, dedicado a la administración monetaria, que, junto con el Banco Nacional de Costa Rica y otros dos bancos comerciales estatales (el Banco Crédito Agrícola de Cartago y el Banco de Costa Rica), se enfoca en satisfacer las necesidades de crédito y socioeconómicas de la sociedad.

También hay otras instituciones financieras, entre ellas las cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas COFEIA, las cuales han sido monitoreadas por la Superintendencia General de Entidades (SUGEF) Financieras desde 1984, que en ese momento se llamaba Auditoría General de Bancos.

En esta década es cuando se funda COFEIA R.L., la cual fue creada exclusivamente para dar servicio a los agremiados al Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. Esta fue fundada el 21 de mayo de 1983, a raíz de una iniciativa de la Asamblea de Representantes del CFIA. La meta del CFIA es la de ser una atractiva posibilidad de ahorro y una alternativa ágil y eficiente en Servicios de Crédito dentro del CFIA. Esta cooperativa se rige por la Ley de la Actividad Financiera de las Organizaciones Cooperativas, por la Ley de Asociaciones Cooperativas y por el Manual de Ética y sus reformas. (COFEIA, 2020, parr. 1)

La SUGEF por muchos años funcionó como un departamento del Banco Central de Costa Rica, que como se destacó anteriormente fue conocida como "Auditoría General de Bancos" (AGB). El Artículo 44 de la Ley 1552, publicada el 23 de abril de 1952, establecía como función de la AGB ejercer supervisión y fiscalización constante de todos los departamentos y dependencias del banco, las demás instituciones bancarias del país, incluidas las sucursales y otras dependencias. (SUGEF, 2020, parr. 1)

SUGEF (2020, parr. 2) menciona que el 4 de noviembre de 1988 y con la promulgación de la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República, la AGB se transformó en la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF), el cual fue un órgano de desconcentración máxima adscrito al Banco Central. A la AGEF le correspondía fiscalizar el funcionamiento de todos los bancos, incluidos el Banco Central de Costa Rica, las sociedades financieras de carácter no bancario y las demás entidades públicas o privadas, independientemente de su naturaleza jurídica. (SUGEF, 2020, parr.2)

De esta forma, la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (No. 7558), vigente desde el 27 de noviembre de 1995, declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras y crea la SUGEF, bajo la misma figura jurídica de la desconcentración máxima, pero esta vez dotada de mayores poderes y mayor autonomía administrativa, mediante la institución de su propio Consejo Directivo. (SUGEF, 2020, parr. 5)

Finalmente, conforme a De Cárdenas & Mora (2012, p. 39), el sector cooperativo se ha integrado en la vida económica y social de Costa Rica durante casi un siglo y se ha desarrollado a partir de una iniciativa de algunos artesanos a principios del siglo XX hasta convertirse en una importante fuerza socioeconómica. Demográficamente hablando Cárdenas & Mora (2012, p. 9) indica que en el 2012, el 15% de la población costarricense tenía una relación directa con cooperativas con más de 700,000 cooperativas en todo el país. A modo de reforzar el tema, se destaca que el sector cooperativo está representado por CONACOOOP, mientras que INFOCOOP es la institución pública de desarrollo y desarrollo que difunde, promueve, fortalece, financia y supervisa las asociaciones cooperativas.

En la Figura 1. Línea de tiempo cooperativismo en Costa Rica se muestra el desarrollo del cooperativismo en Costa Rica desde finales del siglo XIV hasta la actualidad.

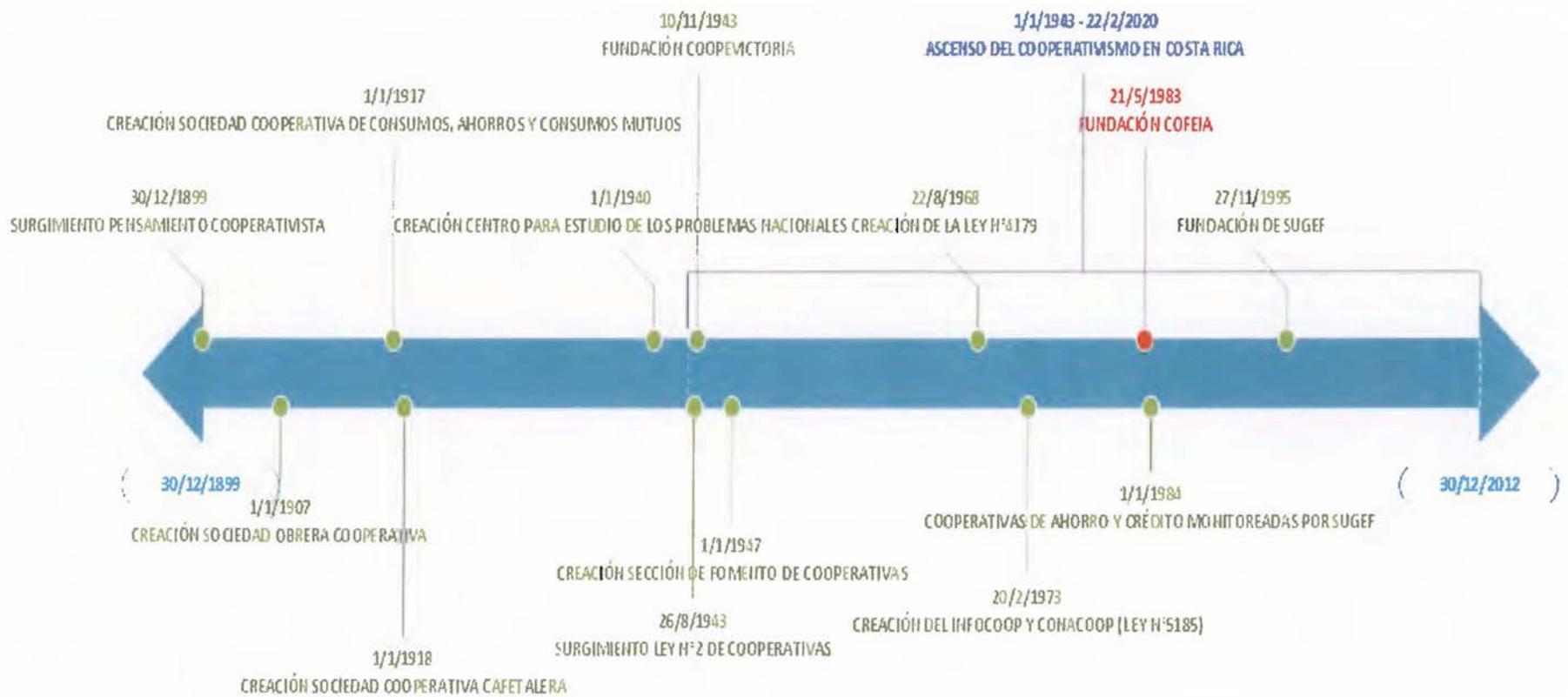


Figura 1. Línea de tiempo cooperativismo en Costa Rica

Por otro lado, es importante entender que de acuerdo con lo dispuesto por la Ley N°6756 (Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP), toda cooperativa se registrará por la Ley de Regulación de la Actividad Financiera de las Organizaciones Cooperativas y por la Ley del Banco Central, en materia de regulación monetaria, crediticia y de supervisión, así como por la Ley de Asociaciones Cooperativas, por el presente Estatuto Social y sus reglamentos. En el caso de COFEIA R.L., la misma está regida por dos leyes externas, la Ley N°4179 (Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP) y la Ley N°7391 (Ley de Regulación de la Actividad Financiera de las Organizaciones Cooperativas). A continuación, se destacan algunos de los principales lineamientos que estas leyes indican en sus artículos en la Tabla 4.

Tabla 4. Disposiciones generales Ley N°4179 y Ley N°7391

Ley N°4179 Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP		
Artículo	Descripción	Cumplimiento COFEIA R.L.
Artículo 21	Las cooperativas de ahorro y crédito tienen por objeto primordial fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario. La asamblea nombrará una comisión de crédito, compuesta de tres a cinco miembros, la cual debe pronunciarse sobre cada solicitud de crédito.	Cumple
Artículo 36	La dirección, la administración, la vigilancia y la auditoría interna de las asociaciones cooperativas estarán a cargo de: la asamblea general de asociados o de delegados, el consejo de administración, al gerente, los subgerentes y los gerentes de división, el comité de educación y bienestar social, el comité de vigilancia, el cual podrá ser sustituido por una auditoría interna, con al menos un contador público autorizado a tiempo completo y los comités y las comisiones que puedan establecerse con base en esta ley y las que designe la asamblea general.	Cumple
Artículo 46	Corresponde al consejo de administración, que será integrado por un número impar no menor de cinco miembros, la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general de asociados o delegados.	Cumple
Artículo 49	Corresponderá al comité de vigilancia electo por la asamblea, que se integrará con un número no menor de tres asociados, o a la auditoría mencionada en el inciso e) del artículo 36, el examen y la fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa.	Cumple

Tabla 4. Disposiciones generales Ley N°4179 y Ley N°7391 (continuación)

Ley N°4179 Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del INFOCOOP		
Artículo	Descripción	Cumplimiento COFEIA R.L.
Artículo 50	<p>Corresponde al comité de educación y de bienestar social, cuyo número de miembros determinarán los estatutos:</p> <p>a) Asegurar para los asociados de la cooperativa y personas que quieran ingresar a ella, las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplien sus conocimientos sobre esta materia, y por todos los medios que juzgue convenientes; y</p> <p>b) Redactar y someter a la aprobación del consejo de administración, proyectos y planes de obras sociales de los asociados de la cooperativa y de sus familias, y poner en práctica tales programas.</p>	<p>Cumple parcialmente</p> <p>Nota: El comité de educación se encarga de los programas de capacitación y reserva de bienestar social, sin embargo, el mismo no está adecuadamente establecido, no existe un responsable claro en el mismo, punto que es importante a la hora del rediseño de procesos.</p>
Artículo 51	<p>La representación legal, la ejecución de los acuerdos del consejo de administración y la administración de los negocios de la cooperativa, corresponden al gerente. El gerente será responsable ante el consejo y la asamblea de todos los actos relacionados con su cargo dentro de la cooperativa, y deberá rendir informes con la frecuencia que se indique en los estatutos, cuando el consejo de administración se los solicite. Para las ausencias temporales del gerente, el consejo de administración nombrará un gerente interino.</p>	Cumple
Ley 7391 Ley de Regulación de la Actividad Financiera de las Organizaciones Cooperativas		
Artículo 16	<p>Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar, exclusivamente con sus asociados, las siguientes operaciones activas en el país:</p> <p>a) Conceder préstamos, créditos y avales directos.</p> <p>b) Comprar, descontar y aceptar en garantía: pagarés, certificados y cédulas de prenda, letras de cambio, hipotecas y, en general, toda clase de títulos valores e instrumentos comerciales.</p> <p>c) Efectuar inversiones, en títulos valores emitidos por instituciones financieras del Estado, empresas reguladas por las Leyes Nos. 1644 del 26 de setiembre de 1953, 5044 del 7 de setiembre de 1972 y la 7201 del 10 de octubre de 1990, o pertenecientes al sistema financiero cooperativo y reguladas por esta Ley.</p>	Cumple
Artículo 28	<p>Todas las cuentas y operaciones de las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito deben ser dictaminadas, anualmente, por un contador público autorizado. La auditoría puede efectuarla el organismo de integración, al cual esté afiliada la cooperativa, de acuerdo con la ley o, en caso contrario, podrá efectuarla un auditor designado, anualmente, por el consejo de administración de la cooperativa correspondiente. En ambos casos, esa labor deberá realizarla un profesional externo, contador público autorizado, quien deberá efectuarla conforme a los procedimientos establecidos, al efecto, por la Superintendencia General (*), siguiendo los métodos y formularios diseñados por ésta.</p>	Cumple

2.2.2 Estudio de asociados

Como parte del análisis del contexto de la organización se realiza un estudio etnográfico el cual permite ejecutar una tipificación de las edades para identificar que generaciones se encuentran asociadas a COFEIA R.L. De acuerdo con los datos brindados por la contraparte se tienen los resultados de la *Tabla 5. Asociados COFEIA R.L.*

Tabla 5. Asociados COFEIA R.L.

Promedio edad asociados adultos	49,81 años
Promedio edad asociados pensionados	70,96 años
Total de asociados	550

En la tabla anterior se identifica que el total de asociados es de 558, sin embargo, para 8 personas no se tiene la información completa, por ende, para el presente estudio se utilizan 550 asociados como número referencia.

Ahora bien, a la hora de analizar dichas generaciones, es relevante conocer cómo estas interactúan o reaccionan a los sucesos económicos, sociales o tecnológicos que suceden a sus alrededores, por tanto, fue necesario caracterizar cada una de ellas (Concejo, 2018).

Cabe destacar que se incorpora la realidad local de estas generaciones, con el fin de aterrizar a mayor medida estos escenarios en cuanto a actitudes, comportamientos e intereses de las personas costarricenses (UNIMER.BLOG, 2020). Además, se tipificaron las edades, con el fin de determinar cuál es la más predominante dentro de los asociados de la cooperativa y los posibles requerimientos a tomar en cuenta a la hora de rediseñar los nuevos procesos de la compañía. En la *Tabla 6. Generaciones existentes*, se observan los rangos a estudiar.

Tabla 6. Generaciones existentes

Generación	Rango generacional	Rango edad	Características
Generación Z	1994-2010	10-26	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son nativos digitales y aprovechan esta ventaja para buscar nuevas salidas profesionales en un mercado laboral cada vez más cambiante. ▪ Son creativos, con una alta adaptabilidad a nuevos entornos. ▪ Su dominio de las nuevas tecnologías innato, casi la mitad de ellos pasan entre 6 y 10 horas conectados a sus móviles. ▪ Desconfían del sistema educativo tradicional. Son mucho más críticos que sus predecesores. ▪ La inmediatez es también una característica en ellos. ▪ Tienen popularidad de ser muy individualistas. El compromiso social es un elemento muy presente no solo en estos jóvenes, sino en las nuevas empresas que nacen bajo su brazo. ▪ En cuanto a la realidad local, tenemos a la generación virtual. ▪ Son nativos tecnológicos; los dispositivos electrónicos, las RRSS y los videojuegos son parte de su ADN, pero además son los que más practican actividad física frecuente y se muestran muy tolerantes a temas relacionados con la diversidad de género; tienen una comunicación abierta sobre cualquier tema incluyendo la sexualidad. ▪ Esta generación valora la estabilidad en el trabajo en combinación con la flexibilidad de horario que demandan en este ámbito.

Tabla 6. Generaciones existentes (continuación)

Generación	Rango generacional	Rango edad	Características
Generación Y	1981-1993	27-39	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Han crecido con los inicios de la digitalización y su acceso al mercado laboral estuvo marcado por la crisis económica. ▪ Es una generación estigmatizada que ha sido descrita como perezosa, individualista, aburguesada; pero también son estos jóvenes los que impulsaron la vida sana, la alimentación saludable o el ecologismo. ▪ En Costa Rica, está directamente asociada con la generación digital, donde se caracteriza por personas que crecen viviendo el cambio tecnológico con la llegada de la computadora, el Internet y el acelerado avance de la telefonía celular, y es por eso que su curva de aprendizaje es acelerada y muestran pocas barreras hacia el uso de la tecnología. ▪ Esta generación pospone por más tiempo las ideas/decisiones de matrimonio y tener hijos y además son las personas que por más tiempo viven en la casa de sus papás con el fin de disfrutar más su vida y tener experiencias. ▪ Viven el hoy y el ahora, son más hedonistas, les interesa un trabajo estable y están más dispuestos a endeudarse para obtener lo que desean. ▪ Describe su principal medio de comunicación: redes sociales e Internet, son los nacidos en la era digital.

Tabla 6. Generaciones existentes (continuación)

Generación	Rango generacional	Rango edad	Características
Generación X	1969-1980	40-51	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son los hijos de los baby boomers. Vivieron el esplendor del consumismo y la obsesión por el triunfo a toda costa. ▪ También conocidos como la generación de la EGB, fueron los primeros a familiarizarse con los ordenadores como herramienta de trabajo. ▪ La generación satelital, si hablamos a nivel local, describe este grupo con ciudadanos costarricenses marcados por la exposición a la televisión: la información, la comunicación y la transmisión del conocimiento giran alrededor de este medio. ▪ Es la generación central que funge como puente entre las primeras y más recientes generaciones ya que recibe información, la procesa y retransmite con cambios; mejorando las cosas con las que no estaba de acuerdo. ▪ Este grupo rompe los moldes, cuestiona y actúa. La mujer empieza a trabajar fuera del hogar; las familias son más pequeñas y comienzan a hablarse de temas como los anticonceptivos y el divorcio. ▪ Vivieron y enfrentaron múltiples cambios: accede a la educación universitaria, migración interna hacia la zona rural, diversificación de la economía, aplicación de programas de planificación familiar, modificaciones cualitativas en las estructuras de los hogares, rol del hombre y mujer en la sociedad, entre otros procesos de cambio.

Tabla 6. Generaciones existentes (continuación)

Generación	Rango generacional	Rango edad	Características
Baby boom	1949-1968	52-71	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fueron los primeros en vivir en paz y en un período de bonanza tras la postguerra. ▪ Aquellos que vivieron el éxodo del campo a la ciudad, empezaron a disfrutar de vacaciones en la costa o se compraron su primer coche. ▪ En Costa Rica, se hace referencia a este grupo mediante la generación pregonera, la cual hace enfoque a personas que contribuyeron a la construcción de las bases sociales: fueron parte del proceso de consolidación de nuestra democracia y de la creación de algunas de las más importantes instituciones públicas del país. ▪ La política fue un eje fundamental: se da el bipartidismo y algunos líderes políticos tienen una influencia importante sobre el futuro del país y las vidas de las personas. ▪ Se logra un mayor acceso a la educación permitiendo que sea esta la primera generación de costarricenses que se alfabetizan. ▪ El acceso a servicios públicos es cada vez mayor y el papel de la prensa es muy importante.

Tabla 6. Generaciones existentes (continuación)

Generación	Rango generacional	Rango edad	Características
Silent generation	1930-1948	72-90	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recoge aquellos que superan los 70 años. Son los niños que crecieron tras la Guerra Civil española. ▪ Las condiciones de vida que tuvieron durante buena parte de su vida, con tasas altas de mortalidad infantil, marcaron tanto su población, como su carácter. ▪ Son personas muy austeras y trabajadoras que han sido educados en la cultura del esfuerzo y el sacrificio y que han conocido una vida mucho más dura. ▪ Finalmente, si nos referimos localmente, tenemos la generación AM, corresponde a la Costa Rica campesina; de familias grandes. ▪ El hombre era el principal proveedor económico y la autoridad en el hogar. ▪ Existían pocas oportunidades de estudio y la principal actividad económica se concentraba en la agricultura, era gente que madrugaba, fue la generación que vivió de la tierra y que daba gran valor a este recurso. ▪ La iglesia católica ejercía una fuerte influencia sobre los valores, la familia y la forma de vida. ▪ La radio es identificada como el principal medio de información y comunicación de la época, impactó y marcó a los habitantes de este período.

De acuerdo con los datos obtenidos y analizados, se obtiene la Figura 2. Asociados por edad en COFEIA R.L., considerando los asociados activos en el mercado laboral y los asociados pensionados.

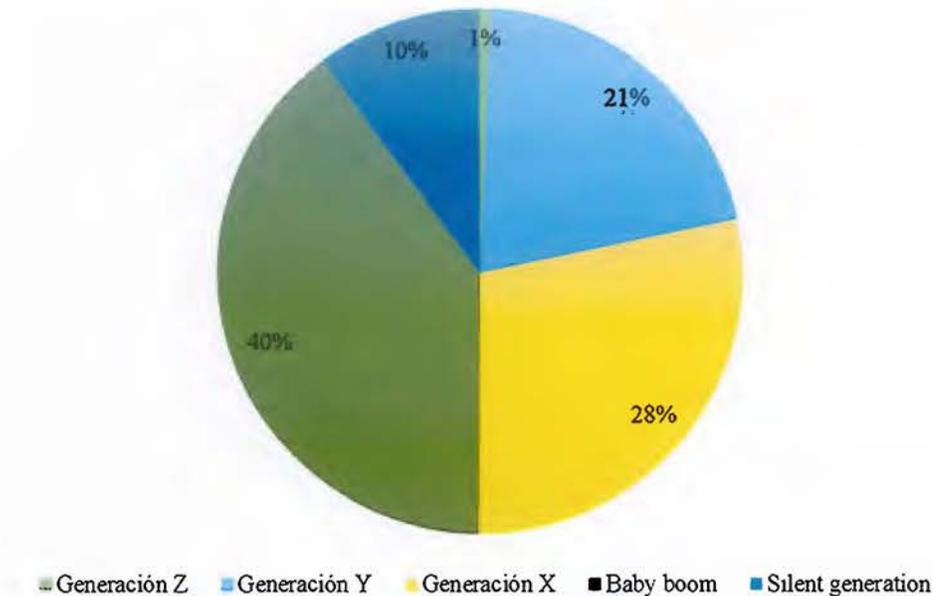


Figura 2. Asociados por edad en COFEIA R.L.

De acuerdo con el estudio, se tiene que la generación Baby Boom corresponde a la más predominante dentro del grupo de asociados con un 40%, mientras que la generación X ocupa el segundo puesto con un 28%, seguida por la generación Y con un porcentaje de 21%, siendo así, las generaciones con mayor predominancia dentro de los asociados de COFEIA R.L.

Esto permite analizar como la cooperativa debe realizar mayores esfuerzos para involucrar generaciones más jóvenes, esto con diferente tipo de mercadotecnia, además de otras iniciativas que sean más atractivas para las menores generaciones, como lo es la inclusión de una plataforma con mayores facilidades tecnológicas.

Aunado a esto, es importante destacar que la organización debe considerar la pausada adaptación que posee la generación de baby boomers a los cambios tecnológicos, por tanto dichas tecnologías deben procurar no afectar de forma negativa a los miembros actuales, es decir que para atraer nuevos integrantes, debemos garantizar mantener un excelente y adecuado servicio a los clientes vigentes, ya que si se implementan métodos o plataformas sofisticadas o con una compleja manipulación, la cooperativa corre el riesgo de perder un gran porcentaje de sus agremiados. Por esta razón, es necesario contemplar este tipo de factores en la etapa de diseño.

Por otro lado, se realiza un análisis con el fin de conocer el comportamiento de asociados a través del tiempo y su incorporación a la cooperativa. Con esto será posible conocer la cantidad de asociados que se han ido uniendo a la cooperativa con el paso de los años, así como también los que han salido de la compañía y han dejado de utilizar sus servicios. El resultado se muestra en la Figura 3. Comportamiento de ingresos y salidas en COFEIA R.L.

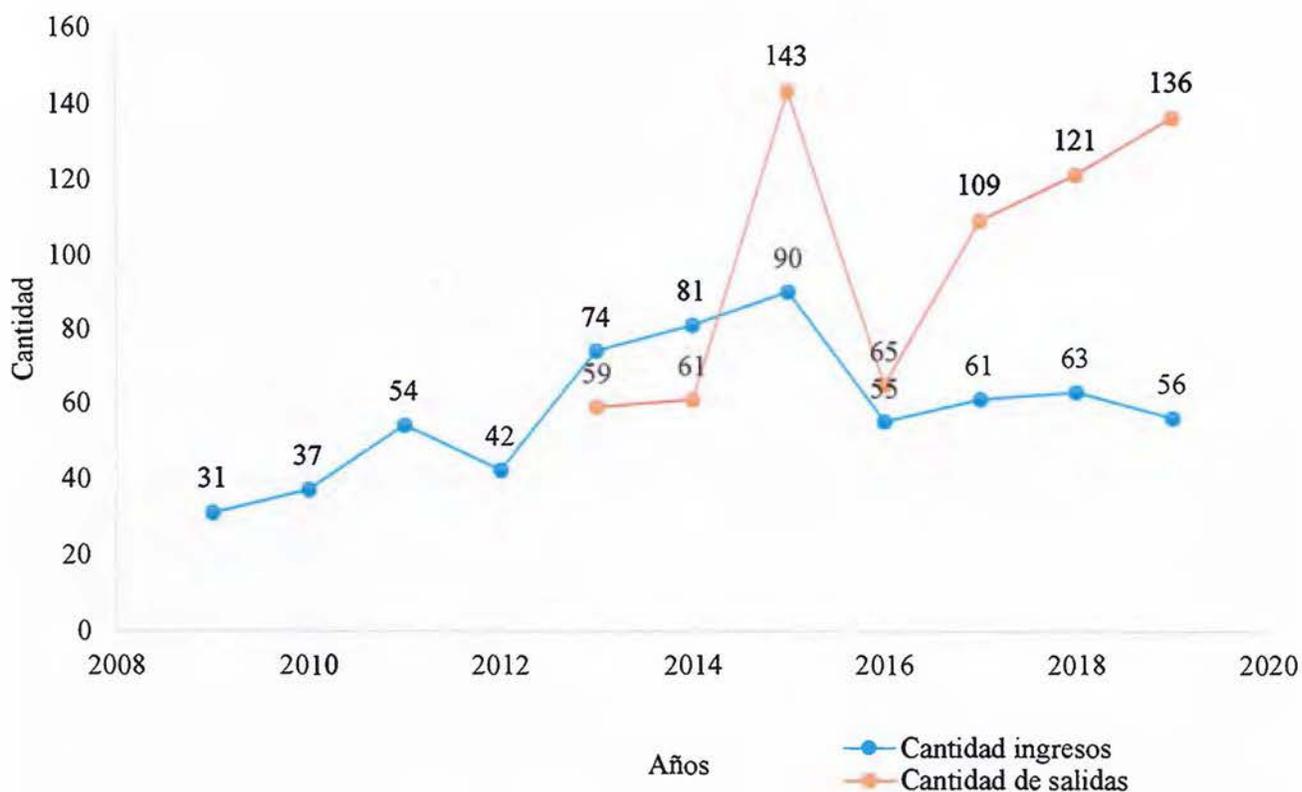


Figura 3. Comportamiento de ingresos y salidas en COFEIA R.L.

Como se observa, el comportamiento desde el año 2015 al 2019 ha sido decreciente en cuanto a nuevos ingresos de asociados a la cooperativa. En cuanto a las salidas de asociados se tienen datos desde el año 2013, donde existe una tendencia creciente para las salidas de asociados, alcanzado números de hasta más del doble de salidas en comparación a las entradas anuales. La cooperativa inicia operaciones en 1983 y hasta la fecha, se tienen 550 asociados, sin embargo, es evidente que se necesita iniciar un proceso para capturar más asociados y ser más atractiva a nuevas generaciones, ya que, según el comportamiento de los datos, cada vez se tienen menos ingresos y más salidas.

Para profundizar sobre este comportamiento se procede a graficar la cantidad de asociados activos por año desde el 2013 hasta el 2019, donde se obtiene el resultado de la Figura 4. Inscripciones por año.



Figura 4. Inscripciones por año

En el gráfico anterior es posible concluir como la tendencia de los asociados activos en la cooperativa es decreciente, con una pendiente de -38,68, con el número más bajo en el 2019, siendo el mismo de 525 personas. Esto demuestra que la cooperativa debe tomar en cuenta realizar acciones para ser más atractivo y generar mayor cantidad de ingresos, principalmente de generaciones más jóvenes, ya que según se ha mencionado anteriormente este es el grupo menos involucrado en la cooperativa COFEIA R.L.

Asimismo, es importante mencionar que en el Plan Estratégico 2020-2024 de la cooperativa se definió realizar esfuerzos por atraer nuevos clientes, sin embargo, como se menciona más adelante en el apartado del 2.4 , dicho PE existe, más no se le da seguimiento a su ejecución, por lo que la atracción de nuevos clientes aún es un tema que requiere de mayor atención para la organización.

2.3 Análisis de la planificación estratégica

En primera instancia, es relevante mencionar que la empresa cuenta con un plan estratégico vigente, el cual abarca el periodo del año 2020 al 2024; sin embargo, no posee un proceso sistemático que lo evalúe, ni se desarrolla un rastreo sobre el cumplimiento o nivel de avance de cada uno de los objetivos planteados. Dichos objetivos se expresan a continuación:

- Proporcionar a sus asociados educación y capacitación en materia cooperativa y empresarial.
- Brindar oportunidades de crédito a sus asociados, ofreciendo asesoría en la administración de recursos y ofrecer una amplia gama de servicios financieros que beneficien los intereses y necesidades de los asociados.
- Promover el bienestar social y económico de sus miembros mediante la utilización de su capital y esfuerzos conjuntos.
- Ofrecer una amplia gama de servicios financieros que beneficien los intereses y necesidades de los asociados.

Asimismo, para cada uno de ellos se tienen sus respectivas metas, el plazo, los indicadores, la frecuencia de medición y su respectiva acción estratégica. No obstante, no existe un seguimiento a

este plan de trabajo, los indicadores no se desarrollan. por tanto, no existen resultados que garanticen el cumplimiento de dicho plan, ya que no está definido como una responsabilidad para ningún puesto de trabajo.

Para corroborar dicha problemática, fue posible desarrollar un análisis basado en el diagnóstico del modelo COSO que fue implementado en COFEIA R.L. por medio de un auditor externo de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOOPSE R.L.); con el objetivo de identificar las posibles brechas en los procesos de control interno de la cooperativa. Además, dicho análisis posee particularmente, la evaluación de la planificación estratégica vigente, como objetivo específico, lo cual es de suma importancia para verificar y validar las deficiencias encontradas sobre el PE.

El modelo COSO, está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio, además dicho patrón, permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno (Salvador de la fuente, 2016, parr. 4).

Ahora bien, entrando en contexto con dicha herramienta, se tiene que se llevó a cabo una autoevaluación de control interno, donde la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito aplicó un cuestionario de 141 de preguntas a todo el personal de COFEIA R.L. con la orientación de respuesta cerradas y una casilla con observaciones, esto adjuntado en el Apéndice 4.

Para el analizar los principales resultados de la aplicación de este modelo, el grupo de trabajo procedió a analizar las respuestas obtenidas del cuestionario, y se encontraron los siguientes elementos claves relacionados a la planificación estratégica:

- Se determinó que la entidad cuenta con un PE, sin embargo, el mismo no desarrolla indicadores financieros de riesgos de impacto sensibles al capital, liquidez y base asociativa.
- Se define en el PE el levantamiento de procesos y sus debidos procedimientos, sin embargo, no se identificaron políticas, procedimientos y responsables de procesos debidamente documentados y aprobados
- No se identificaron elementos de crecimiento en asociados al PE.
- No se desarrollan indicadores de gestión y medición de evaluación de desempeño, mediante los procesos que desarrolla COFEIA R.L. alineados con su planificación estratégica, en donde se enlacen elementos operativos con indicadores financieros de cumplimiento.
- Aunque existe un PE aprobado por el Consejo de Administración, el personal operativo no tiene conocimiento de este, lo cual puede afectar el desarrollo de este al no tener conocimiento de los objetivos planteados por COFEIA R.L.
- Las actividades de control interno, no se vinculan con las actividades en alineación con la planificación estratégica.

La entidad desarrolla sus procesos operativos, sobre la base de la experiencia de sus procesos de las personas que desarrollan sus procesos. Por tanto, es necesario establecer indicadores de gestión en contraposición con la planificación estratégica de la organización.

De igual forma, aunado al modelo COSO, se tienen evidencias dentro de la evaluación del Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige sobre las deficiencias en COFEIA R.L. correspondientes a la planificación estratégica, donde en el capítulo dos, referente a este aspecto, se obtiene un resultado de tan solo el 21% de cumplimiento. Esto se explica con detalle más adelante en el apartado 2.6 Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

Sin embargo, a manera de enfatizar es importante mencionar que el capítulo mencionado del Modelo Malcolm Baldrige se encarga de estudiar la manera en que la organización desarrolla los objetivos estratégicos y planes de acción para la planificación estratégica, así como la forma en que estos se definen, miden y modifican, donde de igual forma a lo encontrado en este apartado, se concluye que existe un plan estratégico reciente, pero existe una gran deficiencia en la implementación de este, ya que no constan acciones respecto a los panoramas de ejecución del plan. Tampoco existe un proceso definido para darle seguimiento adecuado la planificación estratégica, y no se aplican indicadores de desempeño para los planes de acción.

2.4 Análisis de auditorías externas

Como parte del estudio y del diagnóstico de la situación actual de la cooperativa se procede a realizar un análisis de las auditorías externas a las cuales COFEIA R.L. se somete de manera anual. Para ello, se realiza una comparación entre dos auditorías, una correspondiente al 2018 y la más reciente que se ha efectuado la cual es del 2019. Estas observaciones dadas por el auditor externo se presentan en 4 grupos, los cuales son establecidos de acuerdo con las normas NIAS y utilizando las NIC como referencia.

Estos 4 grupos son:

1. Tributario
2. Contable
3. Normativo
4. Administrativo

En la Tabla 7 se muestra una comparación entre ambos años, con el fin de conocer la evolución de la organización y sus principales problemas a los que se enfrenta actualmente. El porcentaje de mejora corresponde al cambio respecto a la auditoría realizada en el 2018 y el 2019.

Tabla 7. Comparación auditorías 2018 y 2019

Grupo	Porcentaje de mejora del año 2018 al 2019
Tributario	100%
Contable	85%
Normativo	0%
Administrativo	90%

Como se observa, los grupos tributarios y administrativos presentaron mejoras significativas entre ambos años. Se debe destacar que la parte tributaria se relaciona con temas de declaraciones de retenciones y declaración de la renta, puntos sobre los cuales la cooperativa trabajó y logró mejorar. Por otro lado, respecto al grupo administrativo se tiene una mejora de 90% respecto a los hallazgos dados por los servicios contables Cordero Carvajal y Asociados. Para ver esta mejora se tiene la el Anexo 1, donde se observa cada uno de los hallazgos en los cuales COFEIA R.L. mejora.

Por último, a nivel contable la cooperativa logró mejorar en un 85%, es decir existe un 15% que aún se debe trabajar con el fin de cumplir con los hallazgos encontrados. Del mismo modo estos puntos se muestran en el Anexo 1.

Ahora bien, como se observa a nivel normativo es donde la organización se encuentra con más deficiencias con un 0% de mejora. De acuerdo con la auditoría realizada por Cordero Carvajal y Asociados del año 2019, aún existen 9 hallazgos identificados, los cuales la cooperativa debe enfocarse para mejorar. Los mismos son presentados en la Tabla 8.

Tabla 8. Hallazgos auditoría grupo normativo

Grupo Normativo	
Hallazgo	Descripción
HO-23	Se entregó al comité de vigilancia el check list de la ISO-31000 para una mejor valoración, quedan pendientes los comentarios al respecto.
HO-24	El comité de riesgo no posee una metodología adecuada.
HO-25	No se cuenta con un código de ética y conducta.
HO-26	El manual interno de trabajo está en redacción.
HO-27	Debe existir un listado de los afiliados.
HO-28	Manuales de procedimientos de personal siguen en redacción desde hace 2 años según los informes de auditorías pasadas.
HO-29	Presupuesto, no hay evidencia en las notas que se haga un presupuesto y este año tuvo desviaciones importantes respecto al real, este proceso debe mejorarse.
HO-30	Las notas hablan sobre las NIIF, sin embargo, no dice la fecha de implementación, dado que los asientos de implementación deben existir.
HO-31	Los libros legales deben estar al día, con un atraso máximo de 6 meses, al finalizar la auditoría estos deben estar al día sean digitales o manuales.

Como se muestra en los hallazgos de la auditoría, los procesos de gestión administrativa financiera presentan deficiencias en la ejecución, lo cual se evidencia de forma reiterada en los resultados de las auditorías externas, donde se presentan hallazgos por incumplimiento de normativa y falta de estandarización.

En la cooperativa se evidencia la inexistencia de material relacionado a los manuales de procedimiento y detalle de funciones del personal, esto gracias a estos hallazgos mostrados en auditorías realizadas desde el 2016, donde a la fecha de este informe aún se encuentran pendientes. Debido a esto una vez más se sugiere replantear las necesidades de procedimientos, funciones y operaciones por escrito, esto para consolidar una plataforma de crecimiento que ayude a la organización y sus agremiados.

De igual forma en relación con la afiliación y cobertura de la Cooperativa en su mercado meta, se tiene que actualmente la organización posee menos del 3% de afiliación con base a la cantidad total de personas incorporadas al CFIA, el cual ronda los veintiséis mil incorporados, lo cual evidencia como la cooperativa no ha promovido o llevado a cabo esfuerzos para aumentar la afiliación entre los profesionales del colegio.

Lo anterior ha sido descubierto en varios análisis a través del 2016, hasta la actualidad, es por esto por lo que se considera que la cooperativa está en un estancamiento que influye directamente sobre los resultados económicos. Para COFEIA R.L., es relevante mantener un plan o meta sobre la afiliación, con estrategias de mercadeo. Subir la incorporación de asociados es un objetivo claro de este proyecto, así como mejorar la gestión de cobro para los asociados pasivos o inactivos.

Finalmente, en cuanto a lo expresado con anterioridad, es importante señalar que los manuales de procedimientos son indispensables para mantener una estructura formal y rigurosa sobre cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa, además estos pueden agrupar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones de la organización, los puestos que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades de dichos procedimientos.

Asimismo, estos poseen como finalidad estandarizar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones (Chuiquicondor, 2012).

2.5 Análisis de procesos

A continuación, se presenta el análisis de procesos realizado en la etapa de diagnóstico en COFEIA R.L.

2.5.1 Identificación de procesos

En primera instancia fue necesario realizar una identificación de los procesos de la empresa, la cual es representada a través de una pirámide documental preliminar, que servirá de base para implementar una adecuada gestión por procesos en la organización. Dicha pirámide contará con los siguientes niveles según la Figura 5:

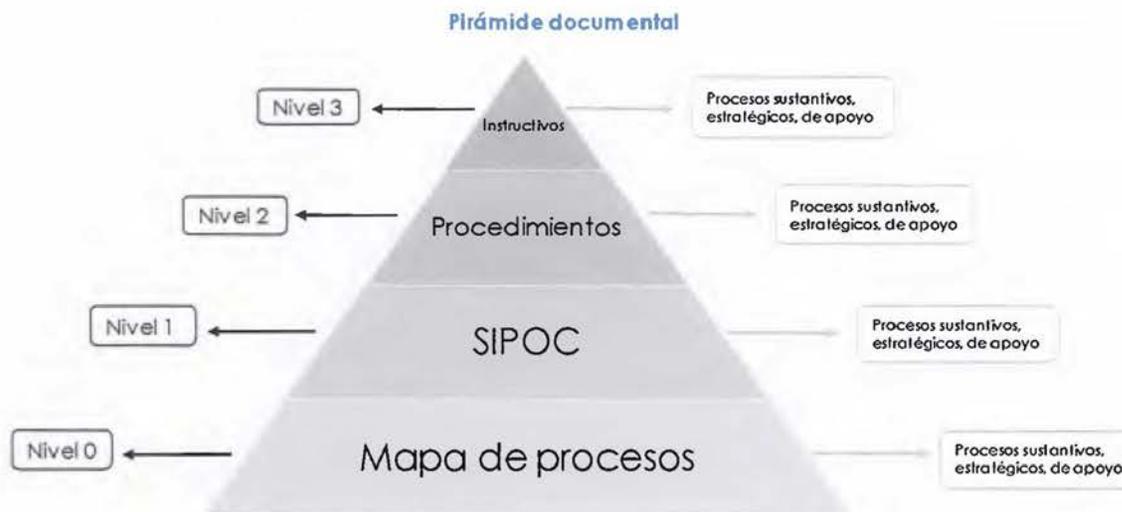


Figura 5. Pirámide documental

Lo anterior, evidenciará aquellos procesos existentes y la relación que existe entre ellos. Además, se procede a realizar los respectivos diagramas de flujo, con el fin de entender a profundidad el funcionamiento de COFEIA R.L. Cabe destacar que esto se debe a que actualmente la organización no posee una adecuada documentación de los procedimientos que se ejecutan en su interior, en las distintas áreas que existen, es decir que no existe un manual o un procedimiento estándar para realizar los procesos, sino que cada uno de los encargados lleva a cabo sus labores a criterio experto, según la forma en que mejor lo saben ejecutar.

Un aspecto importante es que la organización expresa el deseo de desarrollar la estandarización de sus procesos, de ahí la necesidad de identificar, diseñar y medir los procesos que se desarrollan en COFEIA R.L. Una vez identificados los procesos del nivel 0, los cuales son definidos por el grupo de trabajo, se muestra el diagrama de procesos realizado para la empresa (Ver Figura 6. Mapa de procesos COFEIA R.L.), en éste los procesos se agrupan en tres categorías: estratégicos, clave y de apoyo.

Mapa de procesos

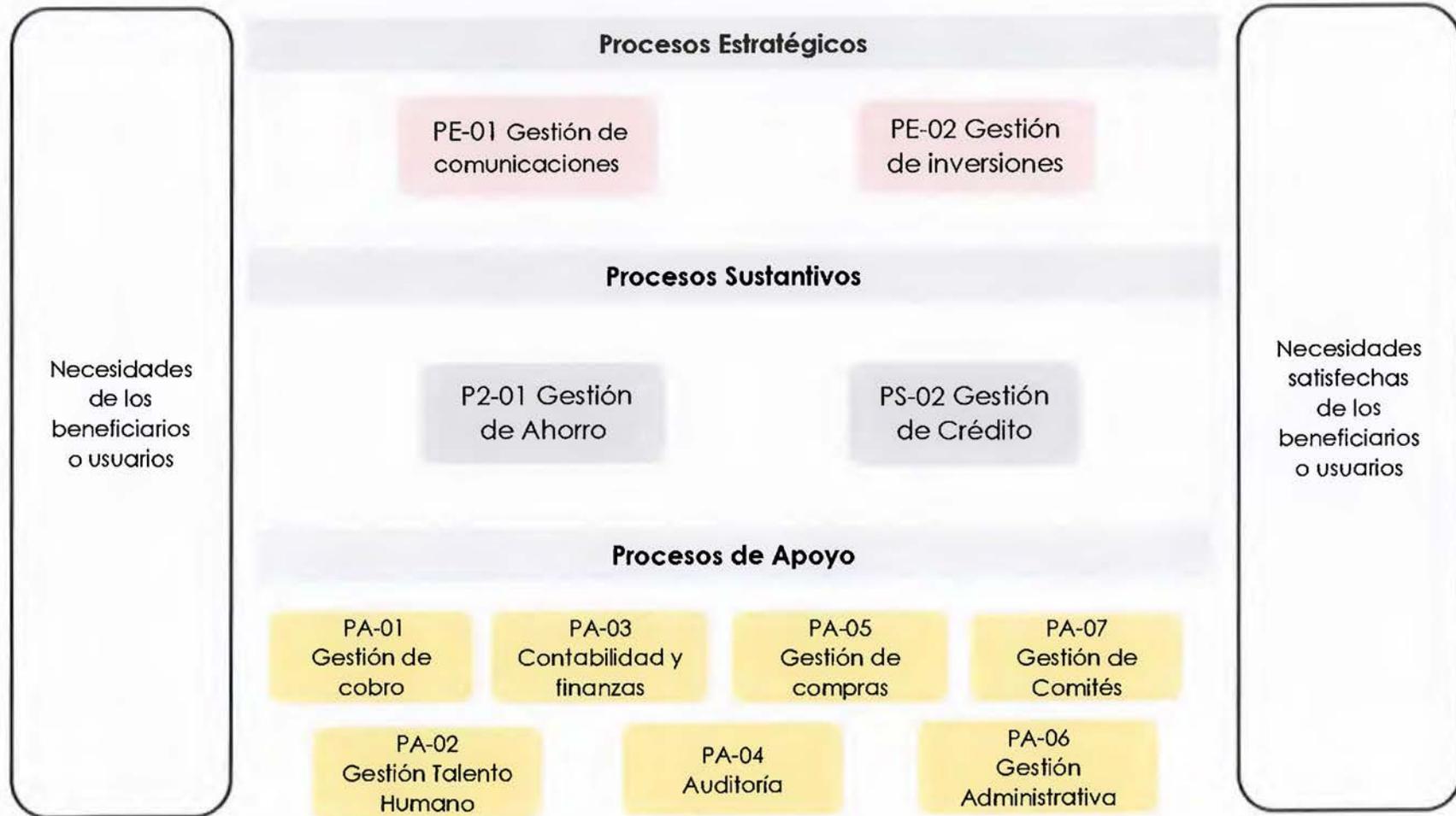


Figura 6. Mapa de procesos COFEIA R.L.

Aunado a lo anterior, es necesario detallar aquellos procesos que fueron identificados en el mapa de procesos de la empresa, esto según la situación actual ya que se está proporcionando un diagnóstico para la empresa y su estado vigente. Para lo anterior, fue necesario utilizar siglas de codificación, donde PE corresponde a los procesos estratégicos, PS a los sustantivos y PA a los de apoyo. Estos se explican a continuación:

2.5.1.1 Procesos estratégicos

Un proceso estratégico hace referencia a los cargos de dirección y gerencia, los mismos son un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, este tipo de procesos deben ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente (ISOTools, 2017, parr. 12). Se clasifican en los siguientes:

- PE-01 Gestión de comunicaciones: este proceso se encuentra encargado de gestionar la comunicación interna y externa de la compañía con el fin de dar a conocer los servicios de la cooperativa al público, cuidar la imagen de la compañía y crear un grupo de trabajo motivado y guiado hacia un mismo objetivo profesional.
- PE-02 Gestión de inversiones: gestiona las tareas económico-financieras de la empresa (gestión contable, financiera, y analítica, control de costes, etc).

2.5.1.2 Procesos sustantivos

Dentro de los procesos sustantivos, existe una relación de la compañía o la empresa con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de las necesidades. En este tipo de proceso encontramos las implicaciones en diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y los proyectos logísticos. El desarrollo y la definición del mapa de proceso para esta tipología que se debe realizar de una forma especial, identificando cada proceso en el punto final del recorrido (ISOTools, 2017, parr. 13). Se tienen dos procesos sustantivos en la organización los cuales se expresan a continuación:

- PS-01 Gestión de ahorro: encargado de proporcionar ahorros a los agremiados de la organización, se subdivide en dos procedimientos: solicitud de ahorro y retiro de ahorro.
- PS-02 Gestión de crédito: como su palabra lo dice, gestiona y brinda créditos a los agremiados de la cooperativa para facilitar sus distintas situaciones monetarias, este también se subdivide en dos procedimientos, siendo estos el otorgamiento de crédito y el de cancelación de crédito.

2.5.1.3 Procesos de apoyo

En cuanto los procesos de apoyo, se tiene que estos complementan a los procesos definidos antes. Aunque sean procesos menores se debe ofrecer un punto de vista estratégico y corporativo, condicionando enormemente el desempeño de procesos superiores y determinando el éxito o el fracaso (ISOTools, 2017, parr. 14). Estos se tienen en seguida:

- PA-01 Gestión de cobro: su función principal es recaudar los recursos financieros procedentes de los clientes y modificar las condiciones de pago aplicadas a los clientes.
- PA-02 Gestión de Talento Humano: se encuentra encargado de detectar las exigencias y necesidades del entorno, es decir que deben ayudar a cada miembro de la organización a desarrollarse, a que cuenten con las capacidades, responsabilidades, resultados y retribución adecuada.
- PA-03 Contabilidad y Finanzas: este proceso lleva a cabo la planeación, orientación e inspección de los recursos financieros de la empresa.
- PA-04 Auditoría: dicha área se encarga de realizar auditorías o estudios especiales de auditoría, de acuerdo con las normas técnicas aceptadas de auditoría.
- PA-05 Gestión de compras: este se asegura de que todas las áreas están abastecidas con sus respectivos materiales.
- PA-06 Gestión administrativa: este proceso se encarga de velar por el buen funcionamiento de toda la organización, así como la toma de decisiones importantes que se deben tomar tanto a nivel operacional como estratégicos.
- PA-07: Gestión de comités: este proceso se encarga de velar por el correcto funcionamiento de los comités/consejos existentes en la organización, tanto los establecidos por obligatoriedad legal como por definición propia de la organización. Actualmente En COFEIA R.L. se tienen los siguientes comités:
 - Comité de Vigilancia: este es un comité obligatorio para todas las cooperativas de ahorro y crédito, el mismo se encarga de realizar de auditorías internas, para verificar que las operaciones de la organización se cumplan bajo lo estipulado en la legislación aplicable.
 - Comité de Educación y Bienestar: este comité al igual que el anterior es obligatorio en este tipo de organizaciones, sin embargo, actualmente presenta deficiencias en su ejecución ya que han tenido problemas para darle seguimiento y no existe un responsable claro para su ejecución. En COFEIA R.L. este comité se encarga de coordinar los programas de capacitaciones y brindar ayuda con respecto al bienestar social, tal como lo son servicios de salud, fallecimientos, etc.
 - Comité de Crédito: este grupo de personas se conforma también según la legislación aplicable, donde para brindar cualquier tipo de crédito a los asociados es necesario la aprobación de este comité en el proceso.
 - Comité de TI: comisión creada por la empresa que se encarga de administrar las operaciones tecnológicas de la organización (software, hardware, etc).
 - Comité de cumplimiento: ente definido por COFEIA R.L. que se crea para velar por el cumplimiento de toda la normativa y legislación aplicable en la organización.

Una vez que se identificaron los procesos, se deja en evidencia como los de carácter sustantivos son los que tienen mayor relación con el cliente y generan los beneficios económicos de la empresa, por tanto, en el presente documento se amplía el análisis de dichos procesos mediante el uso de diagramas SIPOC, los cuales permiten un mayor conocimiento o entendimiento de la manera en que se trabaja en la empresa y la forma en la que se efectúan los procedimientos, dando una descripción correcta de lo que se hace, disminuyendo errores o fallas durante los procesos, además

de facilitar el entendimiento de lo que el cliente desea y de diagramas de flujos, ya que estos sirven para identificar problemas u oportunidades de mejora del proceso.

Asimismo, si se logran mejorar estos procesos, es evidente que los procesos de apoyo y estratégicos también tendrán beneficios relacionados a este cambio, por lo que es importante enfocarse en los procesos sustantivos para el diagnóstico de oportunidades de mejora.

2.5.2 Diagramas SIPOC y de flujo

Como se menciona anteriormente, con el fin de analizar con profundidad cada uno de los procesos se procede a realizar diagramas SIPOC, esto con el fin de entender con mayor medida cada uno de los procesos sustantivos de la organización, para posteriormente realizar los diagramas de flujo, con un mayor nivel de detalle. En la Figura 7, se muestra a manera de ejemplo el diagrama SIPOC realizado para PS-02 Gestión de Crédito (Otorgamiento de Crédito). En el Apéndice 5. Análisis de Procesos.xlsx. se encuentran la totalidad de los diagramas realizados.

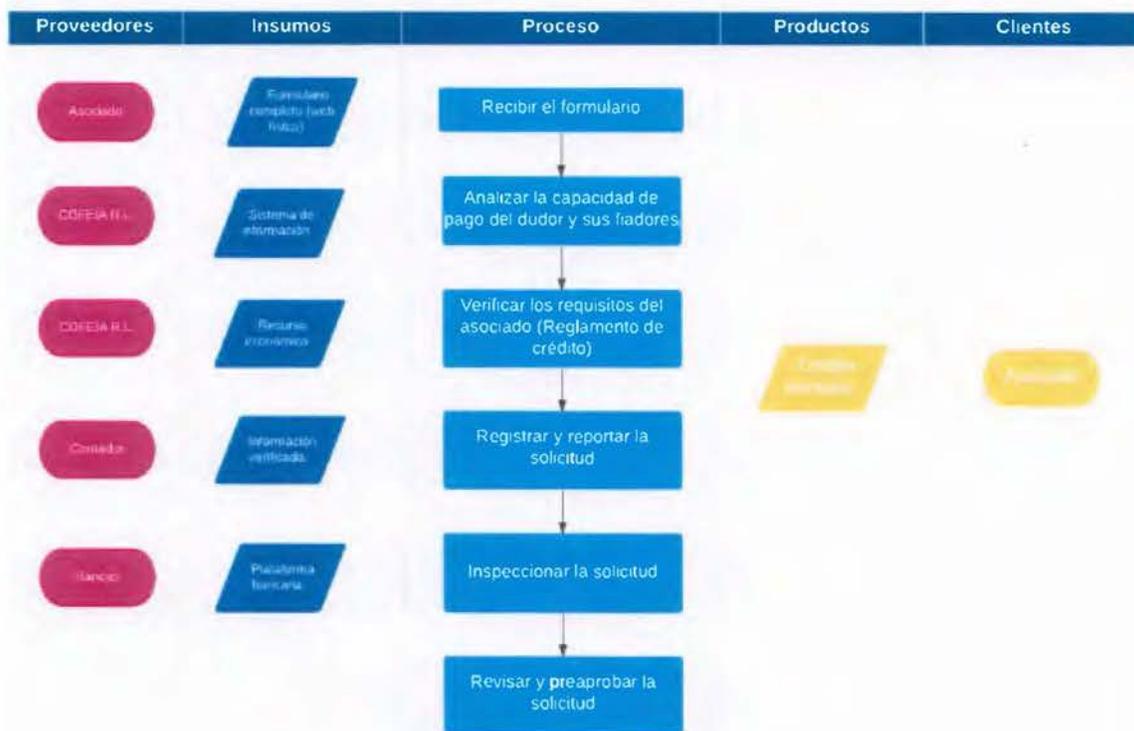


Figura 7. Diagrama SIPOC: PS-02 Gestión de Crédito (Otorgamiento de Crédito).

Una vez que se tienen los respectivos diagramas SIPOC, se procede a realizar los diagramas de flujo, donde se visualizan los pasos o flujos de los procesos, las responsabilidades y los puntos de decisión, lo cual brinda gran peso al análisis de la compañía, todo esto con el fin de visualizar con mayor claridad y entender a mayor detalle los procedimientos de gestión de ahorro y de crédito, y así utilizar estos diagramas como entradas para lograr realizar la matriz de relaciones y el análisis de valor agregado. En la Figura 8 se muestra a manera de ejemplo una pequeña parte (para una

mejor visualización) de uno de los diagramas de flujo realizados, específicamente para el proceso PS-02 Gestión de Crédito (Otorgamiento de Crédito). Dichos esquemas de manera completa se adjuntan en el Apéndice 5. Análisis de Procesos.xlsx.

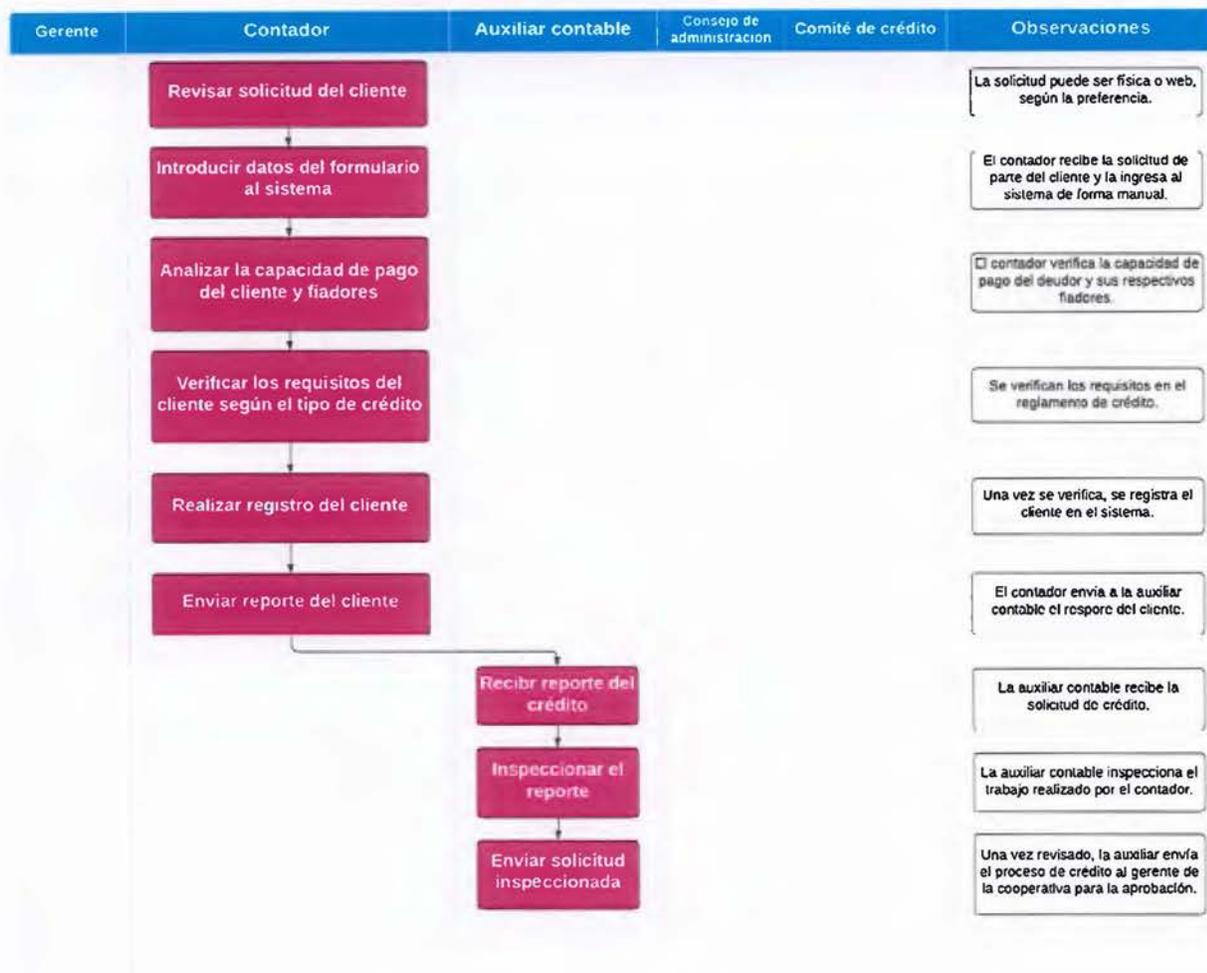


Figura 8. Diagrama de flujo: PS-02 Gestión de Crédito (Otorgamiento de Crédito).

2.5.3 Matriz de relaciones

Para analizar de una mejor manera los procesos sustantivos de la organización, se procede a realizar una matriz de relaciones utilizando la información obtenida de los diagramas de flujo, la cual ayuda a explicar las principales personas involucradas en los procesos; además se utiliza la metodología RACI para entender de qué manera participa cada uno de los empleados en el proceso. Un hallazgo que es importante destacar es que la empresa actualmente no cuenta con una estructura por procesos definida correctamente, si no que dividen las tareas por puestos, por esto la matriz de relaciones cuenta con los puestos correspondientes definidos por COFEIA R.L. y su participación en los procesos sustantivos. En este caso se obtiene el resultado en la Tabla 9, donde la X se significa que la persona participa en el proceso, y las letras de qué manera lo hace, siendo R: responsable, A: aprobador, C: consultado e I: informado.

Tabla 9. Matriz de relaciones

Proceso	Gerente		Contador		Auxiliar contable		Consejo de administración		Cómite de crédito	
PS-01 (A) Solicitud de ahorro	A		R	X	R	X	I			
PS-01 (B) Retiro de ahorro	A/R	X			R	X	I/C	X		
PS-02 (A) Otorgamiento de crédito	A/R	X	R	X	R	X	I/C	X	C	X
PS-02 (B) Cancelación de Crédito	A		R	X	R	X	I			

Al realizar dicha matriz es posible observar como el auxiliar contable es un cargo importante para la organización, ya que participa en la totalidad de las actividades de los procesos sustantivos de COFEIA R.L., esto ya que es la que realiza la mayoría de las actividades presentes en PS-01 y PS-02. Asimismo, el contador es también un puesto importante para la empresa, ya que se relaciona con la mayoría de los procesos sustantivos. En cuanto al gerente, consejo de administración y comité de crédito se puede observar cómo participan solamente en algunos procesos; al investigar más a fondo esta situación, se descubre que participan en los procesos de retiro de ahorro y otorgamiento de crédito debido a que se llevan cabo tareas que requieren una serie de aprobaciones por parte de las personas encargadas en estos cargos, ya que son los procesos que tienen movimientos de dinero de la compañía.

Asimismo, es posible observar como en el caso del proceso PS-01 (A) y PS-02 (B), el gerente es la persona encargada de rendir cuentas (aprobador) del resultado de estos procesos, aunque no participe de manera directa en los mismos, siendo esto un punto importante para tomar en cuenta a la hora de mejorar el proceso, ya que está siendo encargado de algo que no pasa por su supervisión. Como conclusión de la matriz de relaciones, se logra observar como en la empresa existe una relación transversal entre los procesos, ya que para el logro de los resultados es necesaria la interrelación de actividades de los diferentes puestos de trabajo, por ello es de gran importancia establecer efectivas formas de comunicación, además de claridad en la ejecución de los procesos.

Los procesos son irrespetuosos a estructuras organizacionales, es por esta razón, que la organización necesita una adecuada gestión por procesos, junto con el establecimiento de manuales de procedimientos, para lograr mejorar la forma en la que desarrolla sus actividades, esto con la participación de diferentes personas que deben trabajar en equipo para alcanzar el éxito del proceso.

2.5.4 Análisis de valor agregado

Para continuar con el análisis de los procesos sustantivos de la compañía, se procede a realizar un análisis de valor agregado (Apéndice 5. Análisis de Procesos.xlsx) el cual se basa en un estudio de todas las actividades de un proceso tomando en cuenta tres criterios: la calidad del proceso en cuanto a la perspectiva del cliente, el costo de la actividad y el tiempo. Esto con el fin de conocer cuales actividades de un proceso se pueden eliminar, combinar o mejorar según el valor que estas aporten al servicio final. A continuación, se explican cada uno de los tres criterios que toman en cuenta en dicho análisis:

2.5.4.1 Calidad

En primera instancia se realiza el estudio según el valor o calidad que la actividad le genera al cliente, en donde se utiliza el método de prueba ácida, este se basa en 5 preguntas con calificación 0 ó 1, las cuales se hacen a cada actividad del proceso, en donde al sumar la respuesta de todas las preguntas se obtiene un puntaje del 0 al 5, siendo 5 una actividad de real valor agregado y 0 ningún valor agregado. Las preguntas que se utilizan son las que se encuentran en la Tabla 10. Preguntas prueba ácida (Solano, 2017, p.67):

Tabla 10. Preguntas prueba ácida

Perspectiva	Pregunta	Respuesta
Cliente	¿Notará el cliente una disminución en el valor de su servicio si esta actividad no se ejecuta?	Sí = 1
Cliente	¿Está evidentemente incompleto el servicio sin este paso?	Sí = 1
Empresa	Si usted estuviera obligado a entregar este servicio en forma urgente ¿obviaría este paso?	Sí = 0
Empresa	Si usted pudiera lograr ahorros eliminando este paso, ¿lo eliminaría?	Sí = 0
Empresa	¿Es la tasa de devoluciones o rechazos significativa? (mayor a 50%)	Sí = 1

Estas preguntas de la prueba ácida se realizan en conjunto con la contraparte, ya que al tener ellos el criterio experto sobre el tema, es primordial tomar en cuenta su opinión a la hora de evaluar el valor de cada actividad en el proceso en estudio. El resultado de esta sección del análisis de calidad es posible observarlo en Apéndice 5. Análisis de Procesos.xlsx, en donde se puede observar la puntuación asignada a cada actividad según las preguntas presentadas en la Tabla 10. Preguntas

prueba ácida, donde a partir de este resultado, posteriormente se calcula el índice de análisis de valor para tiempo y costo.

2.5.4.2 Tiempo

Una vez realizada la prueba ácida, se procede a contemplar el tiempo para cada actividad, en este caso, al ser una empresa de servicios el tiempo de duración de cada actividad varía en muchas ocasiones, sin embargo, se utiliza el tiempo máximo que se tardaría la actividad, con el fin de contemplar el escenario de mayor duración. Para esto se visita la organización y se consultan dichos plazos, según la actividad planteada. El resultado se presenta en el Apéndice 5. Análisis de Procesos.xlsx.

2.5.4.3 Costo

Por último, antes de clasificar las actividades, es necesario tomar en cuenta el tercer criterio, en este caso el costo. Para esto, se procede a investigar cuál es la mejor forma de costear una actividad en una empresa de servicios, ya que en este tipo de empresas es difícil entender cuáles gastos se llevan a cabo para lograr el resultado del proceso.

Según Quevedo (2015, p.57) uno de los sistemas más utilizados para costear es el de actividades o ABC, el cual se basa en analizar todas las actividades de un proceso y además cuáles recursos se consumen en esa actividad. En este caso los recursos pueden ser salarios, alquileres, materiales, máquinas, equipamiento, intereses, impuestos, etc., siendo de esta manera la totalidad de los costos, tanto directos como indirectos a la actividad. Un sistema de costeo tradicional no refleja este principio de repartir los gastos indirectos según el consumo de cada actividad, sino que usa denominadores comunes como volumen o valor de la facturación, lo que causa que se origine información distorsionada que no toma en cuenta todos los gastos de una empresa. (Quevedo, 2015, p. 60)

Como menciona Quevedo (2015, p. 57) el sistema de costeo ABC surgió para corregir los errores del sistema de costeo tradicional y este nuevo sistema de costos prácticamente fue utilizado en las empresas manufactureras, sin embargo, han cobrado bastante importancia en las empresas de servicios ya que prácticamente utilizan costos indirectos para poder llevar a cabo sus operaciones. El sistema de costeo ABC además de ser aplicado en las empresas manufactureras también ha sido implementado en numerosas empresas de servicios tal es el caso de American Express, US Postal Service, etc., las cuales han logrado tener éxitos con este sistema de costeo, ya que logra tomar en cuenta todos los costos directos e indirectos que tiene la empresa para lograr dar su servicio. Asimismo, las empresas de servicios se enfrentan una competencia cada vez más fuerte y deben comenzar a usar los recursos con que cuentan en una forma más racional y ajustada a los objetivos que se proponen cumplir, por lo que realizar un buen costeo de sus actividades puede ayudar a mejorar la forma en la que usa sus recursos.

En las empresas de servicios, es evidente que para poder realizar sus operaciones es necesario tener un contacto con varios departamentos como por ejemplo finanzas, compras, marketing, recursos

humanos, etc., por lo tanto a la hora de hacer un coste del servicio que se brinda es necesario poder incluir todos aquellos recursos o costos indirectos de los diversos departamentos que conforman la empresa, ya que los mismos son necesarios para poder brindar con éxito el resultado final al cliente (Quevedo, 2015, p. 58).

Una vez investigado la información correcta sobre el sistema de costeo ABC, se procede a realizarlo de esta manera para los procesos de COFEIA R.L., considerando todos los costos de la organización, en donde se clasifican en costos directos y costos indirectos, siendo los directos los relacionados al salario de la persona que se encarga de realizar cada actividad según el tiempo que tarda en cada tarea, y los indirectos el resto de egresos de la cooperativa tales como alquiler, servicios telefónicos, salarios administrativos, etc.. Para los costos indirectos se realiza un prorrateo, en donde la asignación se explica a continuación.

En primera instancia, se realiza un promedio de los egresos fijos y variables totales mensuales de la cooperativa, para tener el total de gastos de cada mes en la empresa, en donde se obtiene un monto de ₡8.061.263,97. Una vez que se tiene este dato se procede a utilizar la primera base de asignación, siendo en este caso el monto de dinero actual en créditos versus el de ahorros, donde se obtiene la siguiente información en la Tabla 11. Monto de dinero por proceso.

Tabla 11. *Monto de dinero por proceso*

	Monto	Porcentaje de participación
PS-01 Gestión de Ahorro	₡ 204.738.441,74	21,63%
PS-02 Gestión de Crédito	₡ 741.835.878,98	78,37%
Total	₡ 946.574.320,72	100,00%

Una vez que se tiene el porcentaje de participación de cada proceso, se procede a asignar los gastos mensuales de la organización según esta base. Se obtiene el resultado que se muestra en Tabla 12. Monto de dinero mensual asignado por proceso.

Tabla 12. *Monto de dinero mensual asignado por proceso*

Base de asignación porcentaje de dinero según proceso	
Proceso	Costos mensuales asignados
PS-01 Gestión de Ahorro	₡ 1.743.603,84
PS-02 Gestión de Crédito	₡ 6.317.660,13
Total	₡ 8.061.263,97

Con esta información se procede con el prorrateo, utilizando en este caso una segunda base de asignación, siendo la misma las horas trabajadas por el personal administrativo, en donde se utiliza la información de la Tabla 13.

Tabla 13. *Horas administrativas trabajadas por mes*

Base de asignación horas administrativas trabajadas al mes	
Tipo	Horas mensuales trabajadas
Asistente administrativo	180
Gerente	180
Total	360

Una vez que se tiene este dato, es posible prorratear el costo por hora para cada actividad, en donde se divide el monto de gastos asignados a cada proceso sustantivo (ahorro y crédito) entre las horas administrativas totales trabajadas por mes. Por medio de este procedimiento se obtiene el resultado en la Tabla 14.

Tabla 14. *Costos indirectos por hora para cada proceso*

Tipo	Costos indirectos por hora
PS-01 Gestión de Ahorro	₡ 4.843,34
PS-02 Gestión de Crédito	₡ 17.549,06

Una vez que se tiene el costo fijo indirecto por hora prorrateado es posible realizar la asignación de costos a cada actividad del proceso, según la duración de esta. El resultado se puede observar en Apéndice 5. *Análisis de Procesos.xlsx*.

Ahora bien, al obtener toda la información necesaria para el análisis de valor, se asigna un número del 1 al 5 para cada actividad en cuanto al tiempo y el costo, donde el 5 significa la actividad de mayor tiempo o costo y el 1 de menor. Esto con el fin de calcular los índices de calidad/tiempo y calidad/costo, para así conocer si es una actividad vital, sospechosa o secundaria.

Las actividades vitales son las que independientemente del costo o tiempo, tienen un valor de 5 en la prueba de calidad del servicio hacia el cliente, por lo que son tareas que se deben quedar, sin embargo no implica que no pueden mejorar; las sospechosas se basan en las que la relación calidad/tiempo o calidad/costo es menor a 1, significando esto que el tiempo o costo es alto con respecto a la calidad que le agrega al cliente, razón por la cual es importante estudiarlas más a fondo; y por último se encuentran las secundarias, las cuales hacen referencia a las que no agregan mucho valor al cliente pero tampoco son de larga duración o muy costosas.

Tras realizar el análisis de valor agregado completo, se obtienen los resultados para cada proceso en la *Tabla 15. Resultados de análisis de valor agregado*.

Tabla 15. Resultados de análisis de valor agregado

Proceso	Vitales	Sospechosas		Secundarias	
		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PS-01 (A) Gestión de Ahorro (Solicitud ahorro)	3	3	3	2	2
PS-01 (B) Gestión de Ahorro (Retiro de ahorro)	3	3	2	3	4
PS-02 (A) Gestión de Crédito (Otorgamiento de crédito)	4	7	6	7	8
PS-02 (B) Gestión de Crédito (Cancelación de crédito)	4	1	1	2	2

Según la tabla anterior, es posible observar como en los cuatro procesos, existen actividades tanto sospechosas por tiempo y costo, por lo que es necesario analizar más a fondo esta situación según el proceso correspondiente, para esto se analiza cada uno de los procesos a continuación.

En primera instancia se muestran los resultados para el PS-01 (A) Gestión de Ahorro (Solicitud ahorro) en la *Tabla 16*.

Tabla 16. Resultados AVA para PS-01 (A)

#	Actividades	Resultado Tiempo	Resultado Costo
1	Recibir solicitud de ahorro del asociado	VITAL	VITAL
2	Introducir datos del formulario al sistema	SECUNDARIA	SECUNDARIA
3	Realizar trámite para rebajo/pago del ahorro	VITAL	VITAL
	¿Se encuentra el asociado en planilla?		
4	Abrir planilla	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
5	Verificar monto a rebajar	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
6	Solicitar pago a la empresa correspondiente	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO

Tabla 16. Resultados AVA para PS-01 (A) (continuación)

#	Actividades	Resultado Tiempo	Resultado Costo
7	Solicitar pago del ahorro al asociado	VITAL	VITAL
	¿Realizó el asociado el pago del ahorro?		
8	Aprobar pago	SECUNDARIA	SECUNDARIA

Para este proceso PS-01 (A) se obtienen 3 actividades vitales, en las cuales se debe procurar por mantenerlas y además buscar oportunidades de mejora, ya que son las que agregan un mayor valor al producto o servicio final.

Asimismo, se tienen 3 actividades sospechosas por tiempo y costo, lo que quiere decir que es necesario estudiarlas más a fondo para comprobar a que se debe dicha situación. Por esto se consulta con la organización porque dichas tareas se tardan mayor tiempo y se concluye según la reunión con el gerente general de COFEIA R.L. que es debido al sistema de información de planilla utilizado por la empresa, el cual es difícil de manipular y además muy lento. Esto demuestra cómo estas actividades son sospechosas, ya que no agregan suficiente calidad al servicio con respecto al costo y duración alto que manejan, por ende, es necesario tomarlas en cuenta a la hora de diseñar la mejora de procesos.

Para PS-01 (A), se obtienen dos actividades con clasificación secundaria, en donde se puede considerar mejorarlas a la hora de diseñar las propuestas de mejora, sin embargo, sus costos y tiempos no son elevados.

Ahora bien, en la Tabla 17 se pueden observar los resultados del análisis de valor agregado para PS-01 (B) Gestión de Ahorro (Retiro de ahorro).

Tabla 17. Resultados AVA para PS-01 (B)

#	Actividades	Resultado Tiempo	Resultado Costo
1	Recibir solicitud de retiro de ahorros	VITAL	VITAL
2	Verificar formulario de retiro	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
3	Imprimir comprobante de retiro	SECUNDARIA	SECUNDARIA
4	Enviar formulario de retiro y comprobante a gerente	SECUNDARIA	SECUNDARIA
5	Preaprobar retiro de ahorros	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
6	Enviar preaprobación de retiro de ahorros al consejo de administración	SECUNDARIA	SECUNDARIA
7	Obtener aprobación final por el consejo de administración	Sospechosa POR TIEMPO	SECUNDARIA
8	Realizar desembolso del ahorro	VITAL	VITAL
9	Enviar comprobante de transacción al cliente	VITAL	VITAL

Como es posible observar, en el proceso PS-01 (B) se encuentran 3 actividades vitales, las cuales agregan valor al producto final.

Además, se tienen 2 actividades sospechosas por tiempo y costo, debido a que son tareas de mayor duración y no agregan valor al servicio final. En cuanto a la actividad 7, se tiene como resultado que es sospechosa por tiempo, y esto se debe a que existe un plazo de 1 día para poder llevarse a cabo, lo que hace que la tarea tenga mucha duración con respecto al valor que esta brinda al proceso, sin embargo, no es sospechosa en cuanto a costo, ya que durante ese plazo la persona encargada realiza otras labores, por lo que no se le asigna todo el costo del salario durante todo ese tiempo.

Las actividades 3, 4 y 6 tienen un resultado de secundarias, lo que significa que estas podrían modificarse, ya que no agregan suficiente valor al cliente, sin embargo, su costo y tiempo no es alto.

Seguidamente, en la Tabla 18 se presentan los resultados del análisis de valor agregado para el proceso PS-02 (A) Gestión de Crédito (Otorgamiento de crédito).

Tabla 18. Resultados AVA para PS-02 (A)

#	Actividades	Resultado Tiempo	Resultado Costo
1	Recibir solicitud de crédito del cliente	VITAL	VITAL
2	Introducir datos del formulario al sistema	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
3	Analizar la de capacidad de pago del cliente y sus fiadores	SECUNDARIA	SECUNDARIA
4	Verificar los requisitos del cliente según el tipo de crédito	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
5	Realizar registro del cliente	SECUNDARIA	SECUNDARIA
6	Enviar el reporte del cliente	SECUNDARIA	SECUNDARIA
7	Recibir reporte del crédito	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
8	Inspeccionar el reporte	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
9	Enviar solicitud inspeccionada	SECUNDARIA	SECUNDARIA
10	Recibir solicitud y verificar la aprobación	SECUNDARIA	SECUNDARIA

Tabla 18. Resultados AVA para PS-02 (A) (Continuación)

#	Actividades	Resultado Tiempo	Resultado Costo
	¿Es el monto aprobado mayor a un millón de colones?		
11	Realizar aprobación del crédito con la comisión	Sospechosa POR TIEMPO	SECUNDARIA
12	Ejecutar la aprobación del crédito	SECUNDARIA	SECUNDARIA
13	Notificar al cliente sobre el resultado del crédito	VITAL	VITAL
14	Firmar, junto con el cliente, el pagaré de forma presencial	VITAL	VITAL
15	Realizar rendición de cuentas	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
16	Aprobar la rendición de cuentas	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
17	Realizar desembolso del crédito del sistema	SECUNDARIA	SECUNDARIA
18	Enviar comprobante de transacción al cliente	VITAL	VITAL

En este caso, se tiene como resultado que existen 4 actividades que son vitales, ya que las mismas agregan valor al servicio que se brinda, y son muy importantes para la satisfacción del cliente. Asimismo, 6 de las actividades del proceso son sospechosas tanto por tiempo como por costo, esto ya que muestran datos elevados de estas variables y no agregan suficiente valor al cliente, por lo que es necesario tomarlo en cuenta la hora realizar la reingeniería de procesos, para generar procesos más productivos y que agreguen valor al servicio que se brinda.

La actividad 11 es sospechosa por tiempo, ya que tarda un mayor plazo con respecto a las demás, esto se debe a que es un proceso de autorización y por lo general existen plazos definidos para obtener la respuesta final, lo que causa que esta actividad se demore.

Por su parte, en el PS-01 (B) un 39% de las actividades arrojaron como resultado una clasificación de secundario, es decir que son tareas que se pueden eliminar, reducir o combinar con el fin de tener un proceso más eficiente, sin embargo, no causan problemas significativos de costo ni tiempo.

Por último, se presenta en la Tabla 19 los resultados del análisis de valor agregado correspondientes al proceso PS-02 (B) Gestión de Crédito (Cancelación de crédito).

Tabla 19. Resultados AVA para PS-02 (B)

#	Actividades	Resultado Tiempo	Resultado Costo
1	Presentar solicitud de pago de crédito (Presencial o vía llamada telefónica)	VITAL	VITAL
2	Calcular intereses y deuda del cliente	Sospechosa POR TIEMPO	Sospechosa POR COSTO
3	Notificar al cliente sobre el estado del crédito	SECUNDARIA	SECUNDARIA
4	Enviar un reporte al cliente del monto a cancelar	VITAL	VITAL
5	Esperar pago del crédito por parte del cliente	VITAL	VITAL
6	Registrar el pago del crédito en el sistema	SECUNDARIA	SECUNDARIA
7	Notificar al cliente que la operación está cancelada	VITAL	VITAL

Para el PS-02 (B) es posible analizar cómo el 57% de las actividades son vitales, por lo que se deben considerar muy importantes para el servicio que se brinda, ya que para el cliente las mismas agregan valor. En cuanto a la actividad 2, resulta ser sospechosa por tiempo y costo, esto debido a que es una tarea que requiere de mayor duración para realizarse y por ende mayor costo, sin embargo, no aporta valor según el cliente. Por último, existen 2 actividades secundarias, que se pueden mejorar para tener un proceso más eficiente.

2.5.5 Efectos indeseables

Al realizar el análisis de procesos en la compañía, fue posible encontrar algunos efectos indeseables para la empresa, para los cuales se desarrollaron diagramas con las causas, y consecuencias de dichos efectos.

En primera instancia se presenta el efecto encontrado sobre la inexistencia de los manuales de procedimientos, donde en la compañía no existe documentación de este tipo para ninguna actividad, el diagrama se encuentra en la Figura 9.



Figura 9. Efecto indeseable: falta de procedimiento para el proceso Gestión del Talento Humano

Es posible analizar como en la empresa no existen procedimientos para los procesos existentes, esto se da debido a que inicialmente no se tienen con procesos definidos correctamente, por lo que no se pueden realizar procedimientos adecuados, así mismo no se ha definido un plan de acción para levantar procedimientos, y existe un poco conocimiento con respecto a cómo realizar este trabajo. Este efecto indeseable provoca que la compañía no cumpla con lo estipulado tanto en las auditorías externas como en el plan estratégico, así como la existencia de una dependencia con los empleados actuales por la mala gestión del conocimiento, y una falta de estandarización en los procesos que se realizan.

Otro de los efectos indeseables encontrados durante el análisis de procesos, se basa en la inexistencia de algunos procesos necesarios en la organización, lo cual se puede evidenciar en las Figuras 10, 11 y 12.



Figura 10. Efecto indeseable Inexistencia del proceso: Planificación Estratégica

Como se puede observar en el diagrama anterior, la organización no posee el proceso de Planificación Estratégica, esto se debe a que no hay personal asignado para llevar este proceso, asimismo no se dan capacitaciones sobre cómo realizarlo y no existe una metodología definida para realizar este tipo de proceso. Este efecto indeseable trae consigo consecuencias negativas tales como el nulo seguimiento del plan estratégico de la organización, lo que también conlleva a la falta de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Otro de los procesos inexistentes en la organización es la Gestión del Riesgo, lo cual se observa en la Figura 11.

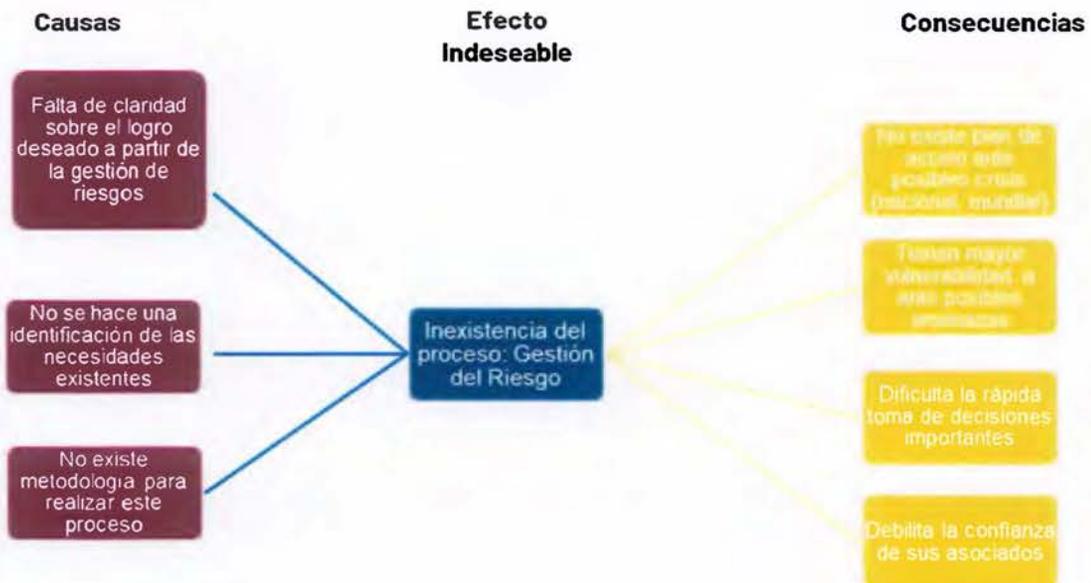


Figura 11. Efecto indeseable Inexistencia del proceso: Gestión del Riesgo

Al igual que lo mencionado con respecto a la inexistencia de la planificación estratégica, el faltante de la gestión del riesgo tiene las mismas causas mencionadas, donde no existe el personal, conocimiento o metodología para realizar este proceso. Este efecto indeseable le trae COFEIA R.L. una serie de consecuencias negativas, tales como la poca preparación ante una crisis mundial, o nacional, por ejemplo, lo vivido en el año 2020, con la pandemia mundial COVID-19, donde la cooperativa no tuvo un plan de acción para responder a esta crisis. Asimismo, al no tener gestión de riesgo existe una mayor vulnerabilidad para responder ante posibles amenazas y se dificulta la rápida toma de decisiones, así como puede crear una debilitación en la confianza con los asociados de la cooperativa, al no tener diferentes métodos de cómo prevenir o mitigar los riesgos que se enfrenten.

Por último, se tiene la inexistencia del proceso Legitimación de Capitales, lo cual se evidencia en la Figura 12.



Figura 12. Efecto indeseable Inexistencia del proceso: Legitimación de Capitales

Como se puede observar en el diagrama anterior, COFEIA R.L. no cuenta con el proceso de Legitimación de Capitales, lo cual es causado al igual que los otros efectos indeseables por la falta de procedimientos, capacitaciones y personal dedicado a este tema, sin embargo, en este caso las consecuencias de la inexistencia de este proceso causa un incumplimiento de la Ley N°7786 de Costa Rica, que explica como en las entidades financieras todos los montos superiores a \$10.000 deben pasar por un proceso de estudio para entender el proveniente del dinero y que el mismo no provenga de fuentes o actividades ilegales. Esta inexistencia del proceso también pone en riesgo a la organización en participar en actividades ilícitas al utilizar dinero no investigado de manera correcta, así como el riesgo de tener una mala reputación corporativa ante la participación de legitimación de capitales ilícitos.

2.6 Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

Como se definió previamente, uno de los indicadores que se utiliza en este proyecto se basa en la herramienta de Malcolm Baldrige, esta evaluación toma en cuenta siete aspectos: liderazgo, planificación estratégica, cliente y mercado, medición, análisis y administración del conocimiento, recursos humanos, manejo de procesos y resultados del negocio. Los resultados de la aplicación de la herramienta, los cuales se obtienen mediante la realización de entrevistas con los empleados de la organización, revisión documental y de auditorías, se pueden observar en Anexo 2. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.. A continuación, se presenta un resumen y análisis de dichos resultados, en primera instancia se presenta la Figura 13, que muestra el porcentaje de cumplimiento de cada capítulo de la herramienta.

Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

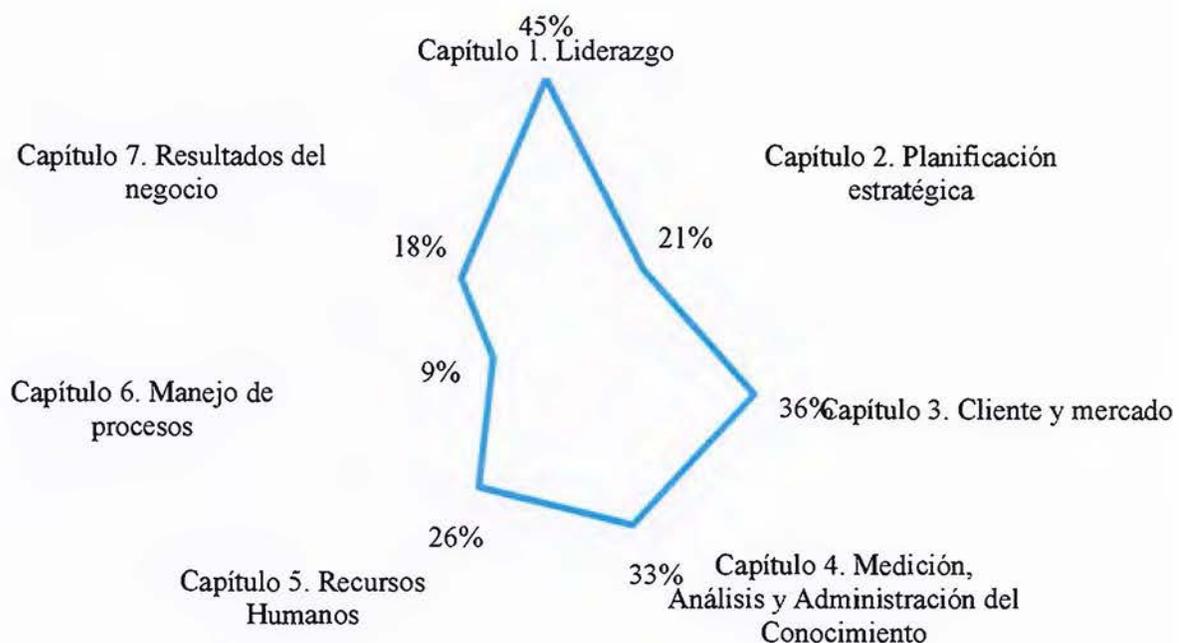


Figura 13. Resumen de Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

Ahora bien, con estos resultados se logra calcular el cumplimiento global de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige, esto al calcular el promedio de los resultados de cada capítulo, el resultado se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20. Resumen de evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

Capítulo	Calificación
Capítulo 1. Liderazgo	45%
Capítulo 2. Planificación estratégica	21%
Capítulo 3. Cliente y mercado	36%
Capítulo 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento	33%
Capítulo 5. Recursos Humanos	26%
Capítulo 6. Manejo de procesos	9%
Capítulo 7. Resultados del negocio	18%
Global	27%

A través de la aplicación de la herramienta Malcolm Baldrige se obtiene una calificación global de 27% para la excelencia en la gestión que se lleva a cabo actualmente en COFEIA R.L. Esto demuestra que existen deficiencias importantes en la gestión empresarial de la organización.

En cuanto al Capítulo 1. Liderazgo, el cumplimiento fue de un 45%, este aspecto se encarga de evaluar la forma en que la alta dirección orienta a la organización y la manera en que aborda las responsabilidades éticas. Asimismo, se estudia la forma en la que se ha definido la visión, misión, y los valores de la empresa. El bajo cumplimiento de este capítulo se resume principalmente en los aspectos:

- Actualmente no existe ningún tipo de evaluación hacia la alta dirección. Se ha tratado de implementar, sin embargo, el consejo de administración no ha encontrado una metodología adecuada.
- No existe código de ética actualizado y puesto en práctica.
- No se atienden de manera anticipada las preocupaciones del público por los productos, servicios actuales y futuros.
- La misión y visión fueron cambiadas hace poco por lo que falta que todas las unidades de trabajo se integren a la definición correcta, ya que existe confusión al tener una definición anterior que estaba establecida por muchos años.

El Capítulo 2. Planeación estratégica, tiene un resultado obtenido de 21% de cumplimiento. Este apartado se encarga de estudiar la manera en que la organización desarrolla los objetivos estratégicos y planes de acción, así como la forma en que estos se definen, miden y modifican. En este caso, el cumplimiento obtenido es muy bajo y se demuestra como la planificación estratégica requiere de modificaciones importantes que se deben de tomar en cuenta a la hora de rediseñar los procesos, esto también se evidencia en el apartado 2.3 Análisis de la planificación estratégica. Las razones del bajo cumplimiento se resumen en:

- Cuentan con un plan estratégico reciente sin embargo existe una gran deficiencia en la implementación de este, ya que no existen acciones respecto a los horizontes temporales a corto y largo plazo de ejecución del plan.
- No existe un proceso definido para darle seguimiento adecuado la planificación estratégica.

- Existe una deficiencia en la implementación del plan estratégico. Los factores clave son contemplados en el balance scorecard, pero no le dan seguimiento.
- No existen indicadores claves de desempeño para los planes de acción.

El Capítulo 3. Cliente y mercado, se encarga de estudiar la forma en la que la empresa determina las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercado, así como la relación y lealtad que sostiene con sus asociados. En este caso la cooperativa obtuvo un cumplimiento del 36%, esto principalmente por la falta de métodos para medir la satisfacción del cliente, ya que en cuanto al mercado si se realizan estudios financieros para medir la competencia. En resumen, se tienen las siguientes observaciones:

- No existen mecanismos ni herramientas para escuchar al cliente y no se hace un seguimiento. Lo único que se lleva a cabo son algunas reuniones personales si el cliente lo solicita.
- No hay mecanismo definido para la medición de la satisfacción e insatisfacción y lealtad del cliente.

Ahora bien, en el Capítulo 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento se tiene un 33% de cumplimiento. Este apartado se encarga de analizar la forma en que la empresa manera selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora los activos de datos, información y conocimiento, también de que manera evalúa el desempeño. Las observaciones más relevantes de este aspecto se muestran a continuación, las cuales ayudan a recalcar lo encontrado en hallazgos anteriores, donde la organización no evalúa el desempeño del personal:

- Actualmente no se manejan indicadores de desempeño para ningún departamento.
- No existe forma de evaluar el desempeño. Solo se supervisa diariamente el trabajo de forma criterio experto.
- Una de las metas es lograr la transferencia de toda la información a la nube para garantizar una continuidad del servicio, ya que se desea ser más innovador y trasladarse a la nube para manejar la disponibilidad de datos de forma remota, sin embargo, no existe plan de acción definido para alcanzar dicho objetivo.

En el Capítulo 5. Recursos Humanos, es posible evaluar los esfuerzos de la organización por establecer y mantener un lugar de trabajo y clima que colabore a la excelencia en el desempeño y el crecimiento personal y organizacional. El porcentaje de cumplimiento es tan solo del 26%, demostrando lo mencionado en el apartado de análisis de procesos figura 6, donde existen deficiencias en el proceso de gestión del Talento Humano, tales como:

- No se han organizado de manera sistemática los puestos de trabajo.
- No se tiene parámetro definido medir el progreso el progreso de los colaboradores en su trayecto profesional en la organización.
- Las capacitaciones se realizan al menos una vez al año. Gerente les pide a los colaboradores lista de temas en los cuales los mismos se desean entrenar. Sin embargo, las mismas no se establecen de acuerdo con los planes de acción.
- Ante desastres o emergencias no existe un plan interno establecido de manera sistemática, sino que se guían con el plan de acción del CFIA.
- No existe estudio interno de las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.

El Capítulo 6. Manejo de procesos estudia la manera en que la organización examina los aspectos claves de la gestión de procesos para la creación de valor, así como los de soporte y estratégicos. El cumplimiento en este aspecto fue bajo, con un porcentaje de solamente 9%, ya que como se ha mencionado en hallazgos del apartado 2.5 Análisis de procesos encontrados durante el diagnóstico, se ratifica que la organización presenta una alta deficiencia en la definición de procesos, situación que se planea corregir a la hora de implementar las oportunidades de mejora. Esta deficiencia se hace evidente en observaciones tales como:

- No hay procesos establecidos, sin embargo, tienen prioridad y le dan un enfoque a los de carácter financiero.
- No hay diseño de procesos clave, de soporte y estratégicos. Las auditorías externas han mencionado varias veces este problema.
- En el plan estratégico se encuentra definido el levantamiento de procesos, sin embargo, no se ha realizado.
- No manejan indicadores clave ya que no existen procedimientos definidos.

Por último, se obtiene un cumplimiento del 18% en el Capítulo 7. Resultados del negocio, el cual analiza el desempeño, la mejora y tendencia de las áreas del negocio claves de la organización, como por ejemplo satisfacción del cliente, desempeño financiero, de mercado, operativo, liderazgo y responsabilidad social. Este resultado se basa en razones como las siguientes:

- No se mide actualmente las tendencias en el mercado para los servicios, sin embargo, existe gran incertidumbre debido a crisis global por el COVID-19. Se considera con un estudio muy básico que COFEIA R.L. sigue siendo ofreciendo mejores servicios que la competencia.
- No se mide la tendencia de la satisfacción de los clientes, así como su lealtad y retención.
- Se tiene gran incertidumbre en las tendencias en cuanto al mercado, debido a que no se tienen planes de acción ante la emergencia global del COVID-19.
- Como no se han definido los procesos de la empresa ni tampoco indicadores claves de desempeño por lo que no existen tendencias calculadas para los mismos.
- Debido a que no se tiene un plan de acción para ejecutar el plan estratégico no existen resultados de los indicadores claves de este.

2.7 Enfoque de diseño

A manera de resumen de la etapa de diagnóstico, se presenta el problema inicial planteado, los principales hallazgos y resultados encontrados en el diagnóstico y por último la propuesta que se presenta para corregir estos problemas. Esto se muestra en la Figura 14.

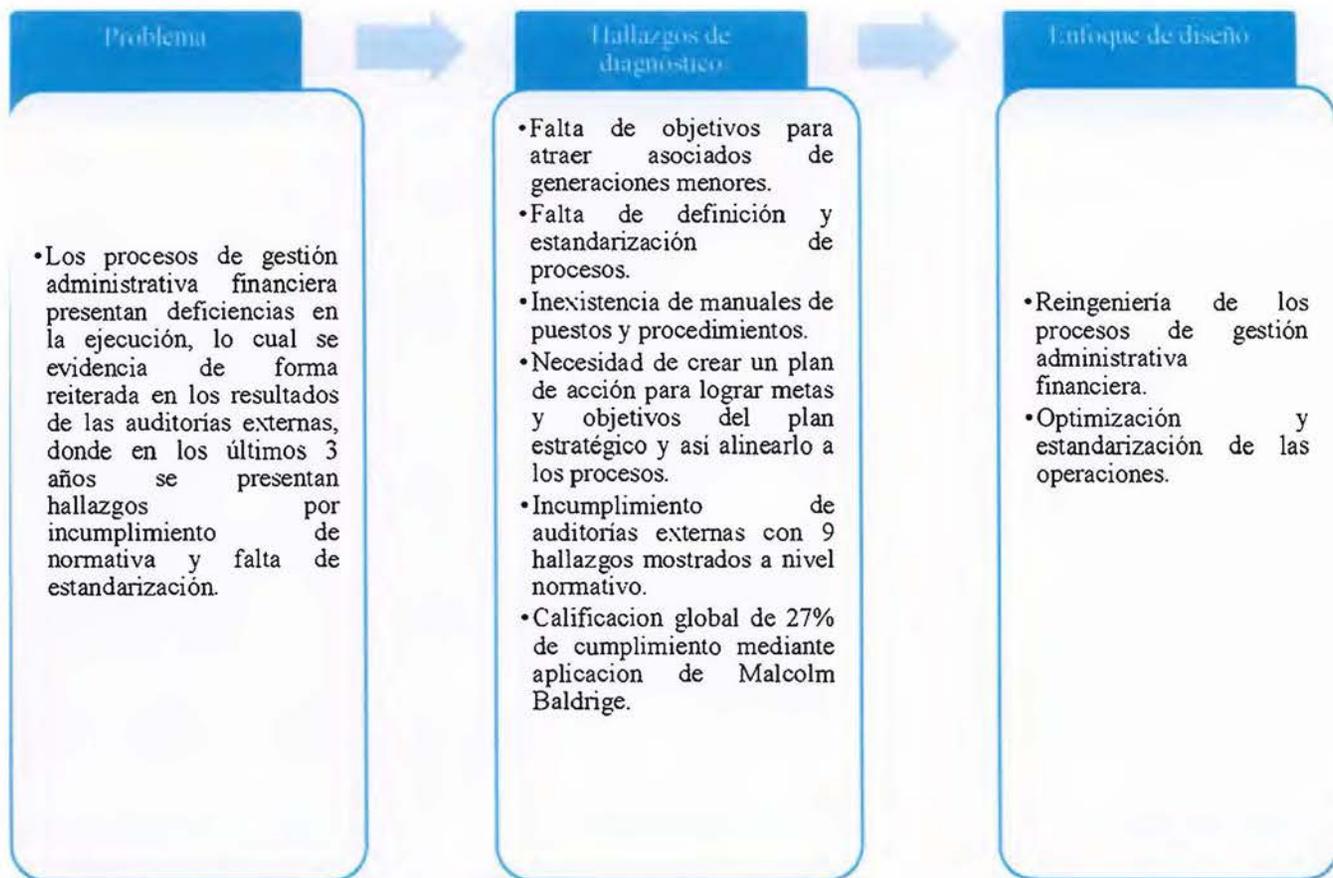


Figura 14. Resumen diagnóstico COFEIA R.L.

Ahora bien, para la etapa de diagnóstico, es fundamental identificar las principales oportunidades de mejora que son el enfoque base para la etapa de diseño, y permiten dar soluciones atinentes a la problemática de este proyecto. De este modo, a continuación, se describen las principales oportunidades de mejora que se determinaron en esta etapa.

En primera instancia se determinó que COFEIA posee un plan estratégico, sin embargo, este no permite evaluar de forma sistemática cada uno de sus objetivos a corto y mediano plazo, es decir este no posee un plan de acción definido que permita determinar cómo y cuándo medir las metas planteadas en este ya que no tiene indicadores claros que lo respalden. En este caso, no se presenta un seguimiento a este plan de trabajo, los indicadores no se desarrollan, por tanto, no existen resultados que garanticen el cumplimiento de dicho plan. De este modo es posible afirmar que es fundamental implementar indicadores de gestión respecto a la planificación estratégica de la organización, integrando un plan de acción para dar seguimiento y documentación a este.

Por otro lado, se evidencia la necesidad de estandarizar los procesos por medio de un rediseño de procesos ya que al efectuar el análisis de los procesos se encuentra que la cooperativa no cuenta con una documentación adecuada de sus procesos. Del mismo modo el control de estos no se realiza de forma óptima. Lo anterior se evidencia al no contar COFEIA R.L. con manuales de procedimientos estandarizados para cada una de las funciones del personal. Asimismo, lo anterior

se refleja en las auditorías externas, en donde este problema ha sido motivo de disconformidad en los reportes de hallazgos, en donde se declara explícitamente a nivel normativo que la empresa no posee con material alguno relacionado a manuales de procedimiento y detalle de funciones del personal.

Asimismo, otra de las oportunidades de mejora identificadas corresponde a la necesidad de modificación de actividades y revisión de actividades a eliminar, esto se identifica mediante la aplicación del análisis de valor agregado, en el cual es posible determinar que existen tareas que a nivel de calidad, tiempo y costo no son indispensables, por lo tanto, no añaden valor alguno a los procesos de la cooperativa. Del mismo la inclusión de procesos faltantes como gestión de riesgos, planificación estratégica y legitimación de capitales es necesario.

Además, a nivel de estrategias de mercado y satisfacción del cliente, se tiene que es fundamental la creación de objetivos para ser más atractivos a generaciones menores, lo anterior se evidencia en el estudio de asociados realizado, en donde el promedio de edad es de 50 años. Del mismo modo, la creación de estrategias de marketing para aumentar la afiliación es necesario, todo esto aunado a la implementación de mecanismos para medir la satisfacción del cliente y darle seguimiento adecuado para la mejora continua de la cooperativa.

Al mismo tiempo, es importante mencionar, bajo la misma línea de rediseño de procesos y alineación al plan estratégico, la necesidad de considerar otras mejoras tales como evaluaciones hacia la alta dirección, creación de un código de ética, la creación de un plan de acción para trasladar su sistema de información a la nube, establecer mecanismos para medir el desempeño y progreso de los colaboradores, así como la creación de un plan de acción ante desastres. Estos aspectos se ven reflejados al aplicar la herramienta Malcolm Baldrige, al obtenerse bajos porcentajes de cumplimiento en algunos de sus capítulos.

Finalmente, todo lo anterior deja en evidencia como la empresa necesita desarrollar la creación de objetivos claros y puntuales, para lograr una mayor atracción por parte de generaciones menores a las que se tiene actualmente. Asimismo, es necesario desarrollar un rediseño en los procesos actuales de la organización, donde a su vez es indispensable documentarlos mediante manuales de procedimientos. Lo anterior creará un beneficio directo sobre la estandarización y mejora de los procesos y su gestión. De igual manera es de gran relevancia realizar una inclusión de procesos faltantes, como lo es la gestión de riesgos y los indicadores sobre la planificación estratégica.

Aunado a lo anterior, una vez modificadas y optimizadas las actividades de la cooperativa, se lograrán mejores resultados en las auditorías externas, así como también es posible que surja un incremento en la afiliación.

2.8 Conclusiones del diagnóstico

Tras finalizar la etapa de diagnóstico en COFEIA R.L, fue posible obtener una serie de conclusiones significativas, las cuales se derivan de cada uno de los estudios realizados mediante la implementación de diversas herramientas, y que ayudan a cumplir con el objetivo de la etapa de diagnóstico, en donde fue posible sellar la determinación de la situación actual de los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L, y se logró identificar una serie de oportunidades de mejora que facilitan y permiten desarrollar un correcto y eficiente rediseño de los procesos de la compañía.

En cuanto al PE, existe una deficiencia en su implementación, ya que no hay evidencia de acciones a seguir respecto a los horizontes temporales a corto y largo plazo de ejecución del plan. Además, para los indicadores no existe un proceso sistemático que los evalúe, o un plan de acción que permita cumplir cada uno de los objetivos planteados. Por tanto, actualmente no existen resultados que garanticen el cumplimiento de lo estipulado en el PE vigente para la cooperativa.

Aunado a esto, fue posible verificar como los procesos de gestión administrativa financiera exhiben deficiencias en su ejecución, lo cual se evidencia de forma reiterada en los resultados de las auditorías externas, que presentan hallazgos por incumplimiento de normativa y falta de estandarización, relacionado directamente a la inexistencia de manuales de procedimiento y detalle de funciones del personal. A partir de esto, es posible concluir que para consolidar procesos robustos y que cumplan con estas auditorías externas, es necesario la creación e implementación de procedimientos, funciones y operaciones por escrito.

Por último, se concluye que es necesario la modificación de algunas actividades y una revisión de labores debido a que existen algunas tareas las cuales de acuerdo con la relación calidad/tiempo/costo no son fundamentales y no agregan valor al cliente, por lo que una adecuada reestructuración de estas permitirá procesos internos más fluidos y productivos para la empresa. Esto va directamente relacionado de la reingeniería de los procesos de gestión administrativa financiera, la cual tiene como objetivo fundamental optimizar y estandarizar las operaciones de COFEIA R.L.

Para finalizar, como parte del diagnóstico se demuestra que los procesos que necesitan ser diseñados desde cero son la gestión de riesgos, la planificación estratégica y la legitimización de capitales, esto aparte de los que se deben rediseñar, siendo los procesos actuales, tales como gestión de cobro, gestión de compras, entre otros. De acá se concluye, la determinación de la situación actual de los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L lo cual va a permitir identificar las oportunidades de mejora que se deben llevar a cabo en la compañía.

Capítulo 3: Diseño

3.1 Metodología de diseño

En la *Tabla 21. Metodología de diseño* se encuentra el objetivo general del capítulo de Diseño, así como la metodología utilizada en esta etapa del presente proyecto.

Tabla 21. Metodología de diseño

Objetivo general: Diseñar herramientas que permitan optimizar los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L. para estandarizar las operaciones y contribuir al cumplimiento de aspectos de normativa y legislación nacional aplicable.			
Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados
Diseño	Priorización de oportunidades de mejora identificadas en el diseño.	Matriz multicriterio	Oportunidades de mejora a diseñar para la organización delimitadas.
	Rediseño de procesos en COFEIA R.L. según diagnóstico obtenido.	Mapeo de Procesos, SIPOC, Diagramas de Flujo, Talleres de diseño de procesos e indicadores.	Procesos rediseñados según necesidades encontradas en COFEIA R.L.
	Construcción de Manuales de Procedimientos.	Capacitaciones, talleres, normas de referencia Matriz de relación puesto-procedimientos.	Manuales de procedimientos validados por la organización y las partes interesadas.

Tabla 21. Metodología de Diseño

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados
Diseño	Creación de herramienta para Planificación Estratégica y su debido plan de acción para darle seguimiento y control.	Balance Scorecard, Capacitaciones, Indicadores clave.	Metodología definida para el seguimiento de la Planificación Estratégica

3.2 Priorización de oportunidades de mejora

Para desarrollar el diseño y lograr delimitar las oportunidades de mejora a implementar en la organización COFEIA R.L. es necesario priorizar las oportunidades de mejora según su grado de importancia mediante una matriz multicriterio, la cual, según Fernández, A (2008, p.20) es un método que permite orientar la toma de decisiones a partir de varios criterios comunes. Este se destina esencialmente a la comprensión y a la resolución de problemas de decisión y se utiliza para emitir un juicio comparativo entre proyectos o medidas heterogéneas, tomando como base diversos criterios. La metodología también implica la participación de los distintos actores, tales como técnicos, beneficiarios o supervisores de un proyecto para la obtención de consejos operativos y recomendaciones mediante la simplificación del problema utilizando la información obtenida por los distintos actores y respetando en todo momento sus preferencias.

Para el presente caso, los criterios definidos fueron el interés de la organización, factibilidad de implementación, impacto generado y recursos necesarios, con los pesos de 40%, 20%, 30% y 10% respectivamente. Una vez definido esto, se utilizan los siguientes niveles de puntuación mostrados en la Tabla 23 para realizar el proceso.

Tabla 22. Puntuación para matriz multicriterio

Puntuación	Valor
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

Con esta información, se define en conjunto con la contraparte la puntuación para cada oportunidad de mejora y además se decide implementar las que resulten con una puntuación ponderada mayor a 4, ya que son las más importantes que se pueden incluir para el alcance del presente proyecto según los criterios de decisión previamente establecidos. Los resultados de la priorización realizada se pueden observar en la Tabla 23.

Tabla 23. Resultados priorización de oportunidades de mejora

Oportunidad de mejora	Interés de la organización (40%)		Factibilidad de implementación (20%)		Impacto generado (30%)		Recursos necesarios (10%)		Total
	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	Puntaje	Peso	
Rediseño de procesos de la organización.	5	2	5	1	5	1,5	2	0,2	4,7
Diseño de indicadores faltantes y herramienta del plan estratégico acorde a los objetivos planteados por COFEIA R.L. para mejora en la gestión.	5	2	5	1	4	1,2	3	0,3	4,5
Crear propuesta de estrategia de posicionamiento para incrementar la afiliación.	5	2	3	0,6	5	1,5	3	0,3	4,4
Creación código de ética.	4	1,6	3	0,6	3	0,9	3	0,3	3,4
Definir forma de medir progreso de colaboradores.	4	1,6	4	0,8	2	0,6	4	0,4	3,4
Creación de mecanismo para medir la satisfacción del cliente y darle el seguimiento adecuado para la mejora continua de la cooperativa.	3	1,2	4	0,8	3	0,9	4	0,4	3,3
Creación plan de acción para trasladar su sistema de información a la nube.	3	1,2	2	0,4	3	0,9	3	0,3	2,8
Realizar estudio ergonómico de puestos de trabajo.	4	1,6	1	0,2	2	0,6	4	0,4	2,8
Creación de plan de acción ante desastres.	2	0,8	3	0,6	3	0,9	4	0,4	2,7
Evaluaciones hacia la alta dirección.	2	0,8	4	0,8	2	0,6	4	0,4	2,6

Con los resultados obtenidos, se define que el alcance del diseño para el presente proyecto constará de las siguientes oportunidades de mejora:

- Rediseño de procesos de la organización.
 - Nota: Los procesos para levantar no abarcan los procesos de gestión de comités, gestión administrativa ni gestión de comunicaciones, según lo estipulado con la organización, quien solicitó el enfoque específicamente para los procesos operativos internos.
- Diseño de indicadores y herramienta del plan estratégico acorde a los objetivos planteados por COFEIA R.L. para mejora en la gestión.
- Creación de propuesta de plan de marketing para incrementar la afiliación de asociados.

3.3 Gestión de la planificación estratégica

Como fue posible analizar a través del diagnóstico realizado en COFEIA R.L., la empresa en estudio cuenta con un plan estratégico vigente, el cual abarca el periodo del año 2020 al 2024; sin embargo, no posee un proceso sistemático que lo evalúe, ni se desarrolla un rastreo sobre el cumplimiento o nivel de avance de cada uno de los objetivos planteados. Por ello, se planteó la necesidad de una revisión del documento de planificación estratégica para realizar los ajustes necesarios más relevantes que se adapten a las necesidades de la empresa y con esto plantear una herramienta que permita a la cooperativa darle un mayor control sobre las metas de la organización.

A continuación, se presentan los principales cambios realizados en conjunto con la contraparte sobre el plan estratégico actual, así como el plan de trabajo desarrollado para el cumplimiento de sus resultados y una herramienta analítica para monitorear cada objetivo.

3.3.1 Ajustes necesarios en planificación estratégica

Tras las reuniones participativas realizadas con la contraparte, fue importante realizar actualizaciones al plan estratégico con el fin de ligarlo a la realidad de la empresa y además plantear objetivos necesarios para un mejor desempeño de la cooperativa según los hallazgos encontrados durante el diagnóstico realizado en la organización, logrando de esta manera cumplir en mayor medida con auditorías externas y mejorando las deficiencias presentadas en los procesos de la cooperativa. Dichos ajustes se presentan a continuación:

- Por cada objetivo estratégico de la organización en el Plan Estratégico 2020-2024 se definió en conjunto con la contraparte una persona responsable de darle seguimiento al indicador definido. Esto, ya que anteriormente no se tenía esta trazabilidad, y por ende no existía el control correcto sobre los objetivos planteados; no se tenía claro quién era el responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, solamente se tenía que el gerente general quien debía rendir cuentas al consejo de administración. Según lo definido con la cooperativa, el dueño del indicador será responsable de

evaluarlo con la periodicidad respectiva definida en el plan y además se encargará de velar por que se den las acciones definidas para alcanzar el objetivo.

- Como parte del diagnóstico y lo estipulado con las reuniones con la contraparte se añade un objetivo estratégico bajo la perspectiva Procesos Internos donde se define la necesidad de implementar una correcta gestión de procesos en la cooperativa, así como su respectiva documentación de procedimientos. Para este nuevo objetivo incluido, se realiza la definición del indicador, su meta y todos los elementos necesarios para el correcto control y seguimiento. Esto se puede observar en la Tabla 24.

Tabla 24. Objetivo estratégico: Gestión por procesos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Procesos internos	Implementar una correcta gestión por procesos mediante documentación de procedimientos en la cooperativa con el fin de estandarizar las operaciones.	$\frac{\text{(Cantidad de procesos documentados)}}{\text{Total de procesos}} * 100$	Que el 100% de los procesos llevados a cabo en la cooperativa se encuentren documentados	1 año	Trimestral	Asistente Administrativa	Correcta gestión por procesos logrando una cooperativa con mejor desempeño y estandarización.	Implementar la Gestión por procesos como resultado de proyecto realizado en cooperativa.

- Se diseña el siguiente objetivo estratégico: Implementar una metodología de Gestión de Riesgos que permita a la organización tomar decisiones de una manera más rápida y segura por medio de un correcto control de riesgos. Este nuevo objetivo se incluye en el cuadro de mando integral de planificación estratégica de la organización en la perspectiva de procesos internos, asimismo se definen todos los elementos asociados al objetivo, como se puede observar en la Tabla 25. Este nace tras el diagnóstico realizado en la cooperativa, donde fue posible determinar a través de las auditorías externas que la organización no cuenta con un proceso o metodología para realizar una correcta gestión de riesgos. Además, tras las reuniones de seguimiento con la cooperativa se determinó que la necesidad de una gestión de riesgos es realmente urgente y que se debe plantear como parte de los objetivos estratégicos, ya que con la misma se pueden tomar decisiones de una mejor forma ante los cambios que enfrenta a diario este tipo de institución.

Tabla 25. Objetivo estratégico: Gestión de riesgos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Procesos internos	Implementar una metodología de Gestión de Riesgos que permita a la organización tomar decisiones de una manera más rápida y segura por medio de un correcto control de riesgos.	$\frac{\text{(Riesgos mitigados)}}{\text{Riesgos presentes}} * 100$	Al menos un 70% de riesgos mitigados	1 año	Trimestral	Gerente General	Toma de decisiones correcta y con menos incertidumbre.	Implementar la Gestión de Riesgos como resultado de proyecto realizado en cooperativa.

- La actualización de los plazos para lograr los objetivos planteados, debido a que dicho plan estaba planteado para iniciar con las acciones durante el 2020, sin embargo, a raíz de la pandemia COVID-19, no fue posible avanzar en el proceso ya que la empresa debió ajustar sus esfuerzos y recursos para garantizar la sostenibilidad del servicio con todos los cambios que enfrentó debido a la situación del país tras las consecuencias de la pandemia. Por esta razón se define con la contraparte que las acciones serán llevadas a cabo durante el 2021 y el proceso de medición de indicadores también, así como el plazo para lograr cada objetivo, donde empezará a regir a partir de enero del 2021.
- Mediante talleres participativos se desarrolla un plan de trabajo para el año 2021 con respecto a acciones o actividades en específico para cumplir los objetivos planteados y llegar a la meta de los indicadores establecidos. En este plan se detallan las actividades que se deben llevar a cabo, los respectivos entregables de la ejecución de las tareas, tanto como su fecha máxima para ser completado. Para abrir el plan de trabajo realizado ver Apéndice 8. El diseño de este plan nace de la necesidad encontrada en el diagnóstico realizado la organización, donde no tenía claro cuáles son las diferentes acciones que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

En las Tablas 26, 27, 28, 29 y 30 se muestra el resultado del PE actualizado, con los objetivos estratégicos definidos junto con la contraparte para alcanzar el éxito en cada una de las perspectivas definidas, así como los indicadores asociados con su frecuencia de medición, la meta establecida para cada indicador, el dueño del indicador (quien será responsable por velar por el cumplimiento de este), el resultado buscado con cada objetivo y las acciones estratégicas necesarias para lograr el cumplimiento de lo definido.

➤ **Perspectiva Financiera**

Tabla 26. Planificación Estratégica: Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Financiero	Brindar oportunidades de crédito y ahorro a sus asociados, ofreciendo asesoría en la administración de recursos y ofrecer una amplia gama de servicios financieros que beneficien los intereses y necesidades de los asociados.	Cantidad de productos nuevos colocados (en número y monto) por concepto de: *Créditos de vivienda, *Descuento de facturas *Garantías de participación *Arrendamiento *Tarjetas de crédito *Compra de maquinaria *Otros productos	Al menos 12 colocaciones de productos nuevos (propuesta)	1 año	Mensualmente	Gerente General	Contar con una gama actualizada de servicios financieros relacionados con crédito y ahorro de acuerdo con las necesidades cambiantes de la base asociativa	Identificar los instrumentos financieros que permitan diversificar la cartera de productos.
		$\frac{(\text{Cartera de crédito del año actual} - \text{Cartera de crédito del año anterior}) * 100}{\text{Cartera de crédito del año anterior}}$	Aumento de la cartera de crédito en un 5%	1 año	Trimestral	Contador	Monitorear permanentemente los intereses y necesidades de financiamiento del asociado, para adecuar los productos de la Cooperativa y sus condiciones.	

Tabla 26. Planificación Estratégica: Perspectiva Financiera (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Financiero	Brindar oportunidades de crédito y ahorro a sus asociados, ofreciendo asesoría en la administración de recursos y ofrecer una amplia gama de servicios financieros que beneficien los intereses y necesidades de los asociados.	$\frac{(\text{Cartera de ahorro del año actual} - \text{Cartera de ahorro del año anterior}) * 100}{\text{Cartera de ahorro del año actual}}$	Aumento de la cartera de ahorro en 2%	1 año	Trimestral	Contador	Contar con una gama actualizada de servicios financieros relacionados con crédito y ahorro de acuerdo con las necesidades cambiantes de la base asociativa	Diseñar y aplicar una metodología que garantice una tasa de interés competitiva y beneficiosa, en todas las operaciones de COFEIA R.L
		$\frac{(\text{Cartera de crédito del año actual} - \text{Cartera de crédito del año anterior}) * 100}{\text{Cartera de crédito del año actual}}$	Aumento de la cartera de crédito en un 5%	1 año	Trimestral	Contador		Incrementar la cartera crediticia y de ahorros a través del uso de los recursos financieros disponibles.

➤ **Perspectiva Asociativa/Cooperativa**

Tabla 27. Planificación Estratégica: Perspectiva Asociativo/Cooperativo

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Asociativo	Proporcionar a sus asociados educación y capacitación en cuanto a los productos y servicios ofrecidos.	$\frac{\text{(Cantidad de asociados que acceden a beneficios)} * 100}{\text{Total de asociados}}$	Al menos un 5% de la base asociativa.	1 año	Trimestral	Asistente Administrativa	Contribuir a la educación cooperativa y empresarial de la base asociativa de forma que sirva como referente para la gestión de las finanzas personales o empresariales que ellos realicen.	Diseñar y desarrollar un plan de formación cooperativa para promover el ahorro y crédito de sus asociados.

➤ **Perspectiva Procesos Internos**

Tabla 28. Planificación Estratégica: Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Procesos internos	Implementar una correcta gestión por procesos mediante documentación de procedimientos en la cooperativa con el fin de estandarizar las operaciones.	$\frac{\text{(Cantidad de procesos documentados)}}{\text{Total de procesos}} * 100$	El 100% de los procesos llevados a cabo en la cooperativa se encuentren documentados	1 año	Trimestral	Asistente Administrativa	Correcta gestión por procesos logrando una cooperativa con mejor desempeño y estandarización.	Implementar la Gestión por procesos como resultado de proyecto realizado en cooperativa.
	Implementar una metodología de Gestión de Riesgos que permita a la organización tomar decisiones de una manera más rápida y segura por medio de un correcto control de riesgos.	$\frac{\text{(Riesgos mitigados)}}{\text{Riesgos presentes}} * 100$	Al menos un 70% de riesgos mitigados	1 año	Trimestral	Gerente General	Toma de decisiones correcta y con menos incertidumbre.	Implementar la Gestión de Riesgos como resultado de proyecto realizado en cooperativa.

Tabla 28. Planificación Estratégica: Perspectiva Procesos Internos (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Procesos internos	Cumplir en general, lo que establece, al efecto, la legislación en la materia.	$\frac{\text{(Cantidad de requerimientos cumplidos)}}{\text{Total de requerimientos identificados}} * 100$	El 100% de cumplimiento con la normativa legal vigente que rige la operación de COFEIA R.L.	1 año	Anualmente	Gerente General	Operar dentro del marco regulatorio y legal que rige el ejercicio de las empresas cooperativas de ahorro y crédito.	Monitorear la legislación vigente y los acuerdos y comunicados de SUGEF, CONASSIF, INFOCOOP y cualquier otra entidad que tenga injerencia sobre el quehacer de las cooperativas.

➤ **Perspectiva Usuario/Clientes**

Tabla 29. Planificación Estratégica: Perspectiva Usuario/Clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Usuario / Cliente	Proporcionar a sus asociados educación y capacitación en cuanto a los productos y servicios ofrecidos.	$\frac{(\text{Cantidad de asociados con información}) * 100}{\text{Total de asociados}}$	El 100% de base asociativa con divulgación de productos y servicios ofrecidos	1 año	Trimestral	Auxiliar Contable	Contribuir a la educación cooperativa y empresarial de la población meta de forma que sirva como referente para la gestión de las finanzas personales o empresariales que ellos realicen.	Diseñar e implementar un programa de divulgación que, a través de los medios disponibles, promocióne en la población meta de COFEIA R.L. las características de su giro y oferta de productos.
	Aumentar el grado de satisfacción de los asociados.	$\frac{(\text{Porcentaje de satisfacción actual} - \text{porcentaje de satisfacción del año anterior}) * 100}{\text{Porcentaje de satisfacción actual}}$	Aumento del 5% en el grado de satisfacción	1 año	Trimestral	Auxiliar Contable	Fomentar la mejora continua de la cooperativa con las evaluaciones y retroalimentación brindada por los asociados.	Crear mecanismo de medición de satisfacción del asociado y realizar la evaluación cada 4 meses para implementar mejoras asociadas a las respuestas obtenidas.

➤ **Perspectiva Aprendizaje a Mejora Continua**

Tabla 30. Planificación Estratégica: Aprendizaje a Mejora Continua

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Frecuencia de medición	Dueño del indicador	Resultado Estratégico	Acción Estratégica
Aprendizaje a Mejora Continua	Fomentar el desarrollo de la cooperativa y la mejora continua de sus operaciones.	$\frac{(\text{Monto de recursos que fueron solicitados por los asociados}) * 100}{\text{Monto total disponible}}$	100% de cobertura entre de los recursos solicitados y los recursos disponibles.	1 año	Trimestral	Contador	Fomentar el ahorro sistemático y solidario de la base asociativa actual y potencial.	Diseñar una metodología para la captación de ahorro de la base asociativa que permita a COFEIA R.L. su administración y uso eficiente.
	Promover el bienestar social y económico de sus miembros mediante la utilización de su capital y esfuerzos conjuntos.	$\frac{(\text{Cantidad de asociados actuales} - \text{Cantidad de asociados del año anterior}) * 100}{\text{Cantidad de asociados actuales}}$	Aumento en un 5% de la base asociativa.	1 año	Trimestral	Asistente Administrativa	Levantar una base de datos exhaustiva de profesionales en ingeniería y arquitectura y funcionarios del CFIA.	Incrementar sistemáticamente la base asociativa.
	Fomentar el desarrollo de la cooperativa en cuanto a los avances tecnológicos para una mejor operación.	$\frac{(\text{Requerimientos de TI implementados}) * 100}{\text{Requerimientos de TI identificados para mejorar la gestión de riesgos}}$	Cumplir con el 100% de requerimientos de gestión tecnológica necesarios para una correcta operación	1 año	Trimestral	Gerente General	Diseñar, implementar y mantener una adecuada gestión de la tecnología de información que rija la operación de la cooperativa.	Ajustar permanente los requerimientos tecnológicos y subsanar lo que se requiera para la adecuada gestión contable, financiera y de mercadeo de la cooperativa.

A continuación, en la Figura 15 se muestra en un mapa resumen del plan estratégico actualizado para la organización COFEIA R.L., esto con el fin de representar de una mejor forma el fin estratégico de la empresa, los diferentes objetivos y sus acciones estratégicas que ayudarán a la organización a cumplir sus metas definidas para el periodo 2020 al 2024, se toma como referencia para su construcción la teoría de planificación por capas que menciona datos Araya (2017, parr. 3), donde se inicia con el fin estratégico que la organización busca, hasta las diferentes acciones que se deben realizar para cumplir con lo estipulado en el plan estratégico de la cooperativa.

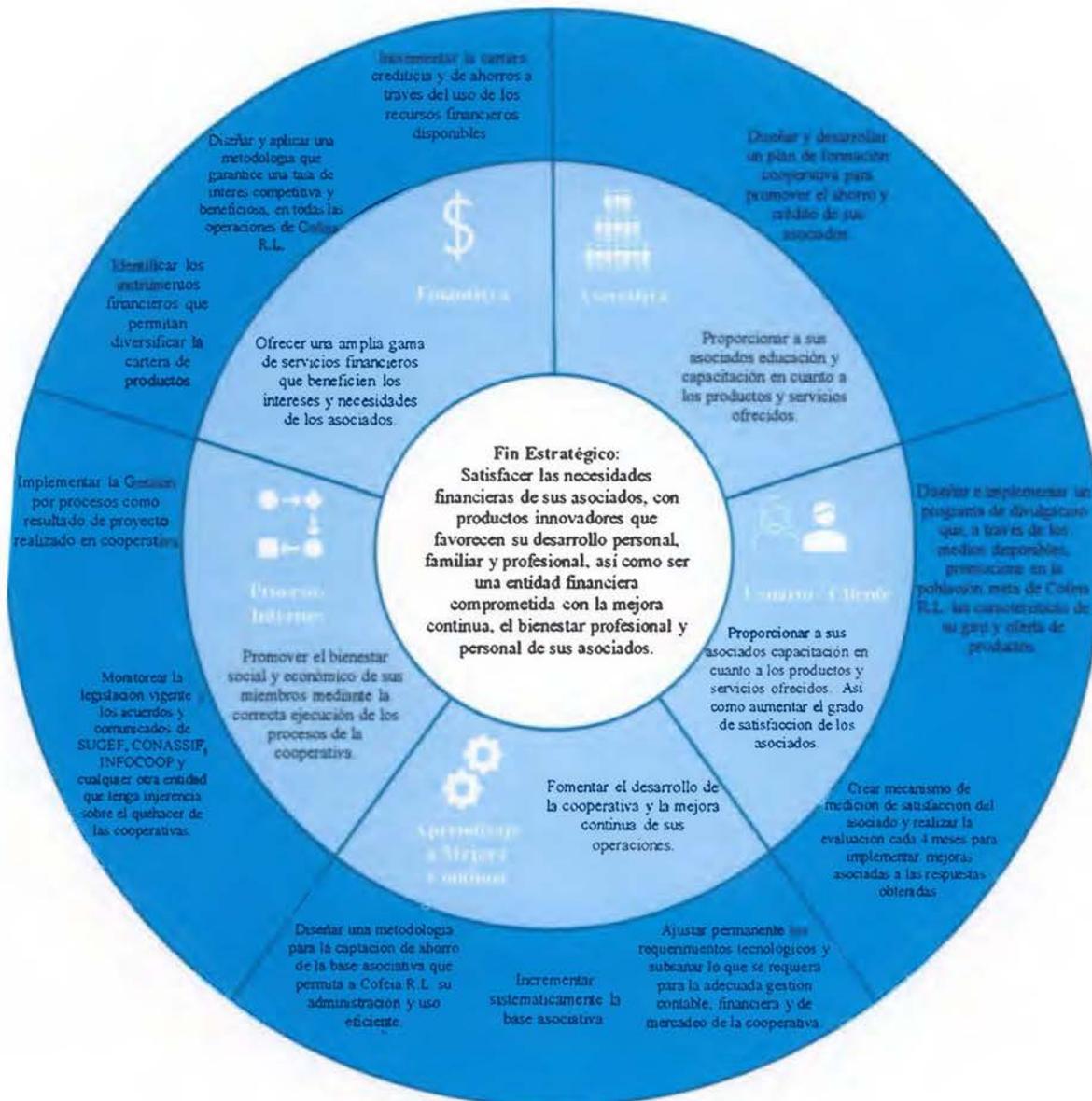


Figura 15. Mapa Estratégico COFEIA R.L.

3.3.2 Herramienta analítica

Como fue posible entender en el diagnóstico, la cooperativa cuenta con un plan estratégico, sin embargo, carece de un proceso sistemático que evalúe y controle el cumplimiento de los indicadores definidos. Por ello, para mejorar la gestión de la planificación estratégica en COFEIA R.L. se diseña un proceso para la organización donde se debe utilizar la herramienta desarrollada con el software Excel (Ver Apéndice 8. Herramienta Planificación Estratégica), con el fin de darle seguimiento y monitoreo a los objetivos estratégicos planteados para la organización. La herramienta se realiza con la información definida previamente en este apartado y tiene un menú principal como se muestra a continuación en la Figura 16.



Figura 16. Menú Principal Herramienta Planificación Estratégica COFEIA R.L.

Como es posible observar en la figura 16, la herramienta está compuesta por 4 módulos. Cada uno de ellos se explica a continuación.

- **Cuadro de Mando Integral:** se basa en el módulo donde se encuentra toda la información relacionada a la Gestión de Planificación Estratégica planteada previamente, es decir aquí se documenta el plan estratégico en los ejes, objetivos, indicadores, etc, mencionados anteriormente.

➤ **Resultados indicadores:** este módulo de la herramienta es el indicado para registrar y controlar los indicadores por cada objetivo estratégico, aquí se puede analizar si se está cumpliendo con la meta, ya que se tienen espacios para los respectivos gráficos de control. Estos gráficos indican si el indicador se encuentra en rojo (lejos de cumplir la meta), amarillo (cerca de cumplir la meta), verde (cumpliendo la meta) según los límites establecidos en el cuadro de mando integral. Con este módulo es posible rendir cuentas al consejo de administración en cuanto al cumplimiento del plan estratégico, así como el respectivo análisis de en cuales respectivos objetivos es necesario trabajar para su cumplimiento según la correspondiente meta y plazo definido por la organización. En la Figura 17 se puede observar, a manera de ilustración, una captura de una parte de dicho apartado.



Figura 17. Módulo: Resultado de Indicadores

➤ **Plan de trabajo:** como parte de la planificación estratégica, se desarrolla también un plan de trabajo para el 2021 en conjunto con COFEIA R.L., con respecto a acciones o actividades en específico para cumplir los objetivos planteados y llegar a la meta de los indicadores establecidos. Por esta razón, en la herramienta de planeación estratégica se coloca un módulo con dichas actividades y los respectivos entregables de la ejecución de las tareas, tanto como

su fecha máxima para ser completado. Para abrir el plan de trabajo realizado ver Apéndice 8. Herramienta Planificación Estratégica.

- Mapa estratégico: en este módulo se documenta el mapa estratégico realizado para COFEIAR.L. con su respectiva información mostrada en la Figura 15, para así tener presente el fin estratégico de este proceso de Planificación Estratégica y como se puede alcanzar a través de los diferentes objetivos planteados.

3.4 Gestión por procesos

Una vez analizada la Planificación estratégica y teniendo claro los resultados de la organización se procedió a llevar a cabo la identificación de los procesos de la empresa, esto con el fin de realizar una adecuada gestión por procesos en la cooperativa, y así cumplir las expectativas definidas en el plan estratégico de la cooperativa y solucionar los hallazgos definidos por las auditorías externas sobre la mala documentación de procedimientos de la organización. Para esto, en primera instancia se define una pirámide documental, donde se detallan cuatro niveles clave, con herramientas importantes, que servirán de base para una correcta gestión por procesos en COFEIA R.L.

Para comprender la composición dicha gestión por procesos en la empresa, la pirámide documental, consta de cuatro niveles, el nivel 0, cuenta con el mapa de procesos de la organización, es decir que se presentan los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo con los que cuenta la empresa, seguido por el nivel 1, donde se evidencian los diagramas SIPOC, en este se detallan los procesos presentes con sus correspondientes entradas y salidas, seguido del nivel 2, que también presenta los procesos de una manera más detallada mediante diagramas de flujo con las actividades para llevar a cabo el proceso y su respectivo responsable. Para finalizar, se tiene el nivel 3, el cual poseerá los procedimientos e instructivos de los procesos de COFEIA R.L. Lo anterior se evidencia en la Figura 18. Pirámide documental.



Figura 18. Pirámide documental.

Cabe destacar como fue definido durante la etapa de diagnóstico, actualmente la organización no posee una adecuada documentación de los procesos que se ejecutan en su interior, en las distintas áreas que existen, es decir que no existe un manual o un procedimiento estándar para realizar los procesos, sino que cada uno de los encargados lleva a cabo sus labores a criterio experto, según la forma en que mejor lo saben ejecutar. Debido a esto, surge la necesidad desarrollar la gestión por procesos en la cooperativa, con el fin de estandarizar de la totalidad de los procesos, razón por la cual se desplegó un estudio a profundidad de los procesos que se tienen en COFEIA R.L.; y con ello implementar algunas modificaciones a los mismos, e identificar los inexistentes según los resultados del diagnóstico realizado.

Aunado a lo anterior, y como parte de las oportunidades de mejora identificadas durante la etapa de diagnóstico, el rediseño de los procesos de la organización y un control efectivo de los mismos corresponde a una de las bases fundamentales de la gestión por procesos y el proyecto. De aquí la importancia de llevar a cabo el estudio del mapa de procesos de nivel 0 actual, con el fin de proponer y desarrollar los procesos faltantes, así como también rediseñar los que poseen actualmente, con propósito de mejorar su funcionamiento y ejecución.

Para que la gestión por procesos en la organización se implemente de manera correcta se tiene que es necesario el rediseño de procesos, esto para desarrollar las modificaciones necesarias en procesos ya existentes. Asimismo, a través del diagnóstico se logró determinar la dinámica y características actuales del proceso de ejecución de las funciones; y también se detectaron deficiencias en el desarrollo de estas. De aquí nace la actualización y el desarrollo de los procesos según el rediseño previamente planteado; el cual tiene como objetivo eliminar dichas deficiencias y mantener documentación de cada una de las labores de COFEIA R.L.

Para una correcta gestión por procesos y estandarización de la documentación es necesario implementar una codificación según lo establecido en el nuevo proceso definido Gestión Documental, para ello, en primera instancia se va a iniciar con la letra P, la cual irá acompañada de la segunda letra (X), la cual dependerá de la categoría del proceso, siendo una A si es proceso corresponde a uno de apoyo, S si es un proceso sustantivo o bien, E si es proceso estratégico. Luego, y separado por un guion, dentro de la categoría establecida, se va a asignar un número a cada uno de estos procesos (Y), esto para dar orden dentro de las categorías. Por último, entre paréntesis, irá la letra del consecutivo de procedimientos dentro del proceso seleccionado (Z), con esto ya se asigna nombre al nuevo procedimiento.

Se obtiene un nombre final con el siguiente formato: PX-0Y (Z)_Nombre del procedimiento.

Para llevar a cabo el rediseño y documentación dentro de la gestión propuesta fue necesario establecer una metodología a seguir, la cual está basada en las buenas prácticas de la INTE/ISO 9001:2015; cabe destacar que este rediseño se realiza para la totalidad de los procesos de la cooperativa con el fin de cumplir con el indicador de documentación de procesos definido para el Plan Estratégico 2020-2024 dentro de la perspectiva de Procesos Internos. A continuación, se presenta los elementos que se definieron para los procesos de la organización, ya que los procesos actuales no cuentan con ninguno de estos elementos y los mismos son necesarios para contar con una gestión por procesos.

- **Propósito:** para cada proceso se define un objetivo a cumplir a través del procedimiento que se lleva a cabo. A modo de ejemplo para el procedimiento de cancelación de crédito: PS-02 (B), se tiene el siguiente propósito:
Definir los requerimientos mínimos para ejecutar la cancelación de un crédito cuando es solicitado por parte de un asociado con un crédito vigente.
- **Alcance:** es importante aclarar el campo de aplicación en la empresa, por lo que se define el alcance de cada proceso. A modo de ejemplo para el procedimiento de cancelación de crédito: PS-02 (B), se tiene el siguiente alcance:
El procedimiento es aplicable a todas las solicitudes de cancelación de crédito recibidas en la organización por parte de los asociados con un crédito vigente.
- **Definiciones:** Para los procesos de la organización se definen conceptos necesarios para entender la totalidad del procedimiento que se lleva a cabo.
- **Políticas aplicables:** cuando se detalla un proceso es importante ligarlo a las Normas utilizadas en la cooperativa, tanto para normativa interna como legislación nacional aplicable. Como ejemplo las políticas aplicadas para el procedimiento de cancelación de crédito fueron las siguientes:
-Ley 4179 (Ley de Asociación. Cooperativas y Creación del INFOCOOP).
-Ley 7391 (Ley de Regulación de la Actividad Financiera de las Organizaciones Cooperativas)
-Estatuto Social.
-Reglamento de Crédito.
- **Responsabilidades:** Para cada proceso se actualizan roles de participación del procedimiento. Los roles del procedimiento para cancelar un crédito se definieron de la siguiente manera:
-Auxiliar contable: Responsable de mantener actualizado el procedimiento y seguirlo. Además, asegurar que se aplique de manera correcta.
-Contador: Responsable de seguir el procedimiento en los puntos donde participa.
- **Aprobaciones:** se definen las personas que deben aprobar cualquier cambio en el proceso respectivo. A continuación, se presenta la lista de personas que deben aprobar cualquier cambio en el procedimiento de cancelación de crédito:
-Auxiliar Contable
-Contador
-Gerente General
- **Diagrama SIPOC:** durante el rediseño se desarrolla la herramienta Diagrama SIPOC que involucra una serie de parámetros elementales como proveedor, entradas, proceso o serie de procedimientos, salidas y clientes, para entender de forma gráfica la secuencia de las

actividades del proceso y sus principales actores. Para el procedimiento en ejemplo se desarrolló el diagrama que se muestra en la Figura 19.

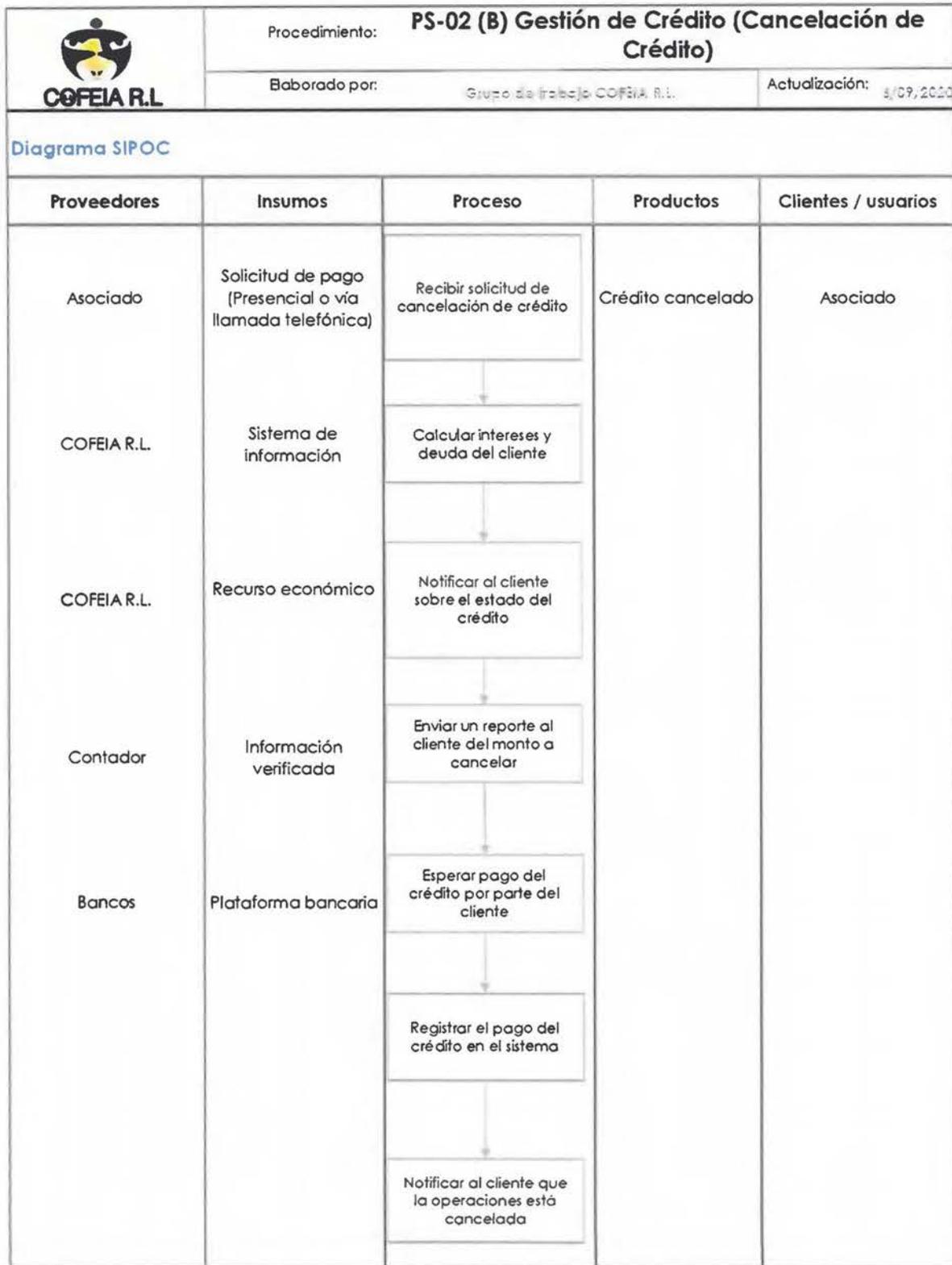


Figura 19. Diagrama SIPOC para procedimiento de cancelación de crédito

- **Indicadores del proceso:** para una adecuada gestión por procesos es indispensable una forma en medir el éxito del modelo, por esto se definen indicadores que evalúan cada uno de los procesos, con el fin de saber si se han cumplido las expectativas previstas y su adecuada gestión. El indicador definido con la contraparte para el proceso de cancelar un crédito se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31. Indicadores del procedimiento cancelación de crédito

Nombre del indicador	Forma de cálculo	Frecuencia	Meta	Fuente de datos	Responsable de datos
Créditos terminados	(Total de cancelaciones de créditos gestionados/Total de solicitudes de cancelaciones de créditos) x 100	Semestral	Ejecución del 100% de solicitudes de cancelaciones de crédito	Base de datos COFEIA R.L.	Auxiliar Contable

- **Riesgos asociados al proceso:** como parte de las buenas prácticas de la INTE/ISO 9001:2015 para cada proceso se definieron riesgos asociados, que incluye partes como: Descripción del posible riesgo, sus amenazas y vulnerabilidades, así como algunas acciones de mitigación. En cuanto a los riesgos detectados junto con la contraparte para el proceso en estudio se definieron los siguientes:
 - Mala gestión de solicitudes de cancelación de créditos.
 - Errores en cálculo de saldos finales.
- **Diagrama de flujo:** para el rediseño de los procesos se definieron diagramas de flujo actualizados con las respectivas actividades macro, actividades del procedimiento, unidades ejecutoras y algunas observaciones importantes del mismo. Para esta sección a modo de ejemplo se presenta el realizado para el proceso de cancelación de crédito, donde para el mismo en la cooperativa existe una manera informal para llevar a cabo la cancelación de una deuda o crédito, esto debido a que en la actualidad no existe una manera estándar, donde la forma en la que se hace es a través de correo electrónico, llamada telefónica, o WhatsApp, donde el asociado se comunica con la cooperativa, hace la petición y se llega a un acuerdo para que cancele.

Ahora bien, con la propuesta del grupo de trabajo el proceso rediseñado ahora consiste en completar un formulario o documento formal estándar (Ver Apéndice 14. Documento PS-02 (B)_F01), que el asociado debe completar para solicitar la cancelación del crédito, el mismo se recibe vía correo electrónico o WhatsApp, para finalmente ser aprobado por la

empresa, y va a permitir obtener una documentación y estandarización de estas actividades. Lo anterior satisface una de las inconformidades encontradas en el diagnóstico, y subsana el problema de la falta de estandarización de los procesos llevados a cabo en la cooperativa. En la Tabla 32, se muestra el respectivo diagrama de flujo con el formato acordado con la contraparte.

Tabla 32. Diagrama de flujo para Cancelación de Crédito

Actividades Macro	Ítem	Actividades del procedimiento	Unidades Ejecutoras			Observaciones
			G.G.	A.C.	C.	
Recibir el formulario de solicitud de cancelación de crédito	1	Recibir solicitud de cancelación de crédito por parte del asociado		X		Se recibe vía correo electrónico o WhatsApp según el formulario PS-02 (B)_F01.
	2	Introducir datos del formulario recibidos al sistema de información		X		Utilizar sistema de información CODEAS.
Calcular saldo final del crédito (intereses+deuda)	3	Generar reporte de saldos finales del crédito en el sistema de información			X	Utilizar sistema de información CODEAS.
	4	Notificar al asociado su saldo final		X		Se notifica vía correo electrónico y WhatsApp.
	5	Enviar reporte al asociado donde se obtiene el saldo final notificado		X		Se envía mediante correo electrónico y WhatsApp.

Tabla 32. Diagrama de flujo para Cancelación de Crédito (continuación)

Actividades Macro	Ítem	Actividades del procedimiento	Unidades Ejecutoras			Observaciones
			G.G.	A.C.	C.	
Esperar pago del asociado	6	Verificar en los chequeos de ingresos monetarios si se depositó el monto notificado		X		Se verifica en la plataforma web bancaria.
	7	Si se recibe el monto, proceder registrar el pago del crédito en el sistema de información		X		Utilizar sistema de información CODEAS.
Notificar al asociado la cancelación del crédito	8	Notificar al asociado que el pago se recibió correctamente y que el crédito se ha cancelado con éxito		X		Se notifica vía correo electrónico y WhatsApp.
Abreviaturas	G.G.	Gerente General				
	A.C.	Auxiliar Contable				
	C.	Contador				

- **Instructivos:** como parte de la pirámide documental en el nivel 3 es importante incluir instructivos en caso de que se requiera guía de pasos o instrucciones específicas a seguir para ejecutar el procedimiento (si son necesarios).
- **Archivos adjuntos y plantillas:** además se definen formularios o plantillas que se deben desarrollar durante el procedimiento (si son necesarios). A modo de ejemplo esta sección se plantea de la siguiente forma:
-Formulario Solicitud de Cancelación de Crédito..... PS-02 (B)_F01

Cabe destacar que tanto para los nuevos procesos diseñados como para el rediseño de los procesos se definen todos los elementos indispensables a la hora de realizar una gestión por procesos mencionados previamente, donde es necesario incluir tantos riesgos asociados al proceso como los correspondientes indicadores de gestión según buenas prácticas de la norma INTE/ISO 9001:2015.

Ahora bien, como parte de la gestión por procesos y antes de presentar el mapa de procesos definitivo para la cooperativa, es necesario diseñar una serie de procesos nuevos, con los que la organización no cuenta en su totalidad, esto debido a lo determinado previamente en la etapa de diagnóstico y de la mano con lo expuesto por la empresa. Es importante destacar que los mismos son considerados necesarios para permitir la madurez de la organización, los cuales serán diseñados por el equipo de trabajo. Estos se indican a continuación en la Tabla 33.

Tabla 33. Nuevos procesos

Proceso	Tipo
Gestión de riesgos	Apoyo
Legitimación de capitales	Apoyo
Gestión documental	Apoyo
Planificación estratégica	Estratégico

PA-09 Legitimación de capitales: este proceso se propone con el fin de que COFEIA R.L. para inversiones mayores a \$10000 pueda determinar una adecuada metodología para identificar entradas de dinero y verificar que provengan de fondos lícitos, con base a lo establecido en la Ley N°8204^a. La necesidad de establecer este proceso va de la mano con que en la empresa existe un faltante en el estudio del origen del dinero que se recibe, lo cual es indispensable cuando este corresponde a una cantidad significativa, ya que existen fondos que provienen de delitos o corrupción, que deben ser rechazados por la organización. Este proceso se diseña con el fin de subsanar los problemas de falta de cumplimiento de normativa de la cooperativa, en este caso con respecto a la Ley N°8204^a.

En la siguiente Figura 20. Diagrama SIPOC se ilustra los pasos generales definidos para el proceso en cuestión. Cabe destacar que este diagrama será presentado a modo de ejemplo para este proceso en específico, para los demás procesos correspondientes al de gestión de riesgos, gestión documental y planificación estratégica también se han realizado diagramas SIPOC y se encuentran en el Apéndice 9. Manual de Procedimientos.

	Procedimiento:	PA-08 (A) Legitimación de capitales
	Elaborado por:	Grupo de trabajo COFEIA R.L.
	Actualización:	28/9/2023

Diagrama SIPOC

Proveedores	Insumos	Proceso	Productos	Clientes / usuarios
Asociado	Solicitud de inversión	Recibir solicitud de inversión del asociado	Colocación de dinero legitimada	COFEIA R.L.
COFEIA R.L.	Boleta "Conozca a su Cliente"	Verificar información de la solicitud		Asociados de COFEIA R.L.
		Enviar a asociado boleta "Conozca a su Cliente"		
		Recibir boleta completada por el asociado		
		Corroborar información de la boleta		
		Notificar al asociado viabilidad de los dineros		

Figura 20. Diagrama SIPOC Legitimación de Capitales

Cabe destacar que la elaboración de cada uno de estos pasos fue definida con la contraparte y asimismo, basados en los requerimientos mínimos definidos por la Ley N°8204^a. Como se observa, el procedimiento es sencillo y para el mismo, se creó una boleta llamada "Conozca a su Cliente", la cual será llenada previamente por el asociado en caso de que se desee colocar montos mayores a los \$10.000, permitiendo mayor trazabilidad y visibilidad de estos montos de dinero. (Ver PA-09 (A) _F03).

PA-07 Gestión documental: este nuevo proceso permite realizar la gestión adecuada de la documentación de procedimientos para la organización. En este sentido, es necesario que COFEIA

R.L. pueda mantener estos actualizados, controlados y monitoreados a lo largo del tiempo. Además, se tiene que este proceso nace debido a la existencia de pérdida de documentación en la empresa, faltantes de información, procedimientos informales y distintos con cada uno de los asociados, así como la falta de integración de estos en un único sistema. Esto es necesario para permitir el control y la seguridad de la información, así como también permite una óptima gestión por procesos y de los procedimientos levantados. El proceso de gestión documental implementado por el grupo de trabajo se compone de 3 procedimientos:

- **Documentación de procedimientos:** este procedimiento tiene el propósito de definir los requerimientos mínimos para documentar procedimientos faltantes o nuevos dentro de los procesos llevados a cabo por COFEIA R.L. para cumplir con sus funciones. Este procedimiento, permitirá a la cooperativa, incluir procedimientos con el paso del tiempo, debido a que, con base en las necesidades de la empresa, se irán añadiendo nuevas actividades a los procesos que se deben de ir documentando. Estos nuevos procesos, como a los que han sido rediseñados, se componen de alcance, definiciones, diagrama SIPOC, sus respectivos indicadores los riesgos asociados al proceso, así como el diagrama de flujo con cada una de las actividades a ejecutar para el cumplimiento del procedimiento (Ver documento PA-07(A)).
- **Actualización de procedimientos:** este nuevo procedimiento, que forma parte de la gestión documental, tiene el propósito de definir los requerimientos mínimos para controlar y actualizar los cambios en los procedimientos documentados para la organización COFEIA R.L. A diferencia del procedimiento de documentación, este tiene la función de controlar los procedimientos ya existentes en la cooperativa y que requieran algún tipo de actualización en alguno de sus componentes.
- **Gestión de entrenamientos:** este procedimiento tiene la función de definir los requerimientos mínimos para ejecutar una correcta gestión de entrenamientos a los colaboradores de COFEIA R.L. según los procedimientos que debe ejecutar o participar cada uno de ellos. Como parte de este procedimiento se consideran los entrenamientos que aplican para un puesto de trabajo en específico, de este modo, COFEIA R.L. podrá constantemente actualizar a sus colaboradores con la última revisión de los procedimientos documentados.

PA-08 Gestión de riesgos: este proceso basado en la metodología COSO es fundamental debido a que las empresas hoy en día se encuentran rodeadas de constantes cambios, por ende, una adecuada identificación, gestión y control de estos riesgos permitirá a COFEIA R.L. manejar de una manera más estandarizada los mismos. La inexistencia de una adecuada gestión de riesgos fue uno de los hallazgos más comunes que se habían encontrado en las auditorías externas, así como un tema que se tiene como meta implementar dentro del plan estratégico de la cooperativa. Cabe destacar, que este se establece como un proceso nuevo, ya que las bases que tenía la organización no fueron utilizadas por el grupo de trabajo, por tanto, se inició un levantamiento desde cero.

Dicha gestión favorece la identificación de amenazas, obstáculos y oportunidades, así como también aumenta las posibilidades de alcanzar los objetivos, dando más seguimiento y control a los procesos, así como garantizar la continuidad del servicio de la cooperativa. Para un mejor entendimiento de este nuevo proceso ver sección 3.5 Gestión de Riesgos.

PE-03 Planificación estratégica: La planificación estratégica es lo que orienta a la empresa en cuanto a toma de decisiones y distribución de sus recursos. Es por ello que surge la importancia de proponer un proceso como este, el cual actualmente es nulo, ya que a pesar de que la organización cuenta con la documentación de un plan estratégico vigente, no lleva un control ni un seguimiento del mismo. Como se menciona en la sección 3.3 esta planificación a pesar de que existe no posee una metodología ni un plan con sus respectivos indicadores para que, cada uno de los objetivos u metas propuestos por la cooperativa puedan ser materializados a mediano y largo plazo. Por tanto, una vez establecido, va a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

De este modo, una vez incluidos los procesos faltantes y rediseñados los existentes, el nuevo mapa de procesos (nivel 0) de COFEIA R.L. se muestra en la siguiente Figura 21.



Figura 21. Mapa de procesos nivel 0 actualizado

A modo de herramienta, para presentar la gestión por procesos desarrollada se crea un manual de procedimientos para cada uno de los procesos internos de la empresa (lo que corresponde al nivel 2 y 3 de la pirámide documental), el cual engloba todos los puntos expresados anteriormente. A continuación, se presenta un resumen en la Tabla 34, con cada uno de ellos y su respectiva mejora, los documentos se pueden ver a detalle en el adjunto correspondiente.

Tabla 34. Resumen general de Manuales de Procedimientos para COFEIA R.L.

Categoría	Procesos	Procedimientos	Mejora	Documento adjunto
Procesos Sustantivos	Gestión de Asociados	Inscripción de Asociados	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Inscripción de Asociados</u>
		Renuncia de Asociados	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Renuncia de Asociados</u>
		Actualización de datos de Asociados	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Actualización de datos de Asociados</u>
	Gestión de Crédito	Otorgamiento de Crédito	Actualización y mejora de procedimiento y documentos asociados	<u>Otorgamiento de Crédito</u>
		Cancelación de Crédito	Actualización y mejora de procedimiento y documentos asociados	<u>Cancelación de Crédito</u>
	Gestión de Ahorro	Solicitud de Ahorro	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Solicitud de Ahorro</u>
		Retiro de Ahorro	Actualización y mejora de procedimiento y documentos asociados	<u>Retiro de Ahorro</u>
	Procesos Apoyo	Gestión de Cobro	Cobro de Cuotas Regular	Actualización de procedimiento y documentos asociados
Cobro de Cuotas Administrativo			Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Cobro de Cuotas Administrativo</u>
Cobro de Cuotas Judicial			Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Cobro de Cuotas Judicial</u>
Gestión del Talento Humano		Pago Planilla	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Pago Planilla</u>
		Contrataciones	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Contrataciones</u>
Contabilidad y Finanzas		Registro de Ingresos	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Registro de Ingresos</u>

35Tabla 34. Resumen general de Manuales de Procedimientos para COFEIA R.L. (continuación)

Categoría	Procesos	Procedimientos	Mejora	Documento adjunto	
Procesos Apoyo	Contabilidad y Finanzas	Registro de Egresos	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Registro de Egresos</u>	
		Cierre de Núcleos Financieros	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Cierre de Núcleos Financieros</u>	
		Cierre de Asientos Contables	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Cierre de Asientos Contables</u>	
		Generación de Estados Financieros	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Generación de Estados Financieros</u>	
	Gestión de Compras	Orden de Compra	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Orden de Compra</u>	
		Adquisición de Producto/Servicio	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Adquisición de Producto/Servicio</u>	
	Gestión de Auditoría	Gestión de Auditoría Externa	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Gestión de Auditoría Externa</u>	
	Gestión del Conocimiento	Documentación de Procedimientos	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Documentación de Procedimientos</u>	
		Actualización de Procedimientos	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Actualización de Procedimientos</u>	
		Gestión de Entrenamientos	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Gestión de Entrenamientos</u>	
	Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Gestión de Riesgos</u>	
	Legitimación de Capitales	Legitimación de Capitales	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Legitimación de Capitales</u>	
	Procesos Estratégicos	Gestión de Inversiones	Colocación de Inversiones	Actualización de procedimiento y documentos asociados	<u>Colocación de Inversiones</u>
		Gestión de Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Desarrollo de procedimiento y documentos asociados	<u>Planificación Estratégica</u>

El manual de procedimientos completo se puede observar en el Apéndice 9. Manual de Procedimientos COFEIA R.L.

Asimismo, para garantizar una mayor trazabilidad de las personas responsables de cada uno de los procedimientos que se llevaron a cabo y con ello tener esto documentado en el sistema de información, se lleva a cabo esta matriz de procedimientos-puestos de trabajo. Además, en caso de que sea necesario reemplazar un colaborador, esta matriz facilita la asignación de tareas o procedimientos que correspondan al puesto de la nueva persona contratada, ya que será vital para la inducción que se le brinda.

En esta matriz cada puesto de trabajo se relaciona con los diferentes procedimientos en los que participa, y se indica con una “X” el enlace entre el puesto y los procedimientos. Dicha herramienta se adjunta en el Apéndice 7.

Ahora bien, como parte de la gestión por procesos, es necesario darle seguimiento al cumplimiento de los indicadores propuestos por el grupo de trabajo para cada uno de los procedimientos rediseñados y creados. Para ello se crea un módulo de seguimiento y control de indicadores de gestión. La función de esta herramienta es de brindarle una mayor visibilidad a las actividades ejecutadas diariamente en la cooperativa. A continuación, en la Figura 22, se muestra un ejemplo de este módulo, en este caso para los procesos sustantivos. El módulo completo se encuentra en la herramienta (Apéndice 8.)

Procesos Sustantivos				
Proceso	Procedimiento	Indicador	Meta	Actual
Gestión de Ahorro	Solicitud de Ahorro	Líneas de ahorro gestionadas	Ejecución del 100% de líneas de ahorro solicitadas	80%
	Retiro de Ahorro	Ahorros retirados	Ejecución del 100% de líneas de ahorro solicitadas para retirar	100%
Gestión de Crédito	Otorgamiento de Crédito	Líneas de crédito atendidas	Ejecución del 100% de líneas de crédito solicitadas	100%
	Cancelación de Crédito	Créditos terminados	Ejecución del 100% de solicitudes de cancelaciones de crédito	100%
Gestión de Asociados	Inscripción de Asociados	Asociados inscritos	Ejecución del 100% de las solicitudes de inscripción de asociados	90%
	Renuncia de Asociados	Asociados renunciados	Ejecución del 100% de las solicitudes de renuncia de asociados	90%
	Actualización de datos de asociados	Asociados actualizados	Ejecución del 100% de las solicitudes de actualización de datos de asociados	100%

Figura 22. Módulo de seguimiento indicadores procedimientos

Esta herramienta facilitará el seguimiento y control de todos los procesos, lo cual va a permitir la toma de decisiones que permitan una mejora continua.

3.5 Metodología de gestión de riesgos

Como fue posible concluir a través del diagnóstico realizado en la cooperativa en estudio, la organización actualmente no cuenta con una metodología para realizar la gestión de riesgos, esto según los resultados de los hallazgos en auditorías externas. Por esta razón, para cumplir con lo estipulado en la planificación estratégica 2020-2024 y además seguir las buenas prácticas de la

norma INTE/ISO 9001:2015, es necesario proponer a la organización una metodología para la gestión de riesgos. La metodología propuesta es basada en el modelo la COSO II, la cual de acuerdo con ISO Tools (2015, parr.7) cuenta con 8 componentes para tener en cuenta para la gestión de riesgos:

- **Ambiente interno:** Abarca el entorno de una empresa, influye en cómo se establecen las estrategias y los objetivos y, cómo se estructuran las actividades del negocio.
- **Establecimiento de objetivos:** Las empresas deberán establecer los objetivos a fin de que se pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.
- **Identificación de eventos:** Está relacionado con la identificación de los eventos potenciales que de ocurrir podrían afectar a la organización, también, determina si representan oportunidades o si, podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.
- **Evaluación de riesgos:** Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo y distribuciones de severidad y probabilidad.
- **Respuesta al riesgo:** Una vez identificados los riesgos y establecido el nivel de significancia, la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- **Información y comunicación:** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión:** La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Roles y responsabilidades

- **Gerente general:** La función del Gerente General es alinear la estrategia de la compañía con la gestión de riesgos. El Gerente General tiene un rol activo en la administración, supervisión y control de los riesgos y de los procesos, a través de la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de dichos riesgos.
- **Encargado de riesgos:** El Encargado de cada riesgo crítico, debe identificar los riesgos que le afecten, asegurando su adecuada gestión. Para esto, deberá identificar controles, autoevaluarse y proponer planes de acción. Además, deberá mantener una coordinación permanente con el Coordinador de Riesgos y ser el responsable directo de la gestión de riesgos del área a su cargo. Las principales responsabilidades son:

- Velar por la aplicación del procedimiento de gestión de riesgos.
 - Identificar, evaluar, analizar, monitorear y comunicar los riesgos críticos del área bajo su responsabilidad.
 - Evaluar el riesgo inherente de cada riesgo crítico, bajo los parámetros de impacto y probabilidad.
 - Verificar y velar que los controles existentes operan adecuadamente.
 - Implementar los mecanismos de control y los planes de acción.
 - Reportar al Coordinador de Riesgo sobre la gestión y seguimiento de los riesgos críticos.
 - Proponer mejoras a los procesos de negocio, con el fin de mitigar dichos riesgos.
 - Asegurar que la gestión de cada riesgo crítico sea apropiada y funcione conforme a lo que se ha diseñado.
 - Documentar e informar al Coordinador de Riesgos, respecto de nuevos riesgos que afecten el área bajo su responsabilidad.
 - Conocer en detalle los niveles de exposición y los riesgos críticos aprobados, de tal forma de asegurar que las prácticas y tratamientos sean consistentes y monitoreados.
- **Coordinador de riesgos:** El coordinador de riesgo actúa como coordinador, facilitador y colaborador en las actividades de gestión de riesgos. Las principales responsabilidades son:
- Facilitar y coordinar la identificación, evaluación, análisis, monitoreo y comunicación de los riesgos críticos con los Encargados de Riesgos.
 - Prestar apoyo metodológico a los Encargados de Riesgos, respecto de la aplicación de la política y procedimiento de gestión de riesgos.
 - Mantener actualizada la documentación de riesgos e informar al Gerente General los cambios y actualizaciones que se produzcan.
 - Mantener una coordinación permanente con el Gerente General y con los Encargados de Riesgos.
 - Reportar al Gerente General sobre la identificación, evaluación, análisis, monitoreo y comunicación de los riesgos críticos.
 - Reportar al Gerente General los avances, prioridades, plan de tratamiento y monitoreo de los riesgos críticos.
- **Comité de riesgos:** Las principales responsabilidades son:
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización.
 - Definir y proponer las estrategias, políticas y procedimientos de gestión de riesgos.
 - Garantizar que la gestión de riesgos esté alineada con los objetivos y planificación estratégica.
 - Evaluar las metodologías de medición de los riesgos, infraestructura, asignación y priorización de recursos necesarios para desarrollar la gestión de riesgos.
 - Revisar y proponer al Directorio los riesgos críticos de la organización.
 - Velar por el cumplimiento de esta política y del procedimiento de gestión de riesgos.
 - Dar seguimiento al cumplimiento de los planes de acción.

Así pues, la gestión de riesgos de COFEIA R.L. se encuentra basada en la siguiente metodología mostrada en la Figura 23 y la herramienta analítica para la aplicación de esta se encuentra en el Apéndice 12.

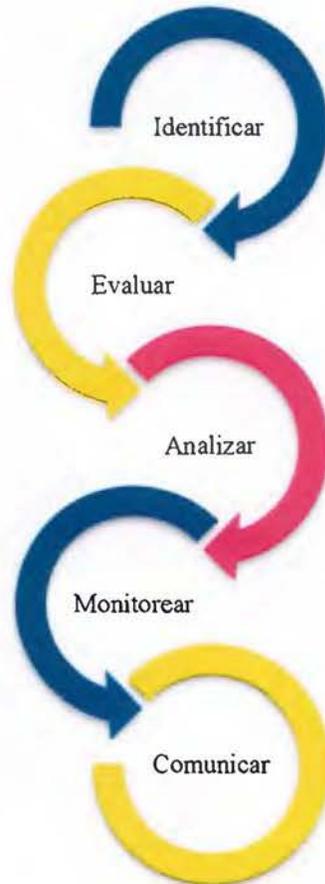


Figura 23. Metodología gestión de riesgos

3.5.1. Identificar

El objetivo de esta etapa es identificar los principales riesgos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. (ENAEX, 2015, p. 07). Los encargados de riesgos identificarán, para los procesos de su responsabilidad, los riesgos que pudieran afectar los objetivos y estrategias definidas para el área. Identificados los riesgos, el encargado de riesgos los documentará en una matriz de riesgos, clasificándolos por tipo de riesgo de acuerdo con lo siguiente:

- **Estratégico:** Riesgo relacionado con los objetivos estratégicos, alineados con la misión de la organización.
- **Financieros:** Riesgo relacionado con el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros.
- **Operacional:** Riesgo resultante de deficiencias o fallas en procesos, personas, sistemas o eventos externos.

- **Cumplimiento:** Riesgo relacionado con el cumplimiento de leyes y regulaciones, especialmente concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las cuales la organización está sujeta.

3.5.2. Evaluar

En este punto se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sus consecuencias o impacto, con el fin de estimar la zona de riesgo inicial, es decir, el riesgo inherente, el cual corresponde a aquel riesgo que posee la organización sin considerar las acciones de la administración, es decir el riesgo medido sin la consideración de las actividades de control que posee la compañía. (ENAEEX, 2015, p. 08). Las matrices para utilizar en la evaluación se muestran a continuación en la Tabla 36 y Tabla 37.

Tabla 36. Matriz de probabilidad

Matriz de probabilidad			
Descriptor	Descripción	Frecuencia	Escala de evaluación
Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez al año.	
Probable	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Al menos 1 vez en el último año.	
Posible	El evento podrá ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.	
Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.	
Rara vez	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos 5 años.	

Tabla 37. Matriz de impacto

Matriz de impacto		
Nivel de Impacto	Descripción de la consecuencia	Escala de evaluación
Catastrófico	El evento tendrá un efecto catastrófico. (Pérdidas financieras, pérdida de imagen, entre otros, que considera un alto impacto para la compañía).	
Mayor	El evento tendrá efectos considerables para la compañía. (Pérdidas altas, con un impacto importante a nivel de la organización y relevante a nivel de la unidad).	
Moderado	El evento tendrá efectos de menor envergadura que pueden ser asumidos sin mayores problemas por las unidades (Pérdidas de bajo impacto).	
Menor	El evento tendrá efectos de menor envergadura que pueden ser asumidos sin mayores problemas por las áreas (Pérdidas de imagen, financieras y/u operacionales de bajo impacto).	
Insignificante	El evento tendrá efectos poco significativos.	

Utilizando las matrices anteriores, se procede a calcular el nivel de riesgo inherente, el cual posee los siguientes niveles, observados en la Tabla 38.

Tabla 38. Matriz nivel de riesgo inherente

Color	Nivel de riesgo inherente
	Extremo
	Alto
	Moderado
	Bajo

El nivel de riesgo inherente se determina mediante el siguiente mapa de riesgo inherente, indicado en la Tabla 39, combinando la categoría de probabilidad e impacto de cada riesgo.

Tabla 39. Mapa de riesgo inherente

Mapa de riesgo inherente-antes de la implementación de controles					
Casi Seguro					
Probable					
Posible					
Improbable					
Rara vez					
Probabilidad/Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

3.5.3. Analizar

Luego de evaluados los riesgos, se analizarán las acciones a tomar respecto del riesgo residual determinado. Los criterios para utilizar se muestran en la Figura 24.

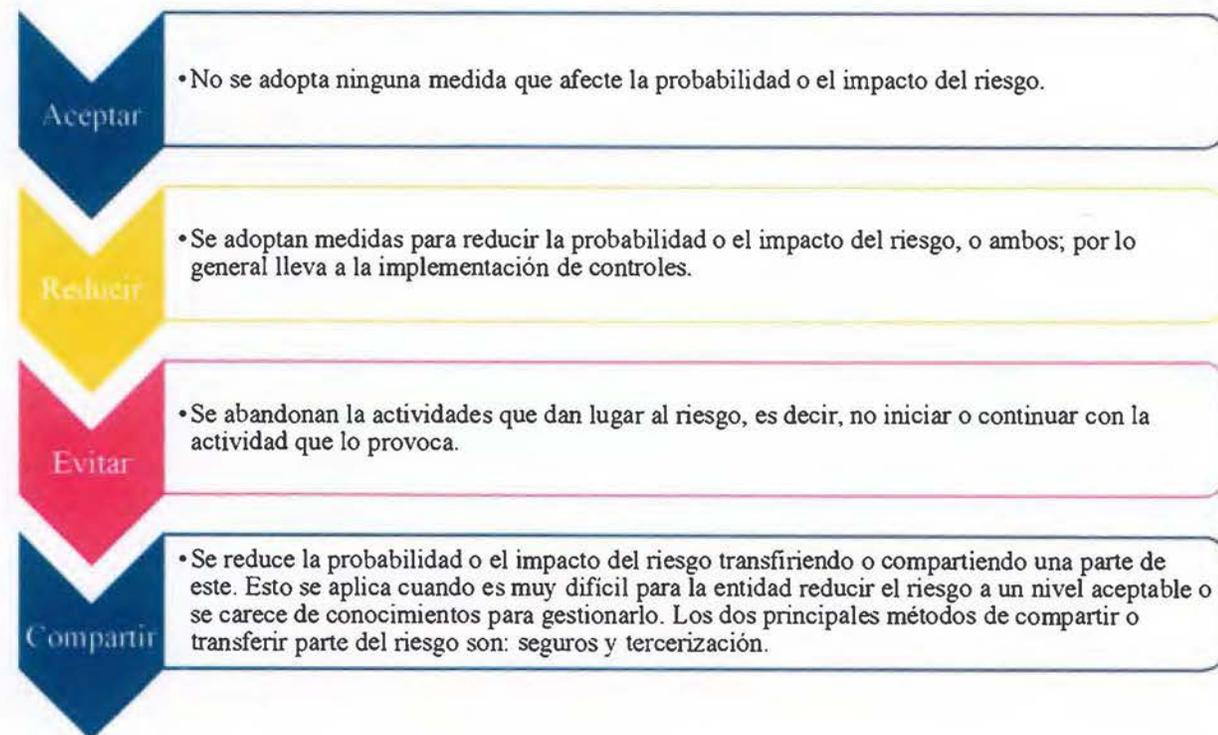


Figura 24. Acciones de mitigación de riesgos

Estas acciones por seguir son establecidas mediante la matriz de tratamiento de riesgos de la Tabla 40, mostrada a continuación:

Tabla 40. Matriz de tratamiento de riesgos

Tratamiento de riesgos		
Respuesta	Riesgo antes de tratamiento	Riesgo después de tratamiento
Aceptar	Bajo	Bajo
Reducir	Alto	Bajo
Evitar	Extremo	No hay riesgo
Compartir	Extremo	Moderado

De este modo, en el siguiente esquema de la Figura 25, se muestra a mayor detalle el hilo de actividades a seguir una vez identificados los controles.

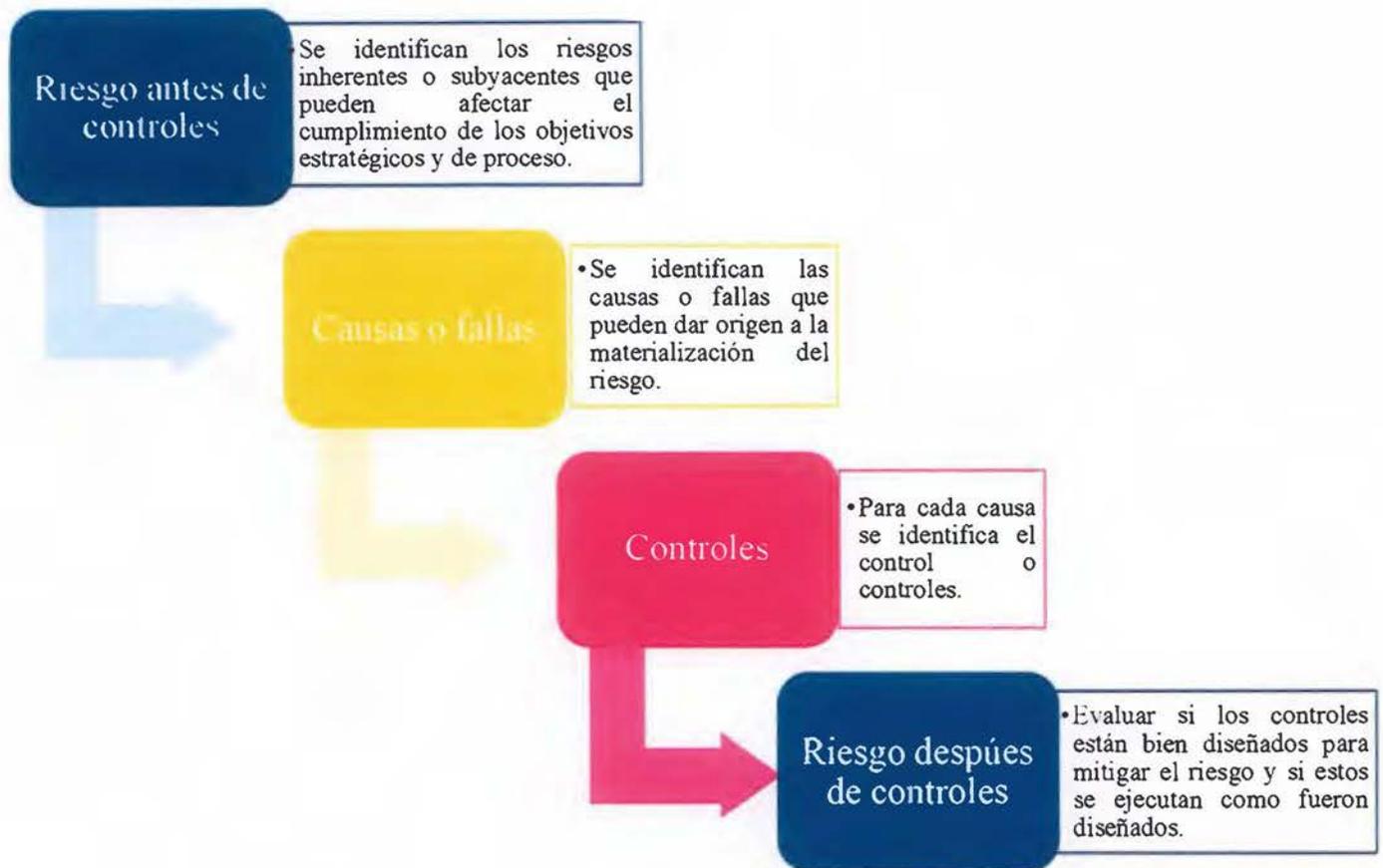


Figura 25. Actividades de control

A la hora de definir y establecer los controles que mitigan el riesgo se deben de considerar las siguientes variables como parte del análisis. En la Figura 26 se explican estas variables.



Figura 26. Variables para control de riesgos

Una vez establecidos los controles y ejecutados, se deben evaluar con el fin de determinar si estos han generado algún efecto en términos de probabilidad e impacto. En el siguiente esquema de la Figura 27, se explica lo anterior.

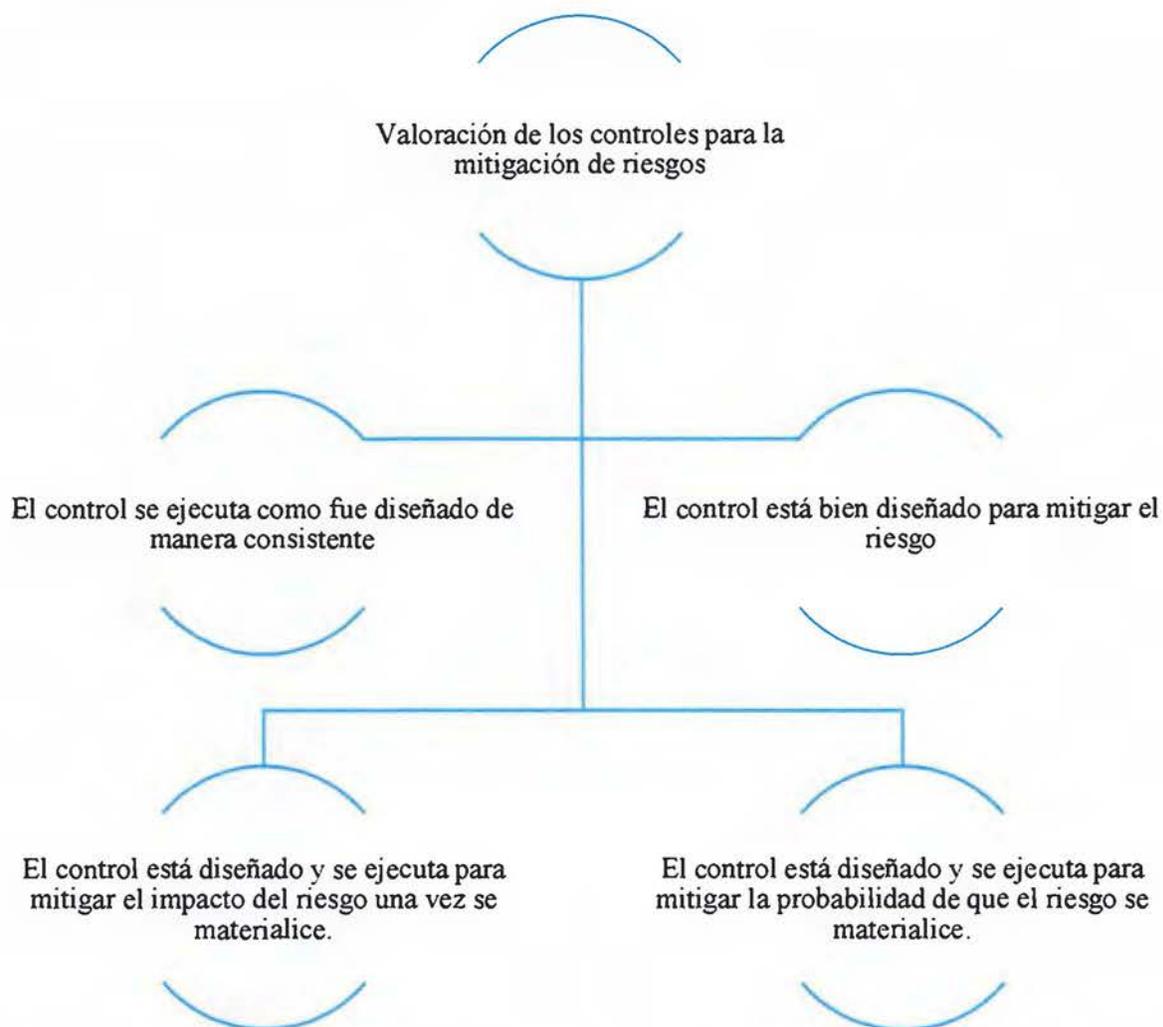


Figura 27. Metodología valoración de efectividad de controles

De este modo, en la Tabla 41 se muestran los criterios a evaluar para establecer la efectividad de un control.

Tabla 41. Criterios para evaluar efectividad de un control

Peso o participación de cada variable en el diseño del control para la mitigación del riesgo			
Criterio de evaluación	Aspecto para evaluar en el diseño de control	Opciones de respuesta	
1. Responsable	¿Existe un responsable asignado a la ejecución del control	Asignado	No Asignado
	¿El responsable tiene la autoridad y adecuada segregación de funciones en la ejecución del control?	Adecuado	Inadecuado
2. Periodicidad	¿La oportunidad en que se ejecuta el control ayuda a prevenir la mitigación del riesgo o a detectar la materialización del riesgo en forma oportuna?	Oportuna	Inoportuna
3. Propósito	¿Las actividades que se desarrollan en el control realmente buscan por si sola prevenir o detectar las causas que pueden dar origen al riesgo, ejemplo Verificar, Validar Cotejar, Comparar, Revisar, ¿etc.?	Prevenir o detectar	No es un control
4. Cómo se realiza la actividad de control	¿La fuente de información que se utiliza en el desarrollo del control es información confiable que permita mitigar el riesgo?	Confiable	No confiable

Tabla 41. Criterios para evaluar efectividad de un control (continuación)

Peso o participación de cada variable en el diseño del control para la mitigación del riesgo			
Criterio de evaluación	Aspecto para evaluar en el diseño de control	Opciones de respuesta	
5. Qué pasa con las observaciones o desviaciones	¿Las observaciones, desviaciones o diferencias identificadas como resultados de la ejecución del control son investigadas y resueltas de manera oportuna?	Se investigan y resuelven oportunamente	No se investigan y resuelven oportunamente
6. Evidencia de la ejecución del control	¿Se deja evidencia o rastro de la ejecución del control, que permita a cualquier tercero con la evidencia, llegar a la misma conclusión?	Completa	Incompleta/No existe

El peso o participación de cada variable en el diseño de control para la mitigación del riesgo es el siguiente mostrado en la Tabla 42.

Tabla 42. Peso de cada variable para medir efectividad de controles

Peso o participación de cada variable en el diseño del control para la mitigación del riesgo		
Criterio de evaluación	Opción de respuesta al criterio de evaluación	Peso en la evaluación del diseño de control
1.1 Asignación del responsable	Asignado	15
	No asignado	0
1.2 Segregación y autoridad del responsable.	Adecuado	15
	Inadecuado	0
2. Periodicidad	Oportuna	15
	Inoportuna	0

Tabla 42. Peso de cada variable para medir efectividad de controles (continuación)

Peso o participación de cada variable en el diseño del control para la mitigación del riesgo		
Criterio de evaluación	Opción de respuesta al criterio de evaluación	Peso en la evaluación del diseño de control
3. Propósito	Prevenir	15
	Detectar	10
	No es un control	0
4. Cómo se realiza la actividad de control	Confiable	15
	No confiable	0
5. Qué pasa con las observaciones o desviaciones	Se investigan y resuelven oportunamente	15
	No se investigan y se resuelven oportunamente	0
6. Evidencia de la ejecución del control	Completa	10
	Incompleta	5
	No existe	0

Es necesario mencionar que los controles son medidos en dos distintos niveles: diseño y ejecución. En este caso el resultado de cada variable de diseño, a excepción de la evidencia, va a afectar la calificación del diseño del control, ya que deben cumplirse todas las variables, para que un control se evalúe como bien diseñado. En la Tabla 43 se muestran los criterios de evaluación para los controles.

Tabla 43. Criterios evaluación (diseño de control)

Resultados de la evaluación del diseño del control	
Rango de calificación del diseño	Resultado-Peso en la evaluación del diseño del control
Fuerte	Calificación entre 96 y 100
Moderado	Calificación entre 86 y 95
Débil	Calificación entre 0 y 85

En el caso de la ejecución, aunque un control esté bien diseñado, este debe ejecutarse de manera consistente, de tal forma que se pueda mitigar el riesgo. No basta solo con tener controles bien diseñados, debe asegurarse por parte de la primera línea de defensa que el control se ejecute. Para esto se tienen los criterios de la Tabla 44.

Tabla 44. Criterios de evaluación (ejecución de control)

Resultados de la evaluación de la ejecución del control	
Rango de calificación de la ejecución	Resultado-Peso en la evaluación del diseño del control
Fuerte	El control se ejecuta de manera consistente por parte del responsable.
Moderado	El control se ejecuta algunas veces por parte del responsable.
Débil	El control no se ejecuta por parte del responsable.

Ahora bien, se debe consolidar el conjunto de los controles asociados a las causas, para evaluar si estos de manera individual y en conjunto sí ayudan al tratamiento de los riesgos, considerando tanto el diseño, ejecución individual y promedio de los controles.

En la evaluación del diseño y ejecución de los controles, las dos variables son importantes y significativas en el tratamiento de los riesgos y sus causas, por lo que siempre la calificación de la solidez de cada control asumirá la calificación del diseño o ejecución con menor calificación entre fuerte, moderado y débil, tal como se detalla en la Tabla 45.

Tabla 45. Matriz de análisis y evaluación de los controles

Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos			
Peso individual del diseño (diseño)	El control se ejecuta de manera consistente por los responsables (ejecución)	Solidez individual de cada control Fuerte: 100 Moderado: 50 Débil: 0	Peso en la evaluación del diseño del control SI/NO
Fuerte calificación entre 96 y 100	Fuerte (siempre se ejecuta)	fuerte + fuerte = fuerte	No
	Moderado (algunas veces)	fuerte + moderado = moderado	Si
	Débil (no se ejecuta)	fuerte + débil = débil	Si

Tabla 45. Matriz de análisis y evaluación de los controles (continuación)

Análisis y evaluación de los controles para la mitigación de los riesgos			
Peso individual del diseño (diseño)	El control se ejecuta de manera consistente por los responsables (ejecución)	Solidez individual de cada control Fuerte: 100 Moderado: 50 Débil: 0	Peso en la evaluación del diseño del control SI/NO
Moderado calificación entre 86 y 95	Fuerte (siempre se ejecuta)	moderado + fuerte = moderado	Sí
	Moderado (algunas veces)	moderado + moderado = moderado	Sí
	Débil (no se ejecuta)	moderado + débil = débil	Sí
Débil calificación entre 0 y 85	Fuerte (siempre se ejecuta)	débil + fuerte = débil	Sí
	Moderado (algunas veces)	débil + moderado = débil	Sí
	Débil (no se ejecuta)	débil + débil = débil	Sí

Por último, dado que un riesgo puede tener varias causas, a su vez varios controles y la calificación se realiza al riesgo, es importante evaluar el conjunto de controles asociados al riesgo con la evaluación de la Tabla 46.

Tabla 46. Matriz evaluación general de controles

Riesgo	Causas	Controles	Diseño de control	Ejecución del control	Solidez individual del control	Solidez del conjunto de controles
Riesgo	Causa 1	Control 1	Fuerte	Fuerte	Fuerte	¿Cómo se evalúa la solidez del conjunto de controles?
		Control 2	Fuerte	Moderado	Moderado	
	Causa 2	Control 3	Débil	Fuerte	Débil	

De este modo, la solidez del conjunto de controles se evalúa de la siguiente forma como la muestra la Tabla 47.

Tabla 47. Evaluación solidez de conjunto de controles

Calificación de la solidez del conjunto de controles	
Fuerte	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es igual a 100.
Moderado	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos está entre 50 y 99.
Débil	El promedio de la solidez individual de cada control al sumarlos y ponderarlos es menor a 50.

Es importante destacar que la solidez del conjunto de controles se obtiene calculando el promedio aritmético simple de los controles por cada riesgo.

Por último, dado que ningún riesgo con una medida de tratamiento se evita o elimina, el desplazamiento de un riesgo inherente en su probabilidad o impacto para el cálculo del riesgo residual se realizará de acuerdo con la Tabla 48.

Tabla 48. Desplazamiento en la matriz de riesgo

Solidez del conjunto de controles	Controles ayudan a disminuir la probabilidad	Controles ayudan a disminuir el impacto	#Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza en el eje de probabilidad	#Columnas en la matriz de riesgo que se desplaza
Fuerte	Directamente	Directamente	2	2
Fuerte	Directamente	Indirectamente	2	1
Fuerte	Directamente	No disminuye	2	0
Fuerte	No disminuye	Directamente	0	2
Moderado	Directamente	Directamente	1	1
Moderado	Directamente	Indirectamente	1	0
Moderado	Directamente	No disminuye	1	0
Moderado	No disminuye	Directamente	0	1

Se debe notar que, si la solidez del conjunto de los controles es débil, este no disminuirá ningún cuadrante de impacto o probabilidad asociado al riesgo. Una vez determinado el impacto de los controles sobre el riesgo, se determina el nivel de riesgo residual de la misma forma que los riesgos inherentes, utilizando la matriz de la Tabla 49 y usando los mismos criterios para calificar los riesgos.

Tabla 49. Mapa de riesgo residual

Mapa de riesgo residual - después de la implementación de controles					
Casi Seguro					
Probable					
Posible					
Improbable					
Rara vez					
Probabilidad/Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico

A partir de este punto es cuando se determina si un riesgo ha tenido el tratamiento adecuado. En caso de que una respuesta ante el riesgo derive en un riesgo residual que supere los niveles aceptables para la dirección se deberá volver a analizar y revisar dicho tratamiento, basándose en la misma metodología, repitiendo así el ciclo.

3.5.4. Monitoreo y comunicación

El propósito de esta etapa es monitorear los riesgos evaluados y dar seguimiento a los planes de acción comprometidos por cada encargado de riesgos.

Los riesgos críticos, las actividades de control y los planes de acción necesitan ser revisadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren la priorización de los riesgos críticos evaluados, las actividades de control y la efectividad de las acciones. Para ello, el coordinador de riesgos anualmente coordinará con los encargados de riesgos la actualización de la matriz de riesgos, incorporando nuevos riesgos, reevaluando el nivel de riesgos inherente, definiendo nuevas actividades de control, reevaluando el riesgo residual y determinando planes de acción, si corresponde.

Por otro lado, el comité de riesgos trimestralmente monitoreará la gestión de riesgos de la compañía y dará seguimiento al proceso de implementación de los planes de acción. Además, podrá proponer mejoras al proceso de gestión de riesgos de la compañía. Es importante destacar, que el monitoreo de los controles, programas y acciones debe ser continuo en el tiempo y es responsabilidad del encargado de riesgos, el coordinador de riesgos y la gerencia general, quienes deberán velar por el cumplimiento de éstos.

3.6 Estrategia de posicionamiento

Dentro del diagnóstico realizado para la cooperativa fue posible concluir que actualmente la cooperativa tiene pocos asociados de generaciones menores, donde más del 50% de sus asociados forman parte tanto de la generación X o Baby Boomers. Asimismo, dentro del Plan Estratégico 2020-2024 se plantea el objetivo de aumentar la afiliación de asociados, ya que se desea ampliar su mercado dentro del CFIA, y ser más llamativo para generaciones menores.

Por esto, fue necesario diseñar una estrategia de posicionamiento para la cooperativa basada en el uso de redes sociales, donde de esta manera se puede canalizar la información a usuarios de generaciones más jóvenes y por ende aumentar el índice de inscripción de personas de menor edad, ya que según el diagnóstico realizado para las generaciones más nuevas como los Millenials, una de sus principales características es el uso frecuente de las redes sociales.

A continuación, se expone la estrategia planteada para la cooperativa:

3.6.1 Metas de la estrategia

- **Mejorar la funcionalidad de la página web:** consiste en aprovechar al máximo la página web con la que cuenta actualmente la empresa, asegurarse que toda la información sobre la empresa y sus actividades esté disponible en la misma, y se esté actualizando mensualmente. De igual forma verificar que los enlaces funcionan correctamente.
Se propone añadir funcionalidades adicionales, y no tener solamente los servicios de la empresa, También se aconseja rediseñar el blog de la empresa y usarlo para difundir información del sector, lo que provocará atraer más gente interesada.
- **Aumentar la cuota de asociados:** se trata de expandir y dar el servicio a más integrantes del colegio profesional.
- **Definir una política de redes sociales:** se trata de planificar la estrategia de las redes sociales, evaluar que redes sociales son importantes para la empresa, e incluso abandonar las redes que son menos importantes y enfocarse en las redes sociales que poseen mayor potencial en la actualidad. Definir fecha y contenidos que se publican en cada red y crear contenido atractivo, interesante y útil es de suma importancia actualmente, ya que es el lugar donde las menores generaciones prestan su atención. Con esto se desea aumentar la presencia en las redes sociales elegidas y así aumentar la visibilidad e incrementar los seguidores, y con ello la existencia de la cooperativa.

3.6.2 Estrategias de marketing y programa de acciones

Para desarrollar dicha estrategia, es necesario describir una serie de acciones clave, que se deben llevar a cabo para lograr las metas previamente planteadas. Dichas acciones van orientadas a estrategias de marketing que van a potenciar la promoción de la empresa. En seguida se explica a mayor detalle.

1. Mejorar la funcionalidad de la página web

En la actualidad, la página web es una parte fundamental de cualquier empresa, ya que esta representa la cara visible de la empresa, y a través ella, los clientes potenciales hacen su primer encuentro con la empresa, se informan sobre la cartera de servicios. Sin embargo, para COFEIA R.L la misma cuenta con poca información y no es una plataforma atractiva para los usuarios, ya que gran parte del público meta desconoce sobre la misma.

Por lo tanto, es muy importante garantizar que la página web sea funcional y disponga de toda la información necesaria. Con el análisis previo de la página web de COFEIA R.L. se han identificado unos puntos a mejorar como por ejemplo el funcionamiento de diferentes secciones dentro de la página, la disponibilidad de la información. El objetivo es corregir los errores de la página web y cambiar el funcionamiento, así como mantenerla actualizada.

Las acciones serán las siguientes:

- Llevar a cabo una modificación de la página web e identificar los puntos a mejorar, adicionar información necesaria y rediseñar el concepto para hacerla más atractiva.
- Adicionar contenido o datos relevantes, de interés al público meta, para aumentar la interacción en la página. A continuación, se muestra un ejemplo en la Figura 28.

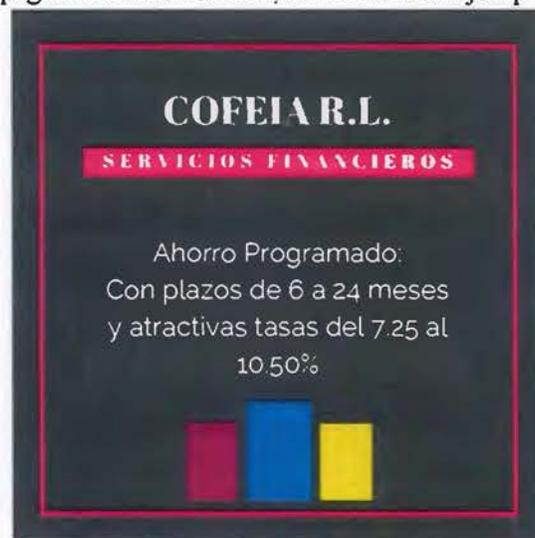


Figura 28. Contenido para página web

Adicionalmente es posible observar más contenido en el [Apéndice 10. Ideas de Marketing](#).

- Mantener la página actualizada, para ello se llevará a cabo una revisión mensual de la misma, con la intención de modificar o desarrollar cambios de forma continua.
- Crear material de forma mensual, sobre datos importantes para mantener informados a los clientes. Lo anterior podría representarse a través del [Boletín Informativo COFEIA R.L.](#)
- Asignar un horario fijo a la persona encargada para dar seguimiento a la página (tres horas semanales)

2. Aumentar la cuota de mercado

Lo que se busca mediante esta acción es incrementar la cantidad de asociados de la cooperativa. Esta meta consiste en desarrollar actividades que promocionen la cooperativa, para que la misma se dé a conocer a mayor número de integrantes del CFIA de Costa Rica, los cuales significan potenciales clientes para la empresa en estudio.

Es indispensable que la empresa desarrolle tareas comerciales y que asigne a una persona encargada o contratar a alguna persona externa que se encargue de llevar a cabo las siguientes tareas:

- Dar seguimiento a los canales con los que cuenta el CFIA, para que estos incluyan información sobre COFEIA R.L y den a conocer la empresa y sus servicios. Además, crear material y mantener relación para luego poder publicarlo, una sugerencia sería un video corto donde el gerente general de la empresa o bien alguno de sus colaboradores explique de forma clara el funcionamiento y beneficios que le traería formar parte de la cooperativa.
- Preparar folletos comerciales e imprimirlos para llevarlos al colegio y dejarlos en forma de publicidad, así como también distribuir los mismos por medio de correo electrónico. A continuación, se muestra un ejemplo en la Figura 29.

COFEIA R.L.

¿CONOCES SOBRE NOSOTROS?



COFEIA

Cooperativa de ahorro y crédito dedicada exclusivamente al servicio de los profesionales del CFIA.



Beneficios

- Acceso a dividendos anuales.
- Subsidio en caso de fallecimiento del asociado o de familiares directos.
- CONVENIOS con diferentes casas comerciales.
- Acceso a educación cooperativa.

¡Asociése hoy mismo!



Visión

Cooperativa prestigiosa, confiable y competitiva del sector de ahorro y crédito.



Misión

Organización de carácter cerrado que recibirá, administrará e invertirá los ahorros de sus asociados.



Contacto

Tel: 2234-8450
 Fax: 2281-3451
 Central CFIA: 2103-2342
 Ext: 4560-4561-4562-4563

COOPERATIVA @ COFEIA.ORG

Figura 29. Material comercial COFEIA R.L.

- Hacer una base de datos de los integrantes del CFIA, e ir recopilando sus correos electrónicos para facilitar la información por este medio (Ver Apéndice 11. Base de Datos Asociados 2020).

- Brindar una conferencia cada tres meses, donde se presente y explique la cooperativa y sus beneficios.

3. Definir una política de redes sociales

Indispensable desarrollar de forma penetrante las redes sociales de la cooperativa, ya que las mismas cuentan con poco uso y con información poco atractiva para el usuario. Es importante mencionar que se tienen las redes como Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp. Cabe destacar que, para la cooperativa, los recursos son limitados y cada red social está enfocada para un público diferente. Por lo tanto, se desea incrementar la cantidad de seguidores en Facebook e Instagram y en cuanto a Twitter y WhatsApp se desea mantenerlas como medios de comunicación formal.

Lo anterior, surge debido a que hoy en día, las redes sociales son clave para dar a conocer los negocios, así como también para generar información e interacción con el público meta y con ello aumentar su crecimiento.

En COFELA, es necesario desarrollar un incremento conveniente de material y publicaciones, con el fin de aumentar la interacción con el servicio y muy importante diferenciar el servicio de la competencia. A continuación, se detallará el plan de acción sugerido:

- Generar y diferenciar el contenido que se va a publicar en cada red social. Esto ya que el público meta será distinto en algunos casos. Se propone dividir las redes en dos secciones:
 - Twitter – WhatsApp: tiene un carácter dinámico ya que son medio para compartir novedades, avisos o noticias importantes y de urgencia. Por tanto, el contenido debe ser corto y preciso. Es un buen sitio para mencionar artículos nuevos o información novedosa a través de una imagen o link con un texto que genere curiosidad, como el que se muestra a continuación en la Figura 30.



Figura 30. Material comercial COFEIA R.L.

Para visualizar más ejemplo ver Apéndice 10. Ideas de Marketing.

- Facebook – Instagram: son las redes sociales más usadas. Aquí se deberá compartir aquellas publicaciones de contenidos originales de la página web. Son medios perfectos para subir imágenes propias de la cooperativa. Es muy ser activos en este tipo de redes, se recomienda realizar al menos 3 contenidos semanales. Incluir hashtags es muy importante ya que la gente los usa para buscar contenido de su interés, así como también asegurarse de que el contenido posea buena calidad lo cual da una mejor imagen y mayor formalidad al sitio. De lo anterior se tiene la siguiente Figura 31.



Figura 31. Material comercial COFEIA R.L.

Para visualizar más alternativas ver [Apéndice 10. Ideas de Marketing](#).

- Desarrollar un cronograma de publicaciones, para garantizar la actividad de las redes sociales y también para organizar y crear contenido atractivo al público. En caso de ser necesario, se puede optar por una formación de Community Manager, si no se tiene un buen manejo de redes y su contenido (Ver [Cronograma Redes Sociales](#)).
- Hacer una lista de fechas relevantes, logros o alcances de la empresa y sus potenciales clientes, con el fin de crear contenido estratégico para la empresa.
- Hacer una planificación de concursos o posibles promociones genera mayor interacción con los usuarios y se puede considerar hacer dos al año.

3.6.3 Mapa de acciones

A continuación, en la Figura 32, se presenta un esquema resumen de lo expuesto anteriormente con la estrategia de posicionamiento, donde se busca tanto atraer nuevos asociados como la fidelidad de los asociados actuales.



Figura 32. Mapa de acciones sobre Proyecto de Marketing

3.7 Plan de seguimiento de las propuestas de mejora

Una vez que se realiza el diseño de cada una de las herramientas que permitirán la optimización de los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L. con el fin de estandarizar las operaciones y contribuir al cumplimiento de aspectos de normativa y legislación nacional aplicable, es meramente necesario elaborar un plan de seguimiento de actividades, que garantice su ejecución, de forma ordenada, sin que demore mucho tiempo, ni se pierda dinero y recursos. Además, sin dicho plan es posible que se genere insatisfacción en el personal por poca claridad en cuanto a la distribución de responsabilidades, lo que estaría directamente relacionado al incumplimiento de los objetivos.

Ahora bien, es necesario definir las etapas de la implementación, las actividades pendientes, tareas, responsables, el plazo y el estatus que componen a cada una de ellas, se tiene el plan propuesto en la siguiente Tabla 51.

Tabla 50. Plan de seguimiento de actividades pendientes

Actividades	Responsable	Plazo	Estatus
Evaluación semestral del PE	Gerente general	A partir de marzo de 2021 mensualmente	Pendiente
Presentación de resultados de avances del PE	Gerente general	Trimestralmente a partir de marzo de 2021	Pendiente
Capacitar a los colaboradores en la gestión de procesos y gestión de procesos	Fase 1: Grupo de trabajo en conjunto con los colaboradores Fase 2: Auxiliar contable	Fase 1: noviembre 2020 Fase 2: A partir de marzo 2021 en caso de nuevos ingresos	Fase 1 Completada Fase 2 Pendiente
Implementación de los procedimientos restantes (la mayoría ya fueron implementados)	Gerente general Contador Asistente administrativa Auxiliar contable	De marzo de 2021 a abril 2021	Pendiente
Dar seguimiento a los indicadores establecidos para cada proceso	Gerente general Contador Asistente administrativa Auxiliar contable	Mensualmente a partir de marzo de 2021	Pendiente
Generar un informe de seguimiento y control de los procesos.	Gerente general Contador Asistente administrativa Auxiliar contable	Trimestralmente a partir de marzo de 2021	Pendiente
Implementación de la estrategia de marketing	Gerente general Asistente administrativa	Abril 2021 a junio 2021	Pendiente
Reunión inicial de gestión de riesgos para completar mapa de riesgos y definir planes de acción	Gerente general Contador Asistente administrativa Auxiliar contable	Marzo 2021	Pendiente
Reporte trimestral al comité de riesgos del estado de los riesgos de la empresa	Gerente general	Trimestralmente a partir de marzo 2021	Pendiente
Reunión anual por parte del coordinador de riesgos junto a los encargados de riesgos para la actualización de la matriz de riesgos	Coordinador de riesgos (auxiliar contable) Gerente general Contador Auxiliar contable	Julio 2021	Pendiente

Como es posible observar, se tienen una serie de actividades generales, de las cuales es necesario llevar a cabo sus respectivas tareas claves para obtener los objetivos deseados, estas tareas están asignadas a un conjunto de responsables los cuales deben velar por que las mismas se cumplan satisfactoriamente en el plazo establecido. Además, se anota el estatus para que los miembros comprometidos puedan guiarse y estar al tanto del estado en el que se encuentra cada actividad. Dicho plan de seguimiento es de suma importancia como herramienta hacia la empresa, que permita facilitar y garantizar la ejecución satisfactoria de las propuestas diseñadas por el grupo de trabajo.

3.8 Conclusiones del diseño

Con el fin de subsanar las deficiencias encontradas en COFEIA R.L. tras el diagnóstico realizado, se diseñaron soluciones para las oportunidades de mejora relacionadas al rediseño de procesos necesario en la cooperativa, tomando en cuenta las necesidades de la cooperativa según los resultados arrojados en la etapa de diagnóstico. En la Figura 33, es posible entender de manera general el diseño de mejoras que se realizaron en la organización.



Figura 33. Resultado de Diseño de oportunidades de mejora

Cabe destacar que estas oportunidades de mejora realizadas en la organización fueron construidas de forma participativa y en el siguiente capítulo del proyecto se pretende validar con el personal por medio de talleres interactivos, con el fin de capacitar al personal de la cooperativa en las metodologías y herramientas creadas, para que lo propuesto sea efectivo, siendo de esta manera de gran aporte para la mejora continua de la cooperativa.

El diseño de estas oportunidades de mejora y su implementación es de gran ayuda para que la organización cuente con una gestión de procesos estándar y además cumpla en mayor medida con las auditorías externas y legislación aplicable para este tipo de organización, ya que, con el rediseño de procesos, fue posible subsanar algunos de los hallazgos estipulados por las auditorías, en donde la empresa debía trabajar para un mayor cumplimiento. Tal es el caso de la metodología diseñada de gestión de riesgos o la inclusión de un proceso necesario como lo es la legitimación de capitales, obligatorio para las compañías de carácter financiero.

Tras la implementación de la gestión por procesos y la elaboración del manual de procedimientos, la empresa estandarizará sus operaciones y además constituye una base para que la cooperativa opte por la certificación ISO 9001: 2015, puesto que la metodología utilizada para el levantamiento de procedimientos sigue los estándares recomendados por esta norma y se documenta de una forma completa los procesos que se llevan a cabo en la organización. Este diseño de procedimientos permitirá a la empresa gestionar de una forma estandarizada los conocimientos necesarios para la ejecución de los procesos. En otras palabras, la cooperativa será eficiente a lo largo del tiempo a la hora de transmitir el conocimiento entre sus distintas áreas, ya sea a personas que actualmente laboran para la cooperativa o nuevos ingresos que se den en el futuro. La existencia de manuales de procedimientos y detalle de puestos de trabajo proveerá a la empresa sostenibilidad a largo plazo, independientemente de quién ejecute una actividad en específico. A modo de conclusión, la gestión del conocimiento permite difundir la información de una manera sistemática, logrando un mejor desempeño en las áreas operativas de la cooperativa, creando una estructura más robusta que permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

En esta etapa, se logra proponer un plan de promoción de los servicios de la cooperativa, siendo un tema importante para la empresa actualmente, donde entre sus objetivos principales se encuentra la implementación de este tipo de proyectos para aumentar el porcentaje de asociados, dicho plan se expondrá de forma detallada a la persona encargada de estas labores en la compañía, como parte del proceso de validación de estas oportunidades de mejora, lo anterior con el fin de que la misma logre acatar dichas sugerencias e ideas para el mejoramiento de la estrategia de posicionamiento. Además, dicho plan va de la mano con lo planteado en el plan estratégico, ya que busca la fidelidad de los miembros ya asociados y la incorporación de las nuevas generaciones de CFIA a la compañía; donde su diseño sencillo tiene como fundamento principal, compartir información clave sobre la cooperativa y los beneficios de pertenecer a la misma.

Por su parte, se logró definir un proceso para la planificación estratégica, donde se ajusta el plan a las necesidades actuales de la organización y se complementa con su debida herramienta analítica y su plan de trabajo, para que de esta forma se tenga un control, seguimiento y monitoreo de este proceso, logrando el fin estratégico de la cooperativa y su mejora continua. De este modo, el plan integrará las herramientas diseñadas para la cooperativa, ya que en el mismo se incluyen objetivos estratégicos directamente relacionados a la implementación y seguimiento de las oportunidades de mejora diseñadas, logrando la continuidad del proyecto.

Cabe destacar que mediante la gestión por procesos propuesta y la definición de una metodología para gestionar riesgos, la organización ahora cuenta con los cimientos para lograr en el futuro una certificación de la norma INTE/ISO 9001:2015., ya que durante el diseño de las propuestas si siguieron todos los lineamientos y buenas prácticas establecidos por esta norma.

Para concluir con esta etapa, es necesario aclarar que se logra cumplir con el objetivo planteado, donde se diseñaron herramientas como las mencionadas anteriormente, que permiten optimizar los procesos de gestión administrativa financiera de COFEIA R.L., además de estandarizar sus operaciones y contribuir al cumplimiento de aspectos de normativa y legislación nacional aplicable.

Capítulo 4: Validación

4.1 Metodología de validación

En la

Tabla 51. Metodología de *validación* se encuentra el objetivo general del capítulo de validación, así como la metodología utilizada en esta etapa del presente proyecto.

Tabla 51. Metodología de validación

Objetivo general: Validar las propuestas elaboradas durante la etapa de diseño para COFEIA R.L. con el fin de evaluar si responden a las necesidades de la organización y la resolución del problema planteado.			
Etapas	Actividades	Herramientas	Resultados
Validación	Presentación de oportunidades de mejora diseñadas	Reuniones y propuestas de mejora diseñadas	Mejoras en el rediseño de procesos validadas y aprobadas
	Talleres de validación y capacitaciones en procesos existentes y nuevos	Talleres, mapa de procesos, manuales de procedimientos documentados (SIPOC, Diagramas de Flujo, Riesgos, Indicadores, Instructivos, Herramientas Analíticas).	Documentación generada con los dueños de cada procedimiento validada.
	Validación de Estrategia de Posicionamiento	Material de Promoción Generado, Talleres, Capacitación.	Estrategia de posicionamiento aprobada por la organización.
	Adaptación de ajustes necesarios en rediseño de procesos	Mapa de procesos, manuales de procedimientos documentados (SIPOC, Diagramas de Flujo, Riesgos, Indicadores e Instructivos).	Rediseño de procesos definitivo para COFEIA R.L.
	Análisis de valor agregado a los procesos sustantivos rediseñados.	Metodología AVA	Actividades más importantes priorizadas y mejoradas.
	Validación de indicadores definidos para el proyecto	Indicadores de éxito (Malcolm Baldrige y auditorías externas)	Datos cuantitativos que garantizan el éxito del proyecto.

Aunado a lo anterior, fue posible definir la secuencia con la que se desea ejecutar el plan de implementación de las oportunidades de mejora diseñadas, la cual se presenta en la Figura 34.

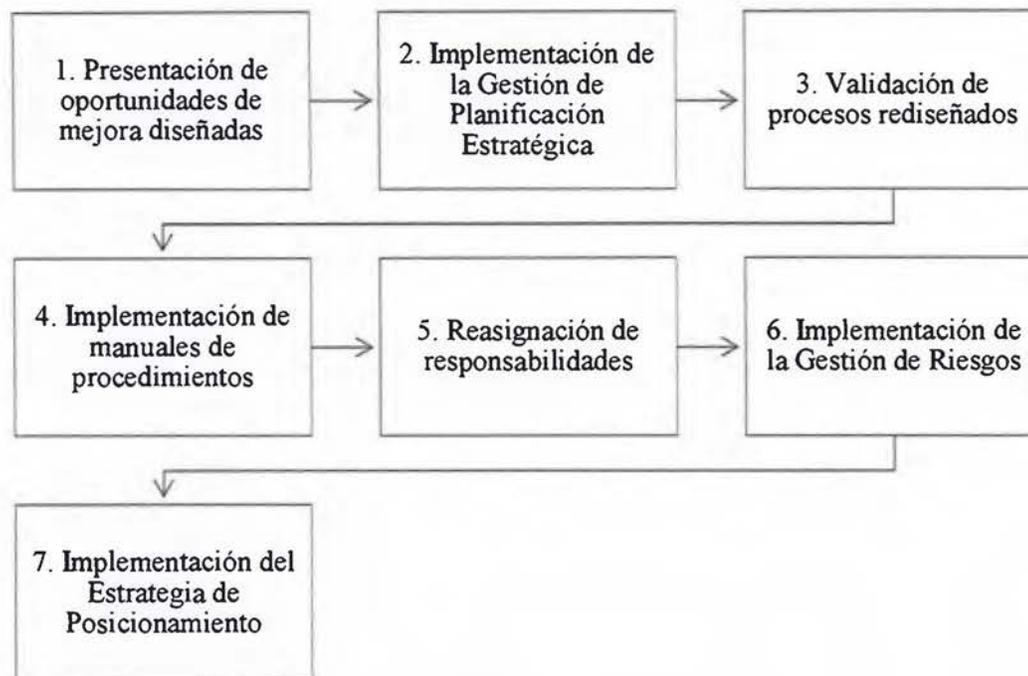


Figura 34. Secuencia del plan de implementación de las oportunidades de mejora

Para la validación es necesario definir de manera más específica las actividades y herramientas que componen a cada una de ellas, para ellos se tiene el plan propuesto en la Tabla 52.

Tabla 52. Plan de validación de las oportunidades de mejora

Nºetapa	Etapas	Herramientas	Actividades
1	Presentación de oportunidades de mejora diseñadas	Matriz multicriterio	Presentación de la matriz, y resultados obtenidos mediante una reunión vía zoom
2	Implementación de la Gestión de Planificación Estratégica	Herramientas de Microsoft Excel (Balance Scorecard e Indicadores clave)	Capacitaciones sobre el uso de la herramienta y su seguimiento
3	Validación de procesos rediseñados	Mapa de procesos	Ajustes o cambios en los procesos y validación de estos. Capacitar al personal sobre el gestionamiento de cambios en la documentación existente y/o documentación nueva. Cargar documentación en el sitio oficial.

Tabla 52. Plan de validación de las oportunidades de mejora (continuación)

Nºetapa	Etapa	Herramientas	Actividades
4	Implementación de manuales de procedimientos	Manuales de procedimientos documentados (SIPOC, Diagramas de Flujo, Riesgos, Indicadores e Instructivos)	Validar la documentación generada con los dueños de cada procedimiento. Taller explicativo acerca de la codificación, formato utilizado o partes claves de los procedimientos
5	Reasignación de responsabilidades	Matriz de relación puesto-procedimientos	Reasignación de responsabilidades y tareas asignadas
6	Implementación de la Gestión de Riesgos	Herramientas de Microsoft Excel (Gestión de Riesgos e Indicadores clave)	Capacitaciones sobre el uso de la herramienta y su seguimiento
7	Implementación del Estrategia de Posicionamiento	Página web, Redes sociales, Base de datos de asociados.	Capacitación básica sobre manejo de redes, cronograma de actividades, contratación externa. Sesiones de trabajo con personal clave, reuniones de seguimiento periódicas para la evaluación de resultados

De las siete etapas anteriores, es necesario definir algunos puntos clave a considerar, los cuales se expresan en seguida:

1. Presentación de oportunidades de mejora diseñadas: Es necesario comunicar los resultados de la priorización de mejoras a las personas involucradas en el alcance.
2. Implementación de la Gestión de Planificación Estratégica: Es necesario desarrollar talleres de capacitación al personal sobre el uso adecuado de la herramienta y con ello lograr el mejor aprovechamiento de esta.
3. Validación de procesos rediseñados: Es necesario hacer oficial la inclusión de procesos y la modificación o ajustes realizados en los ya existentes.
4. Implementación de manuales de procedimientos: Se debe establecer un formato estándar para la documentación de los procedimientos. Dicha documentación debe ser sometida a la evaluación de cada uno de los involucrados, lo anterior con el objetivo de que puedan brindar cualquier observación que permita mejorar el contenido del documento. También es necesario llevar a cabo un comunicado oficial en la empresa para informar a los colaboradores el inicio del uso de la documentación generada y aprobada.
5. Reasignación de responsabilidades: Es necesario que las personas entiendan el papel que juegan dentro del nuevo patrón de operación, asignar puestos claros y distribuir labores.
6. Implementación de la Gestión de Riesgos: Plantear una serie de acciones que permitan monitorear la eficiencia de la herramienta propuesta, como por ejemplo realizar reuniones de seguimiento.
7. Implementación de la Estrategia de Posicionamiento: Se debe capacitar al personal clave sobre el manejo de redes, explicar el uso del cronograma de actividades o bien llegar a un acuerdo sobre una contratación externa.

4.2 Talleres de validación

Para realizar la validación correspondiente al levantamiento y rediseño de procesos de la cooperativa, se ejecuta una serie de talleres, en los cuales, junto a la contraparte, se validan cada uno de los procedimientos nuevos que han sido creados, así como un nuevo enfoque basado en procesos a partir del nuevo mapa nivel 0. A continuación, se presenta una breve descripción de lo visto en cada uno de los talleres:

4.2.1 Taller 1. Mapa de procesos

En este taller, el enfoque se basó en dar una perspectiva general a la cooperativa de los principales hallazgos con cada una de las oportunidades de mejora que han sido desarrolladas. De este modo, se realiza una comparación entre el mapa de procesos anterior y posterior a la ejecución del proyecto, con el fin de dar visibilidad a aquellos procesos que han sido cambiados o añadidos de acuerdo con las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico. El taller se desarrolló junto al gerente general de la compañía y el resto de los colaboradores, entre ellos el contador, la asistente administrativa y la auxiliar contable en donde se logró discutir la nueva distribución que tendrá la cooperativa en su gestión por procesos y se concluyó con total satisfacción que los ajustes son estrictamente necesarios e indispensables. Ver Figura 35 como referencia de la ejecución del taller.



Figura 35. Taller validación mapa de procesos

En el [Apéndice 15. Bitácoras de Validación](#) se encuentra la bitácora de la sesión realizada para la validación del mapa de procesos.

4.2.2. Taller 2. Validación de procesos

El objetivo principal de este taller fue validar junto a los dueños de cada procedimiento, cada una de las actividades a realizar y que han sido definidas en cada uno de los pasos de estos. Para ello, se programa una serie de sesiones, iniciando con la auxiliar contable y finalizando con el gerente

general, en las cuales es posible obtener retroalimentación valiosa para realizar los ajustes necesarios que conduzcan a la versión final de cada uno de los procedimientos. En el Apéndice 15. Bitácoras de Validación se encuentra la bitácora de la sesión realizada para la validación de estos procedimientos. De igual forma se concluye con satisfacción el taller, y se llevaron a cabo algunos ajustes sugeridos por los miembros de la cooperativa. Los ajustes se detallan en la siguiente sección del documento (4.3). Ver Figura 36 como referencia de la ejecución del taller.

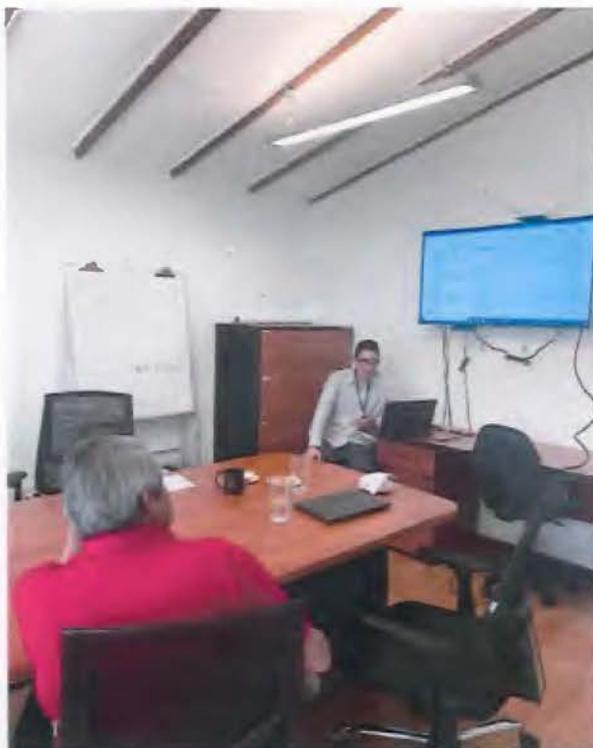


Figura 36. Taller validación procedimientos

4.2.3. Taller 3. Gestión documental

El taller se desarrolla con todos los colaboradores de la cooperativa, en una única reunión. De este modo, se explica a cada uno de los dueños de procedimientos, la metodología a seguir para una adecuada gestión documental, ya que cada uno será el encargado de continuar con la actualización y seguimiento de la documentación que le corresponde. La sesión se segmenta en tres partes, iniciando con la dinámica a seguir para la documentación de procedimientos, en caso de que exista la necesidad en el futuro de añadir uno nuevo a la pirámide documental. Del mismo modo, se expone los pasos a seguir para la actualización de procedimientos que están vigentes y que pueden sufrir algún cambio en alguna de sus aristas. Asimismo, se exponen las etapas definidas para la gestión de entrenamientos para mostrar una correcta gestión a los colaboradores de COFEIA R.L. según los procedimientos que debe ejecutar o participar.

Por último, se realiza una presentación en la que se explica el formato definido para la documentación de procedimientos (apartados que lo conforman) y simbología utilizada. En el Apéndice 15. Bitácoras de Validación se encuentra la bitácora de la sesión realizada para la validación de estos procedimientos. Cabe destacar que las actualizaciones de los procedimientos

estarán a cargo de los respectivos dueños de procesos los cuales han sido definidos tal y como se muestra en el [Apéndice 7](#). Como se ha indicado los dueños de procesos corresponden a aquellas personas que gestionan la mayor parte de un proceso determinado. Esta estrategia se encuentra basada desde el punto de vista estratégico, ya que a menudo, en otros escenarios, los interesados no conocen con exactitud cómo funcionan los procesos que generan valor en la empresa.

De esta manera, dada las características de la empresa al contar solamente con 4 colaboradores, se establece que los dueños de procesos serán los responsables de actualizar los mismos, debido a que sería insostenible para la compañía, contar con una sola persona que se encargue de realizar esta tarea. Por lo que se han diseñado procedimientos de gestión documental, en los cuales los dueños de procesos serán capaces de actualizar, crear y entrenar a otras personas, de manera eficiente, en cada una de las actividades que estos ejecutan diariamente. De esta forma, los dueños de procesos deberán conocer a detalle sus procesos (insumos, proveedores, actividades, recursos, resultados y clientes para los cuales se trabaja, ya sean clientes internos o externos), además de capacitar y comunicar a los usuarios del proceso en las actividades, documentos y procedimientos relacionados con sus procesos, creando conciencia y haciendo énfasis en la eficiencia y excelencia en la operación. Ver Figura 37 como referencia de la ejecución del taller.



Figura 37. Taller gestión documental

4.2.4. Taller 4. Taller de gestión de planificación estratégica

La planificación estratégica corresponde a uno de los nuevos procesos que forman parte del mapa de procesos actualizado de la cooperativa. Por lo que, junto a la contraparte, se validan cada una de las actividades a seguir para una adecuada gestión de la planificación estratégica, en donde se analiza cada uno de requerimientos mínimos para ejecutar la planificación estratégica llevada a

cabo en COFEIA R.L., así como su seguimiento y control. Este taller se realiza junto al gerente general de la cooperativa. En el Apéndice 15. Bitácoras de Validación se encuentra la bitácora de la sesión realizada para la validación de este nuevo proceso. En cuanto a los talleres se obtuvo retroalimentación por parte de los colaboradores, en donde mediante la exposición de los nuevos manuales de procedimiento se añadieron detalles con base en lo indicado por la contraparte. Los ajustes se indican en la sección 4.3. Ver Figura 38 como referencia de la ejecución del taller.

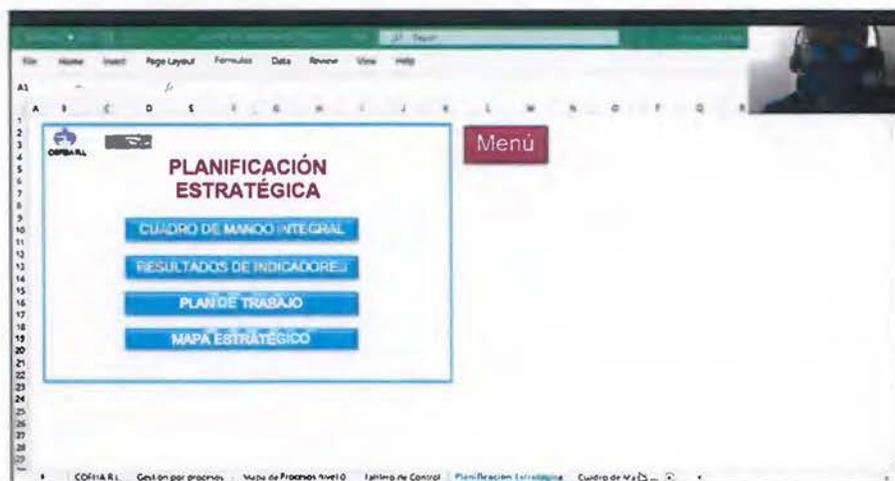


Figura 38. Taller virtual Planificación Estratégica

4.2.5. Taller 5. Taller metodología gestión de riesgos

La gestión de riesgos ha sido uno de los puntos débiles identificados en la etapa de diagnóstico, es por ello por lo que forma parte de los nuevos procesos incluidos en la etapa de diseño. Para la validación de la metodología de riesgos, se realiza una sesión junto al gerente general y los colaboradores de la cooperativa, en donde se expone de manera amplia, la metodología a seguir para la identificación, documentación, clasificación, seguimiento y control de los riesgos de la empresa. En el Apéndice 15. Bitácoras de Validación se encuentra la bitácora de la sesión realizada para la validación de esta metodología. Ver Figura 39 como referencia de la ejecución del taller.

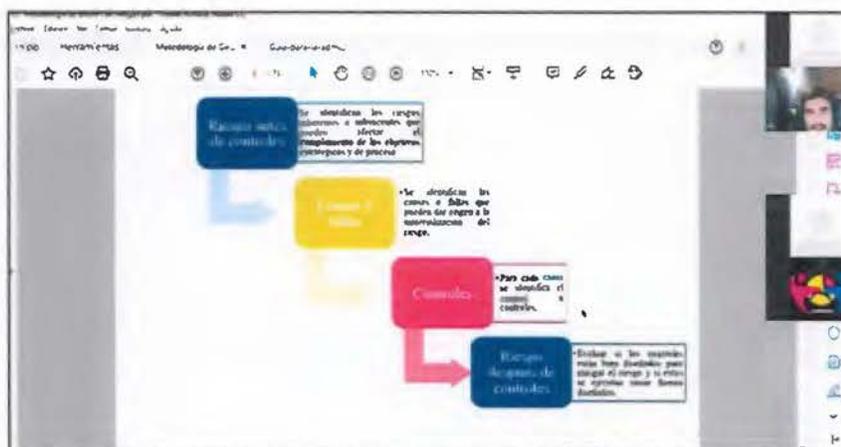


Figura 39. Taller virtual Metodología de Gestión de riesgos

4.2.6. Taller 6. Taller de estrategia de posicionamiento

Como parte de las oportunidades de mejora desarrolladas en la etapa de diseño, fue necesario diseñar una estrategia de posicionamiento para la cooperativa basada en el uso de redes sociales, donde de esta manera se puede canalizar la información a usuarios de generaciones más jóvenes y por ende aumentar el índice de inscripción de jóvenes. Para la validación de esta estrategia, se realiza una reunión junto a todo el personal de la empresa, con el fin de inculcar este nuevo concepto en cada uno de ellos. En el taller se analizan cada una de las actividades propuestas por el grupo de trabajo y así mostrar el impacto positivo que esta estrategia podría traer a la cooperativa. En el [Apéndice 15. Bitácoras de Validación](#) se encuentra la bitácora de la sesión realizada para la validación de esta metodología. Ver Figura 40 como referencia de la ejecución del taller.



Figura 40. Taller virtual Estrategia de Posicionamiento

4.3 Ajustes acordados durante los talleres sobre gestión por procesos

Una vez que se llevaron a cabo cada uno de los diferentes talleres de validación de oportunidades de mejora con cada uno de los miembros internos de COFEIA R.L. es importante tomar su retroalimentación, la cual se acordó en cada una de las bitácoras (Ver [Apéndice 15. Bitácoras de Validación](#)), esto para realizar los ajustes acordados con la organización y obtener la satisfacción de la compañía, así como también asegurar la ejecución asertiva del proyecto por parte del grupo de trabajo. Es importante destacar que prácticamente no existen observaciones graves por parte de la contraparte y el personal. Por lo que solamente tuvo la necesidad de corregir los puntos acordados que se exponen a continuación:

- Fue necesario actualizar el nombre de la organización en los procedimientos levantados según el título correcto de la cooperativa por lo que se debió incluir al nombre de cada proceso la palabra “Federado” en su portada.

- Se tuvo la necesidad de actualizar el proceso de contrataciones, donde se adjunta una plantilla del machote de contrato que debe utilizar la compañía cuando realiza una nueva contratación de personal
- La cooperativa solicitó incluir un archivo adjunto en el proceso de gestión de asociados, donde fue necesario incluir la plantilla de Participación Judicial.
- En el proceso de cancelación de crédito, específicamente en el documento asociado PS-02 (B)_F01 que se basa en la plantilla para cancelar un crédito, se solicita la actualización para agregar un campo o espacio en el machote, donde el asociado logre colocar el código del crédito y la fecha en la cual quiere cancelarlo.

4.4 Análisis de valor agregado tras desarrollo de proyecto

Como parte de la validación del proyecto es importante analizar y comparar el valor agregado de los procesos sustantivos tras su rediseño, esto según las entradas y resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, con el fin de validar las mejoras que se plantearon para la organización en los procesos relacionados directamente con el cliente, los cuales son los servicios que la cooperativa brinda a sus asociados.

Para esto, en primera instancia se presenta un cuadro resumen en la Tabla 53 que muestra la situación obtenida en diagnóstico en cuanto al análisis de valor agregado planteado en la sección 2.5.4 Análisis de valor agregado y la clasificación de actividades según el tiempo, costo y calidad.

Tabla 53. Resumen análisis de valor agregado: Diagnóstico

Proceso	Vitales		Sospechosas		Secundarias	
	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PS-01 (A) Gestión de Ahorro (Solicitud ahorro)	3	3	3	3	2	2
PS-01 (B) Gestión de Ahorro (Retiro de ahorro)	3	3	3	2	3	4
PS-02 (A) Gestión de Crédito (Otorgamiento de crédito)	4	4	7	6	7	8
PS-02 (B) Gestión de Crédito (Cancelación de crédito)	4	4	1	1	2	2
	Total Sospechosas		14	12		

En la tabla anterior es posible observar que la totalidad de los procesos sustantivos presentan actividades sospechosas en tiempo y costo, como fue explicado en el diagnóstico esto quiere decir que toman mucho esfuerzo para el valor agregado que aportan, por ende, al rediseñar los procesos esto fue tomado en cuenta mejorar dichas actividades o eliminarlas en caso de ser posible.

Como parte de la validación, una vez con los cambios implementados en los procesos, se procede a realizar el análisis de valor agregado, utilizando las oportunidades de mejora obtenidas para los procesos sustantivos de la organización.

Al realizar el análisis con la misma metodología usada en el diagnóstico, se presenta el siguiente resultado resumen en la Tabla 54 del análisis de valor agregado. Para ver detalle ir al [Apéndice 5. Análisis de Procesos](#).

Tabla 54. Resumen análisis de valor agregado: Validación

Proceso	Vitales		Sospechosas		Secundarias	
	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
PS-01 (A) Gestión de Ahorro (Solicitud ahorro)	3	3	3	3	2	2
PS-01 (B) Gestión de Ahorro (Retiro de ahorro)	3	3	1	1	5	5
PS-02 (A) Gestión de Crédito (Otorgamiento de crédito)	4	4	1	1	11	11
PS-02 (B) Gestión de Crédito (Cancelación de crédito)	4	4	0	0	3	3
Total Sospechosas			5	5		
Mejora			64%	58%		

Como es posible analizar en la tabla anterior existe una mejora de los procesos según el valor agregado, esto ya que hubo una reducción de actividades sospechosas en cuanto a tiempo del 64% y en cuanto a costo del 58%, a continuación se explica las principales modificaciones realizadas dentro del rediseño de cada uno de los procesos sustantivos que lograron permitir que las actividades dentro de estos generen valor según su equivalencia de recursos de tiempo y dinero que requieren para su ejecución.

- PS-01 (A) Gestión de Ahorro (Solicitud ahorro): En este proceso el rediseño no afectó actividades sospechosas, esto se debe a que las tareas sospechosas se ejecutan en un software externo de planilla de asociados y para disminuir su tiempo y costo la empresa debe invertir dinero, sin embargo por la pandemia COVID-19 no hay presupuesto para mejorar este software y que la acción sea automático con un mejor sistema de información, sin embargo tras lo discutido con la empresa, esta oportunidad es un plan a futuro que reemplazará estas actividades que no están agregando suficiente valor en el proceso.
- PS-01 (B) Gestión de Ahorro (Retiro de ahorro): Para este proceso, se logran reducir las actividades sospechosas relacionadas, principalmente con el cambio en el flujo de aprobación del retiro de ahorro, donde se propone dos personas para poder realizar la tarea, siendo en este caso el gerente general y auxiliar contable. Esto permite reducir el

tiempo en el que se realiza y por ende su costo asociado. Otras mejoras asociadas se relacionan con nuevas políticas de teletrabajo lo que ha permitido una mayor flexibilidad en calendarización de reuniones y por ende disminuido el plazo de aprobación para tareas que por esto logran pasar de sospechosas a secundarias.

- PS-02 (A) Gestión de Crédito (Otorgamiento de crédito): En lo que respecta a otorgamiento de crédito, se observa una reducción importante de actividades sospechosas por tiempo y costo, tras el rediseño realizado para el proceso. Esto se debe principalmente a la eliminación de tareas que no estaban agregando valor, donde se reducen la cantidad de inspecciones para un mismo procedimiento, y por ende una vez que se registra el asociado con su crédito, solamente se hace 1 inspección por parte del gerente general (eliminando la inspección de la auxiliar contable y del contador). Asimismo, con las políticas de teletrabajo, se implementa el uso de reuniones más cortas, pero con mayor frecuencia, lo que agiliza el proceso, ya que no se debe esperar a la reunión semanal, sino que se agenda reunión cuando se deba aprobar un crédito. Además, se mejora la actividad de verificar el cumplimiento de requisitos de los asociados para optar por los créditos, ya que, junto con el contador, se define dentro del procedimiento levantado seguir lo estipulado por la Ley Contra la Usura Crediticia (Ley 9859), donde con el reporte del CIC (Centro de Información Crediticia) se hace el análisis más rápido y se utiliza un nuevo documento de Excel automatizado para ser más eficiente.
- PS-02 (B) Gestión de Crédito (Cancelación de crédito): Para este proceso se logra reducir en la totalidad las actividades sospechosas, ya que se rediseña el proceso con un flujo diferente donde se crea un nuevo formulario estándar llamado PS-02 (B)_F01 (Ver [Apéndice 14](#)) para que los asociados puedan presentar su solicitud de una mejor manera con toda la información necesaria para cancelar un crédito. Por ende, no solo mejora la experiencia del asociado, sino que también toma menos tiempo calcular la deuda e interés restantes para completar el proceso.

Una vez que se explican las principales mejoras en las actividades para los procesos sustantivos según el análisis de valor agregado, es importante también evaluar esto en tiempo y costo para la organización, por esto se presenta en la Tabla 55 un resumen de la reducción de tiempo y costo que presentan los tres procesos sustantivos que tuvieron mayor impacto según los cambios propuestos.

Tabla 55. Resumen análisis de valor agregado: Costo y tiempo

Proceso	Retiro de Ahorro		Otorgamiento de crédito		Cancelación de crédito	
	Diagnóstico	Validación	Diagnóstico	Validación	Diagnóstico	Validación
Tiempo (horas)	25,53	9,30	4,62	3,00	2,25	2,08
Costo (colones)	€13.365	€11.530	€79.964	€63.670	€29.483	€25.597

En la tabla anterior, es posible evidenciar como existen reducciones considerables para cada uno de los procesos sustantivos presentados, en donde por ejemplo tras el rediseño del proceso de retiro

de ahorro se presenta una reducción de más del 50% del tiempo por cada solicitud de retiro procesada.

Asimismo, para los procesos relacionados al servicio de crédito de la cooperativa, se presenta una reducción de costos entre ₡15.000 y ₡4.000 por la ejecución de las tareas de otorgamiento de cada crédito y cancelación de cada crédito que la cooperativa procesa, además de la reducción de tiempo de ejecución de 1.62 y 0.17 horas respectivamente, lo que permite una cooperativa más eficiente y con una mejor atención a sus clientes.

4.5 Indicadores de éxito

Para la implementación del proyecto se definieron dos indicadores de éxito que sirven como medida para comprobar si el proyecto realizado para COFEIA R.L. tiene realmente un impacto positivo en la organización según lo presentado en la propuesta realizada inicialmente en el capítulo 1 del presente documento.

4.5.1 Auditorías externas

El análisis del comportamiento de las auditorías externas en la compañía es un factor clave para admitir mejoras a través de la ejecución del proyecto. Previamente se desarrolló una comparación entre las auditorías correspondientes a 2018 y 2019. Aunado a esto, y con base a las deficiencias encontradas, se llevó a cabo una serie de estudios y herramientas para garantizar el desempeño de algunos de los hallazgos encontrados, esto para disminuir la cantidad de no cumplimientos según las auditorías previamente analizadas. Ahora bien, se tiene además que las mismas fueron presentadas en 4 grupos (Tributario, Contable, Normativo y Administrativo), los cuales son establecidos de acuerdo con las normas NIAS y utilizando las NIC como referencia.

Una vez que se obtuvo la comparación de auditorías entre ambos años, se incluyó el porcentaje que se obtendría como resultado una vez finalizada la ejecución de las mejoras propuestas por el grupo de trabajo. Esto con el fin de conocer la evolución de la organización a través del presente proyecto. El porcentaje de mejora corresponde al cambio respecto a la auditoría realizada en el 2019 y al escenario para el siguiente año a través de la implementación de las propuestas diseñadas a través del presente proyecto. Esto se observa en la Tabla 56.

Tabla 56. Comparación auditorías

Grupo	Porcentaje de mejora del año 2018 al 2019	Porcentaje de mejora del año 2019 al 2020 (con la implementación del proyecto)
Tributario	100%	100%
Contable	85%	85%
Normativo	0%	44,44%
Administrativo	90%	93,33%

Para lo que corresponde al grupo tributario y al grupo contable, no se presentaron mejoras, esto ya que el tributario estaba completamente satisfecho, debido al cumplimiento total relacionado con las

mejoras que trabajó la cooperativa en temas de declaraciones de retenciones y declaración de la renta, y en caso del grupo contable se tiene que este no se influye a través del alcance del proyecto. Sin embargo, para el grupo normativo y el grupo administrativo, si se presentaron mejoras significativas, lo cual es de gran ventaja para la organización.

En cuanto al administrativo se tiene una mejora de un 90% a un 93,33% respecto a los hallazgos encontrados luego de ejecutar el presente proyecto. Cabe mencionar que estos hallazgos hacen referencia a temas sobre la incompleta redacción correspondiente al plan estratégico y su seguimiento, donde en términos de ejecución se desarrolló un estudio al plan estratégico vigente, el cual abarca el periodo 2020 al 2024; y se identificó que este no posee un proceso sistemático que lo evalúe, ni se vela por el cumplimiento o nivel de avance de cada uno de los objetivos del plan.

Por ello, se plantea una serie de actualizaciones a este, con el fin de ligarlo a la realidad de la empresa, así como también se plantean objetivos necesarios para un mejor desempeño de la cooperativa según los hallazgos encontrados durante el diagnóstico, logrando de esta manera cumplir con lo que establecen estas auditorías. Aunado a esto se desarrolla una herramienta con el software Excel con el fin de darle seguimiento y monitoreo a los objetivos estratégicos planteados para la organización.

Otro de los hallazgos identificados corresponde a la deficiencia de capacitación de riesgos que incluya la totalidad de los departamentos; donde aquí, una vez desarrollada la gestión de riesgos y la herramienta analítica de los mismos, se imparte una capacitación a cada uno de los departamentos, con el fin de que estos logren comprender la metodología y brindar uso y seguimiento efectivo a la misma.

Por su parte, con relación al grupo Normativo, se tiene que es aquí donde la organización presenta mayores deficiencias, ya que en la comparación que se llevó a cabo en la etapa de diagnóstico, se tuvo un 0% de mejora entre los años anteriores, sin embargo, mediante la implementación de esta propuesta la cooperativa logrará mejorar en un 44,44%, que a pesar de que la cifra representa un indicador de mejora a la normativa no mayoritario, es importante mencionar que se cubrió con la totalidad de los puntos que se encontraban dentro del alcance del presente proyecto, siendo estos puntos relevantes e indispensables para el desarrollo y mejora de la institución, por tanto era necesario atacarlos de forma urgente, dichos puntos están directamente relacionados con lo que se expone en seguida.

La inexistencia de una metodología adecuada por parte del comité de riesgos es uno de los principales hallazgos, donde para esto se ejecuta una metodología para la gestión de riesgos. La metodología propuesta es basada en el modelo la COSO II, debido a la necesidad de cumplir con lo estipulado en la planificación estratégica 2020-2024 y además seguir las buenas prácticas de la norma INTE/ISO 9001:2015. Así pues, la gestión de riesgos de COFEIA R.L. se encuentra basada en dicha metodología y la herramienta analítica para la aplicación de esta se encuentra en el Apéndice 12.

De igual forma, es necesario que exista un listado de los afiliados, lo cual se ejecuta de forma satisfactoria mediante la estrategia de posicionamiento, donde hacer una base de datos de los

integrantes del CFIA, e ir recopilando sus correos electrónicos para facilitar información por este medio, es una de las herramientas que se exteriorizan (Ver Apéndice 11. Base de Datos Asociados 2020)

Asimismo, se obtiene una mejora significativa en los hallazgos de este informe sobre la temática de inexistencia de material relacionado a los manuales de procedimiento y detalle de funciones del personal. Para ello, se lleva a cabo una adecuada gestión por procesos en la cooperativa cumpliendo con el plan estratégico de la organización y solucionando los hallazgos definidos por las auditorías externas sobre la mala documentación de procedimientos de la organización.

Dicha gestión por procesos en la cooperativa logra estandarizar la totalidad de los procesos, así como evitan su alteración, aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, y ayudan a la coordinación del trabajo y a evitar la duplicidad de funciones. De aquí nace la actualización y el desarrollo de los procesos según el rediseño previamente planteado; el cual tiene como objetivo eliminar dichas deficiencias y mantener documentación de cada una de las labores de COFEIA R.L.

A modo de herramienta, para presentar la gestión por procesos desarrollada se crea un manual de procedimientos para cada uno de los procesos internos de la empresa, el cual engloba todos los puntos expresados anteriormente. Este manual de procedimientos se puede observar de forma completa en el Apéndice 9. Manual de Procedimientos COFEIA R.L.

4.5.2 Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L

Como se definió previamente, uno de los indicadores que se utiliza en este proyecto se basa en la herramienta de Malcolm Baldrige, por esta razón se procede a evaluar la excelencia en la gestión tras la implementación del proyecto, en los 7 capítulos que este dispone. Los resultados completos de la aplicación de la herramienta se pueden observar en el Anexo 3. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L. tras la implementación del proyecto.

En primera instancia se presenta la Tabla 57 donde se muestra la comparación entre los resultados iniciales contra los resultados tras la implementación del proyecto, donde se muestra el porcentaje de cumplimiento de cada capítulo de la herramienta.

Tabla 57. Resumen de evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

Capítulo	Calificación (Inicial)	Calificación (Final)
Capítulo 1. Liderazgo	45%	60%
Capítulo 2. Planificación estratégica	21%	62%
Capítulo 3. Cliente y mercado	36%	45%
Capítulo 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento	33%	67%
Capítulo 5. Recursos Humanos	26%	46%
Capítulo 6. Manejo de procesos	9%	63%
Capítulo 7. Resultados del negocio	18%	30%
Global	27%	53%

A través de la aplicación de la herramienta Malcolm Baldrige se obtiene una calificación global de tras la implementación del proyecto de 53%, cuando inicialmente era de 27% para la excelencia en la gestión que se lleva a cabo actualmente en COFEIA R.L. Esto demuestra un aumento en el porcentaje de excelencia en la gestión de Malcolm Baldrige de 26%. El 53% de cumplimiento es un gran resultado para la cooperativa, ya que al implementar estas mejoras se tienen las bases necesarias para que en un futuro cercano se proceda a evaluar nuevamente su excelencia operacional y obtener un cumplimiento aún mayor y cercano al 70%; ya que con la nueva gestión por procesos y sus respectivos indicadores, se logrará cumplir en mayor medida con este modelo, donde para una calificación más alta es necesario tener una mayor madurez en la gestión por procesos, con tendencias y datos reales de los niveles de cumplimiento de los indicadores de gestión definidos para los procesos y planificación estratégica, lo cual será posible con el seguimiento adecuado de las propuestas de mejora implementadas en la organización con el presente proyecto.

A continuación, en el siguiente resumen se explican algunos de los principales cambios que se llevan a cabo en cada capítulo como resultado de la implementación de la tesis, mediante los cuales se refleja la mejora en la evaluación. Para el detalle de la evaluación ver Anexo 3. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L. tras la implementación del proyecto.

En cuanto al Capítulo 1. Liderazgo, el cumplimiento actualizado fue de un 60%. Este aumento del 15% de este capítulo tras la implementación del proyecto se resume principalmente en los aspectos:

- Las unidades de trabajo se logran integrar a la nueva misión y visión de la empresa. La cual se define a través del PE de la cooperativa y los objetivos que se desean cumplir.
- Se implementa un proceso necesario para cumplir con la ley, en cuando a prácticas de legitimación de capitales, el cual es liderado por la alta dirección. Esto promueve un ambiente con una conducta legal, lo cual es evaluado en este apartado.
- Se definen mejores vías de comunicación para algunos procesos que no existía manera estándar de realizar una solicitud ante la alta dirección. Por ejemplo, solicitud de orden de compra, donde se pasa de una comunicación inestable para solicitar una compra, a un

formulario estándar que permite trazabilidad franca y una mejor comunicación con registros doble vía.

- Se actualiza el PE y se implementa una herramienta que permitirá a la organización llevar un control y seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera la alta dirección crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y lograr la visión para la cooperativa.

El Capítulo 2. Planeación estratégica, tuvo un resultado inicial de 21% de cumplimiento, con la implementación del proyecto este pasa a un 62%, esto quiere decir que existe una mejora de, 41%. Las principales razones de este cambio en cumplimiento se resumen en los siguientes puntos:

- Se actualiza el plan estratégico y se definen responsables para los diferentes objetivos e indicadores. Asimismo, se crea un proceso respectivo para darle seguimiento y control a través de una herramienta analítica que se presenta en la sección 3.2., y que anteriormente no existía.
- Se desarrolla de forma colaborativa un plan detallado de trabajo con acciones para alcanzar las metas propuestas. Se definen acciones para objetivos a corto plazo y largo plazo. En dicho plan de acción, se asignan responsables, entregables, así como su respectivo plazo meta, esto con el fin de garantizar el cumplimiento.
- No se tienen proyecciones debido a que la herramienta analítica es la que va a permitir este tipo de información. Por lo que la implementación de esta podrá brindar este tipo de proyección de desempeño para la cooperativa a futuro.

El Capítulo 3. Cliente y mercado, obtuvo un cumplimiento inicial del 36% contra el 45% tras la implementación del proyecto. Este 9% de aumento se debe principalmente a las siguientes razones:

- Se implementa una estrategia de posicionamiento para dar a conocer la empresa y así escuchar nuevos requerimientos de nuevos asociados. Esta, se explica en la sección 3.6.
- Se fortalece la adquisición de clientes por medio una nueva estrategia de posicionamiento en el mercado, mediante políticas de publicidad, tanto en redes sociales, como en el sitio web de la cooperativa, y a través de boletines informativos dentro del colegio. Es importante mencionar que con la estrategia de posicionamiento a implementar se desea mejorar la comunicación y actualización de los resultados más importantes para la cooperativa, con el fin de mejorar la relación y fidelidad de los asociados.

Ahora bien, en el Capítulo 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento se tiene un aumento en el cumplimiento de 34%, esto al pasar de un 33% a un 67% tras la implementación del proyecto. Las observaciones más relevantes de este aumento se presentan a continuación:

- Como parte del rediseño de procesos se definen indicadores de gestión para todos los procesos internos de la cooperativa, esto con el fin de controlar el desempeño organizacional.
- Se desarrolla una herramienta de control para darle seguimiento a la medición de indicadores. En la herramienta de control los indicadores cuentan con una meta, por lo que si no se cumple se deben desarrollar sesiones de trabajo para la implementar las mejoras necesarias.

- A partir de la gestión por procesos implementada en la organización, se documentan los procesos y como se desarrollan en el manual de procedimientos brindado a la cooperativa, el cual va a estar siempre disponible para el personal y se debe actualizar cada vez que haya un cambio en la ejecución de las actividades.

En el Capítulo 5. Recursos Humanos, mejora su cumplimiento en un 20%, siendo en este caso un 46% de cumplimiento total contra el 26% inicial. Las principales razones del aumento en este capítulo se enlistan a continuación:

- Se organizan de manera sistemática los puestos de trabajo según la nueva gestión por procesos implementada en la organización. Se establece un manual de procedimientos según los procesos llevados a cabo en cada puesto de trabajo.
- Se definen mejores vías de comunicación para algunos procesos que no existía manera estándar de realizar una solicitud/comunicación. Se establece un proceso de gestión documental para la administración de los documentos necesarios para los procedimientos levantados.
- Se pueden identificar con las responsabilidades del puesto de trabajo según los procesos que desarrolla basado en la nueva gestión por procesos y el manual de procedimientos para la cooperativa.
- Se propone la implementación de un proceso de contratación más estándar basado en las responsabilidades mapeadas dentro de los procesos definidos para la cooperativa, sin embargo, hace falta ponerlo en práctica.

El Capítulo 6. Manejo de procesos, obtuvo inicialmente un porcentaje de solamente 9%, ya que como se ha mencionado en hallazgos del apartado 2.5 Análisis de procesos encontrados durante el diagnóstico, se ratifica que la organización presenta una alta deficiencia en la definición de procesos. Por esto, con la implementación de este proyecto y la nueva gestión por procesos, el porcentaje de cumplimiento pasa a un 63%, esto significa una mejora del 54%. En resumen, esto se hace evidente en observaciones tales como:

- Por medio de la gestión por procesos presentada con el proyecto, se tiene de manera clara los procesos sustantivos determinados, los cuales son los que agregan valor para el asociado. Asimismo, se logran definir la totalidad de los procesos de soporte, siendo los que son necesarios para lograr cumplir con las operaciones de manera correcta. Además, se levantan los procesos estratégicos, que buscan que la cooperativa cumpla con los objetivos propuestos a largo y corto plazo.
- Otro punto que mejora el manejo de procesos se basa en la determinación de indicadores de gestión para cada proceso que respondan a la satisfacción de los asociados, cada uno de estos indicadores cuentan con su respectivo plazo y meta para alcanzarlos. Es importante destacar que también se presenta una herramienta de control para estos indicadores, donde se puede llevar un mejor seguimiento del cumplimiento de los mismos y analizar la posibilidad de implementar mejoras o cambios para cumplir con la meta estipulada para los indicadores planteados.
- Se define un proceso de gestión documental, esto para garantizar la sostenibilidad de esta gestión por procesos, y que de esta manera se logre actualizar los procedimientos cada vez que se presente un cambio en la cooperativa.

Por último, se obtiene una mejora en el cumplimiento del 12% en el Capítulo 7. Resultados del negocio, donde se pasa de un 18% a un 30%. Este resultado se basa en razones como las siguientes:

- La implementación del proyecto permitirá manejar indicadores clave de desempeño operativo y sus tendencias para la mejora continua, sin embargo, en este momento no se tienen, ya que no se contaban con indicadores. De ahora en adelante con los indicadores definidos se podrán estudiar estas tendencias, por lo que en el futuro el cumplimiento en el Capítulo 7 (resultados del negocio) será mayor.
- Los indicadores del plan estratégico no tenían ningún tipo de seguimiento ni responsable para calcularlo. Se implementa herramienta analítica para darle seguimiento y control a los indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico, por lo que de esta manera se podrá estudiar la tendencia de estos y realizar las proyecciones necesarias, aumentando en el futuro el cumplimiento en este capítulo.

Ahora bien, los cambios implementados en la cooperativa y las mejoras en la excelencia de la gestión Malcolm Baldrige expuestas anteriormente se pueden visualizar de una manera gráfica en la Figura 41, donde se observa en color azul el resultado antes de la implementación del proyecto y en verde el resultado después.

Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

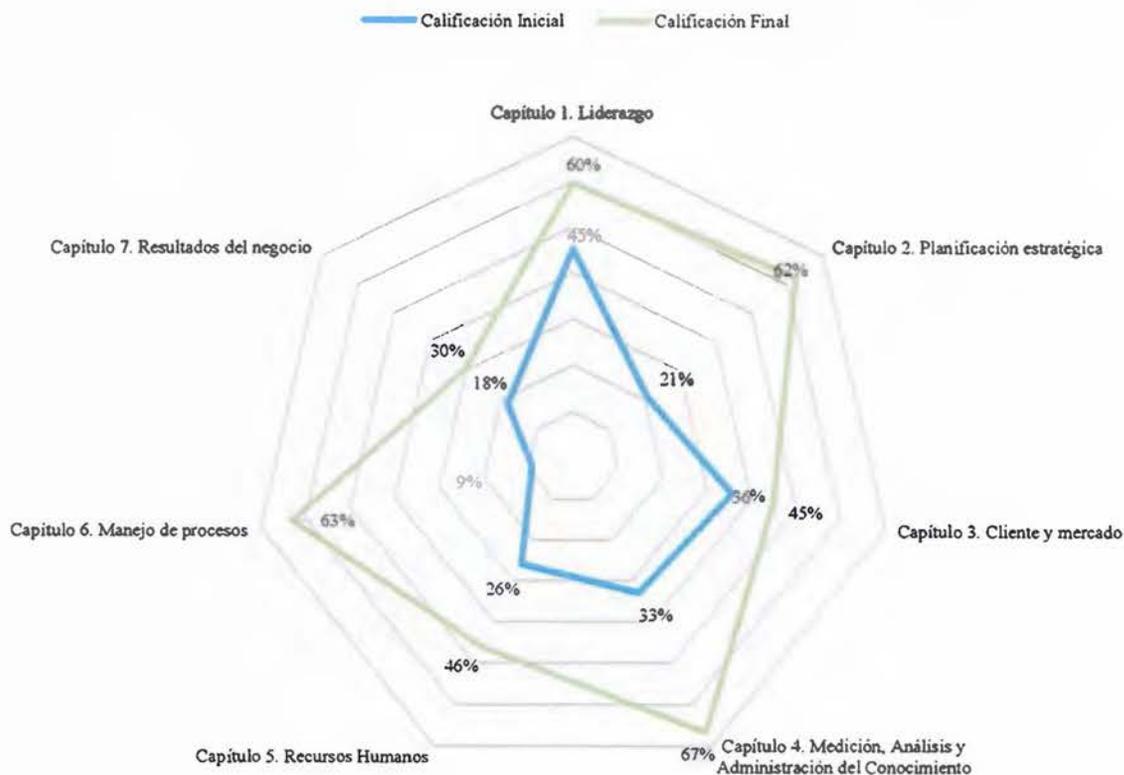


Figura 41. Comparación de Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

4.6 Conclusiones de validación

Para validar cada una de las oportunidades de mejora planteadas por el equipo, se trabajó de la mano con la contraparte en cada una de ellas, mediante la ejecución de talleres presenciales o virtuales con el fin de obtener recomendaciones finales de la cooperativa respecto a las propuestas diseñadas. Esto fue realizado para aquellos procesos que fueron rediseñados y los que han sido diseñados desde cero por parte del grupo de trabajo, en este caso los procesos de gestión de riesgos, legitimación de capitales y de gestión de planificación estratégica.

Es primordial destacar que durante dichos talleres el personal de la organización resultó muy satisfecho con lo propuesto y además los cambios implementados no fueron sorpresa, ya que el desarrollo de estos se realizó en conjunto con el personal, mediante sesiones de trabajo en equipo durante la etapa de diseño, logrando de esta manera una baja resistencia al cambio y una buena aceptación de la implementación de las propuestas diseñadas. Este punto fue crítico en la validación del proyecto, ya que el éxito sostenido de las propuestas de mejora depende principalmente en el entendimiento de los colaboradores, por esto, durante la etapa de validación fue indispensable el desarrollo de estos talleres de validación, donde no solo se evacuaron todas las posibles dudas que se presentaron el momento, sino que se perfeccionaron las herramientas según la retroalimentación que brindó el personal ante la capacitación que se brindó, logrando garantizar que la implementación de las oportunidades de mejora sea más robusta y exitosa a través del tiempo.

Tras evaluar los indicadores de éxito definidos en la etapa de diagnóstico, fue posible determinar que la valoración de las auditorías externas presentó una mejora significativa, sobre todo en el nivel normativo, en el cual antes de que se diseñaran las oportunidades de mejora, mostraba una calificación de 0%, a diferencia del 44,44%, la cual se obtiene a través de mejoras como la implementación de la metodología propuesta para gestión de riesgos basada en el modelo COSO y el diseño de la gestión por procesos y su manual de procedimientos.

Asimismo, a nivel administrativo, la cooperativa presentaba una calificación alta del 90% y tras el levantamiento y rediseño de los procesos de gestión interna y la actualización y definición del proceso sistemático para la planificación estratégica, se llega a una calificación del 93,33%. Por ende, al evaluar a nivel general cada uno de los ámbitos evaluados de la auditoría externa y considerando el nivel tributario, contable, normativo y administrativo, se concluye que en promedio se obtiene una mejora global que va desde el 68,75% al 80,69%.

Por otro lado, respecto a la herramienta de Malcolm Baldrige, fue posible obtener una mejora global que va de un 27% a un 53%, para un aumento del 26%. Tras realizar un análisis general y validar cada uno de los aspectos considerados en cada capítulo, es posible concluir que las oportunidades de mejora han tenido un impacto mayor sobre los ámbitos de: manejo de procesos (capítulo 6), planificación estratégica (Capítulo 2) y medición, análisis y administración del conocimiento (Capítulo 4).

Estas mejoras en la cooperativa que impactan positivamente la calificación global de la herramienta Malcolm Baldrige se han obtenido al atacarse puntos específicos en los cuales no se cumplía con

lo solicitado. Entre ellas se encuentran la gestión de procesos en donde se tiene de manera clara los procesos sustantivos que agregan valor para al asociado, donde fue posible exponer como con el rediseño de estos logran la reducción de más del 50% de las actividades sospechosas por tiempo y costo según el análisis de valor agregado. En esta gestión por procesos se llevó a cabo el levantamiento y documentación de los procesos de soporte y estratégicos, por medio de la redacción de manuales de procedimiento y establecimiento de indicadores para su correcta gestión y ejecución, además de la definición de un proceso de gestión documental, con el fin de garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la gestión por procesos.

Por último, en el nivel de planificación estratégica en donde se tiene una mejora de un 41%, se concluye que la actualización del plan estratégico y la definición de responsables e indicadores y planes de acción para cada uno de los objetivos planteados, permitirán a la cooperativa una correcta trazabilidad y cumplimiento de las metas establecidas en el plan, así como la continuidad de este proyecto.

Conclusiones del proyecto

Como se ha visto a lo largo del proyecto y basados en el problema inicial planteado en la propuesta, se había encontrado que los procesos de gestión administrativa financiera presentaban deficiencias en la ejecución, lo cual se había evidenciado de forma reiterada en los resultados de las auditorías externas, donde en los últimos 3 años se presentan hallazgos por incumplimiento de normativa y falta de estandarización.

Ante ello, una vez concluido el proyecto se logran importantes avances en términos de gestión por procesos, que permiten una relación más integradora entre cada uno de los campos de acción de la empresa. La gestión por procesos implementada en la cooperativa permite darle una ventaja competitiva, ya que con esta se mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades, además ayuda a estructurar las operaciones de la organización y permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.

La falta de estandarización, correspondía a una de los puntos bajos en la cooperativa, de este modo ante la implementación de estrategias relacionadas a la definición y levantamiento de procesos, con su respectivo análisis y creación de manuales de procedimientos, se generó un impacto sumamente positivo en la organización, lo que permitió a la cooperativa una mejor consolidación, ya que se mejora la interrelación y el flujo de las operaciones, facilitando la ejecución y comunicación entre las partes involucradas, dando como resultado un incremento en la eficiencia de los procesos y por ende en la satisfacción del cliente o asociado.

Con el desarrollo del proyecto, se impacta la gestión del conocimiento en la cooperativa ya que le permitirá difundir la información de una manera sistemática, logrando un mejor desempeño en las áreas operativas y una estructura más robusta que permita alcanzar sus objetivos estratégicos, basado en la existencia de manuales de procedimientos y detalle de puestos de trabajo implementados en la organización.

La nueva metodología de gestión de riesgos logrará que la cooperativa cuente con una mayor facilidad para la toma de decisiones y así garantizará una mayor confiabilidad hacia nuevos clientes y asociados presentes. Esto de la mano, de la herramienta creada, para el seguimiento y control de los objetivos del plan, permitiendo así una integración global entre las distintas actividades, con miras en las estrategias definidas por la empresa en los años venideros.

Al concluir con el proyecto, se logra avanzar de manera significativa en el cierre de la brecha de las auditorías externas, especialmente a nivel normativo, donde la nueva gestión por procesos y el correcto seguimiento de la planificación estratégica son los principales contribuyentes de este incremento, aumentando casi en un 50% la mejora de hallazgos en el grupo normativo.

La herramienta de excelencia operacional Malcolm Baldrige logra incrementar en un 26% de forma global, ya que, aunque el proyecto estuvo enfocado en el capítulo de procesos como se definió en los indicadores de éxito, los otros ejes también fueron impactados positivamente, logrando de esta manera mejor desempeño en la evaluación realizada tras la implementación de las oportunidades

de mejora. Cabe destacar que COFEIA R.L. tendrá un mayor cumplimiento para este indicador en un plazo futuro cercano, esto mediante el correcto seguimiento de las propuestas implementadas.

En términos generales, la implementación de gestión por procesos, tomando en cuenta tanto el rediseño de los procesos actuales más los que fueron diseñados, permite a la organización cumplir con la normativa y legislación nacional aplicable, así como estandarizar sus operaciones. Es importante mencionar que mediante el proyecto realizado, la gestión por procesos y la definición de la metodología para gestionar riesgos, la cooperativa ahora cuenta con los cimientos para lograr en el futuro una certificación de la norma INTE/ISO 9001:2015, lo cual le permitirá consolidarse como una opción más atractiva en el mercado y además establecer de manera proactiva la forma en la que se cumplirán con los requisitos de calidad para sus asociados, siempre buscando la mitigación de los posibles riesgos que se presenten en la empresa para una mayor satisfacción de sus clientes.

Recomendaciones del proyecto

A modo de recomendación, se le sugiere a la empresa continuar con un control y seguimiento de las oportunidades de mejoras presentes en este análisis, tomando en consideración el plan de implementación que se diseñó para este objetivo. De igual manera es relevante mantener la asignación de responsables y definir algún mecanismo de medición para el progreso de los colaboradores a lo largo del tiempo.

Aunado a lo anterior, se sugiere realizar la revisión de la documentación cada cierto tiempo mediante el uso de un cronograma o Diagrama de Gantt, esto para garantizar que los archivos y la información contenida en las herramientas se mantenga actualizada.

Es recomendable que después de un periodo de tiempo, la organización evalúe nuevamente las herramientas que se estudiaron en el proyecto, tanto la Malcolm Baldrige, como llevar a cabo una nueva auditoría externa, para evaluar, evidenciar y cuantificar el resultado de las mejoras que se realicen a lo largo del tiempo y continuar con la búsqueda de certificaciones ISO.

Otro consejo, es aprovechar los medios de comunicación que se tienen disponibles para mantener informados a los colaboradores de los resultados que se van obteniendo con los esfuerzos realizados, como mecanismo de rendición de cuentas y también como rutina de motivación, ya que los mismos son responsables de dichos avances. Asimismo, dar seguimiento al proyecto de posicionamiento para velar por el crecimiento de la compañía a lo largo del tiempo, es indispensable, y se insinúa optar por una contratación externa a futuro si la evolución de la cooperativa lo permite.

Es importante dar trazabilidad a las solicitudes internas que se generen, ya sea para actualizar los procedimientos existentes o documentar nuevos. La inclusión y participación de todo el personal en la actualización de los procedimientos y demás documentación es clave para las necesidades que se puedan presentar a futuro. Y es necesario, para continuar con las buenas prácticas, que todos los colaboradores formen parte del crecimiento y los resultados o logros de la compañía.

Por último, es significativo recomendar a la compañía, realizar la creación del código de ética faltante, debido a que se salió del alcance del proyecto, así como también, crear un mecanismo para medir la satisfacción del cliente y darle el seguimiento adecuado para la mejora continua de la cooperativa. También se sugiere realizar un estudio ergonómico de puestos de trabajo, para obtener un beneficio interno de la cooperativa y sus colaboradores.

Bibliografía

- Aragón. (2018). Estrategia de Impulso de la Economía Social en la Ciudad de Zaragoza. *Asociación de Economía Social de Aragón*, 11-12.
- Araya, M. (06 de Mayo de 2016). *Planificación por capas en Scrum Agile*. Obtenido de <https://proagilist.es/blog/posts/planificacion-por-capas-en-scrum-agile/>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2002). Ley del Impuesto sobre la Renta. Costa Rica.
- Ávila, L. E. (09 de enero de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/307148>
- Bendermacher, J. (2019). *The institute of internal auditors*. Obtenido de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance-Spanish.pdf>
- Bustillo, A. F. (2008). Diseño de una herramienta de evaluación multicriterio. España.
- Camacho, J. R. (2000). *Costa Rica Contemporánea*. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Cárdenas, G. D., & Mora, A. (2012). *Aciamericas*. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_185287.pdf
- Chuiquicondor, M. (05 de 2012). *PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de <http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/importancia-de-los-manuales.html>
- COFEIA R.L. (2018). *Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica 2018-2021*.
- COFEIA R.L. (2019). *COFEIA R.L.* Recuperado el 11 de Septiembre de 2019, de www.cofeia.org
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (2005). Norma Internacional de Contabilidad n° 1.
- Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. (31 de Diciembre de 2006). Norma Internacional de Contabilidad n° 7 .
- Conare. (27 de Julio de 2016). *Conare*. Obtenido de <http://proyectos.conare.ac.cr/asamblea/19654.pdf>
- Concejo, E. (15 de 07 de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de Baby boomers, millennials, generación Z... cada vez somos más tecnológicos y globales: <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>

- Despacho Barahona & Consultores Asociados S.A. . (2017). *Informe Auditoria, Recomendaciones Generales y Control Interno*. Cartago, Costa Rica: Contadores Públicos Autorizados.
- ENAEX. (06 de Noviembre de 2015). *ENAEX*. Obtenido de https://www.enaex.com/wp-content/uploads/2016/03/Procedimiento_de_Gestion_de_Riesgos.pdf
- Excellence, I. (17 de julio de 2017). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA*. Obtenido de <https://www.isotoools.com.mx/procesos-estrategicos-procesos-clave-procesos-complementarios/>
- Farkas, M., & Hirsch, R. (06 de Junio de 2017). *Samantilla*. Obtenido de <https://edicionesdelau.com/wp-content/uploads/2017/06/Auditori%CC%81a-externa-Junio-2017.pdf>
- Fuente, A. S. (19 de febrero de 2016). *Fraude Interno*. Obtenido de <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/02/19/coso-gestion-de-riesgos/>
- Galán, J., Forés, C., & Felip, F. (2018). Integración de los principios de la economía social y solidaria en el diseño sostenible de bienes de consumo. *Economía y Sociedad*.
- Gavilán, I. G. (08 de Agosto de 2018). *Cuatro principios y ocho buenas prácticas para la gestión de procesos de negocio*. Obtenido de <http://ignaciogavilan.com/cuatro-principios-y-ocho-buenas-practicas-para-la-gestion-de-procesos-de-negocio/>
- Geronimo, Z. (2018). *Premios Nacionales e Internacionales*. Obtenido de <https://salyamarmora.files.wordpress.com/2018/11/gestion-sis-de-la-calidad-u4-pdf.pdf>
- INFOCOOP. (2010). *Infocoop*. Obtenido de <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/8.%20Revista%2035%20aniversario%20de%20INFOCOOP-CONACOOOP.pdf>
- INFOCOOP. (2019). *INFOCOOP*. Obtenido de <https://www.infocoop.go.cr/node/107>
- INFOCOOP. (2019). *Instituto Nacional de Fomento Cooperativo*. Obtenido de <http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/sectores.html>
- INFOCOOP. (2019). *Modelo estatuto para una cooperativa - Infocoop*. Obtenido de http://ns2.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_estatuto_de_cooperativa_de_gestion.doc.
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2016). *Cooperativas y Su Impacto al Desarrollo*. Obtenido de https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/02_Cooperativas_Impacto%20y%20su%20desarrollo_WEB.pdf

- ISO Tools. (12 de Enero de 2015). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/01/12/iso-90012015-coso-como-metodologia-gestion-riesgo/>
- Lean Manufacturing. (2017). *Reingeniería de procesos: Definición, implementación y ejemplos*. Obtenido de <https://leanmanufacturing10.com/reingenieria-procesos-definicion-implementacion-ejemplos>
- López, J. (07 de Mayo de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Pinilla, N. (21 de Febrero de 2017). *7 buenas prácticas de mediciones en sus Procesos de Negocio*. Obtenido de <https://www.pol.com.co/7-buenas-practicas-de-mediciones-en-sus-procesos-de-negocio/>
- Quevedo, C. (2015). *Propuesta de Implementación de Costos ABC en las empresas mexicanas de servicios*. México.
- Rodríguez, D. (30 de Setiembre de 2015). *Contabilidad.com.do*. Obtenido de <https://contabilidad.com.do/normas-internacionales-de-contabilidad-nic/>
- Rodríguez, E., Jiménez, J., & Salas, M. (2019). *Diseño de un sistema de gestión empresarial para SONDEL S.A.* San Ramón: Universidad de Costa Rica.
- Rodríguez, R. (25 de Marzo de 2014). *Rediseño de Procesos*. Obtenido de <https://prezi.com/9ptjouo9uqm1/redisenio-de-procesos/>
- Salvador, J. C., & Lopez, A. G. (2014). *Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total y Excelencia de la EFQM*. Ediciones Diaz de Santo.
- Sanabria, P. (24 de Agosto de 2015). *COSTEO ABC PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS*. Obtenido de https://prezi.com/ejwm8f7mi_mx/costeo-abc-para-las-empresas-de-servicios/
- Sánchez, M. (Junio de 2018). *Propuesta de Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica 2018-2021*. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/8721>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (23 de Octubre de 2019). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655&nValor3=85395¶m2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=simp
- Solano, S. (2017). *Análisis de Valor Agregado*. Atenas.

- Torres Jaquez, M., & Contreras Loera, M. (2014). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of Intercultural Management*, 54-55.
- Torres, M., & Contreras, M. (2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of Intercultural Management*, 55-59.
- UNIMER.BLOG. (2020). #GENTICO: La verdad sobre las Generaciones en Costa Rica. Obtenido de <https://blog.unimercentroamerica.com/costa-rica-cuenta-con-su-propio-estudio-de-generaciones>
- Valdivia, A. R., & Sandoval, L. (2017). *Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en ORTYCAST*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/8931/1/18784.pdf>
- Wonder Legal España. (2019). *Estatutos de una cooperativa*. Obtenido de <https://www.wonder.legal/es/modele/estatutos-cooperativa>

Abreviaturas y acrónimos

CFIA	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos
COFEIA R.L.	Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, Responsabilidad Limitada
HO	Hallazgo observado
PE	Plan Estratégico
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
MECA	Mantener, Explotar, Corregir, Afrontar
ASADAS	Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios
INFOCOOP	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
TI	Tecnologías de Información
BPM	Business Process Management
IFAC	Federación Internacional de Contadores
IAASB	Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento
IASC	Comité de Normas Internacionales de Contabilidad
CONACOOOP	Consejo Nacional de Cooperativas
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras
AGEF	Auditoría General de Entidades Financieras

Anexos

Anexo 1. Comparación auditorías 2018 y 2019

En las tablas: Tabla 58 y Tabla 59 se muestra a detalle cada uno de los hallazgos a nivel administrativo y contable que la cooperativa COFEIA R.L. ha obtenido tras realizar su auditoría externa. Estos porcentajes de mejora indican que tan avanzado se encuentra la cooperativa respecto a estos puntos, permitiendo así determinar un punto de comparación a la hora de establecer los indicadores de éxito.

Tabla 58. Hallazgos nivel administrativo

Hallazgo	Detalle	Mejora al año 2019
HO-32	Existen actas de ejecución de acuerdos	90%
HO-33	El comité de educación y bienestar social debe tener los presupuestos de ejecución de proyectos válidos	90%
HO-34	El proceso de validación de préstamos según el estatuto no es el correcto, se debe participar al comité de vigilancia.	90%
HO-35	El plan estratégico está en redacción	90%
HO-36	Pendiente la reunión con el comité de administración	90%
HO-37	Pendiente la capacitación de riesgo a todos los departamentos	90%

Tabla 59. Hallazgos nivel contable

Hallazgo	Detalle	Mejora al año 2019
HO-06	Estructura general: faltante del estado de cambios en el patrimonio, este explica cómo se distribuyeron los excedentes y qué se convirtió en reservas.	85%
HO-07	Estructura general: faltante del estado de flujos de efectivo.	85%
HO-08	Estructura general: las notas a los estados financieros se entregaron, sin embargo, las de los periodos anteriores las hacía el auditor, lo cual no es permitido por norma.	85%
HO-09	Activos corrientes: las reservas de educación y bienestar social deben tener una cuenta separada, para una mejor contabilización.	85%
HO-10	Cuentas por cobrar: se deben separar las de cobro judicial pues representan un riesgo diferente.	85%
HO-11	Activo circulante: reserva de contables, es prioritario que exista una reserva para incobrables en el estado financiero presentado se coloca neteado y no es lo correcto.	85%
HO-12	Estimación de incobrables: la fórmula de estimación para los incobrables es muy básica y no muestra la morosidad proyectada, se debe trabajar en la modificación de la fórmula para un mejor análisis del impacto por la misma.	85%
HO-13	Activos fijos: NIIF 16, debe existir un auxiliar de activos dentro de los estados que muestre la antigüedad de los activos, así como su depreciación con el fin de tener claridad sobre las cuentas.	85%

Tabla 59. Hallazgos nivel contable (continuación)

Hallazgo	Detalle	Mejora al año 2019
HO-14	Pasivos: en las cuentas por pagar no existe la cuenta de retenciones por pagar y están pendiente de pago, esto descuadra los estados financieros en ese monto, por lo que se debe verificar el ajuste.	85%
HO-15	Pasivos: en las cuentas por pagar no están las cargas sociales del mes pendiente.	85%
HO-16	Reserva del auxilio de cesantía: se realiza la reserva pero no se evidencia cuenta al respecto en los estados financieros.	85%
HO-17	Cuentas de orden: inexistencia de la cuenta de orden de custodia de documentos crediticios.	85%
HO-18	Cuentas de orden: inexistencia de la cuenta de orden de custodia de documentos crediticios.	85%
HO-19	A partir de julio de 2019 se deberá tener en cuenta la NIIF 12, dado que con los cambios fiscales la cooperativa deba pagar el impuesto de valor agregado en alguna de sus funciones.	85%
HO-20	Gastos por incobrables: deben contar con la documentación respectiva como incobrable.	85%
HO-21	Nota 16, dice que no hay litigios en cuentas por cobrar, sin embargo, si los hay, la nota se debe corregir.	85%
HO-22	La nota 18, versa sobre el nivel de riesgo de los créditos, sin embargo, al no existir una metodología sobre riesgo, no se entiende como obtuvieron el grado de riesgo.	85%

Anexo 2. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L.

A través de entrevistas con la contraparte, revisión documental, informes de auditorías y demás, se determina la puntuación para cada categoría de la herramienta, esto utilizando la metodología definida en el punto 1.3.7 del marco teórico en el capítulo I. Los resultados de la aplicación de dicha herramienta se presentan a continuación en las Tablas 60, 61, 62, 63, 64, 65 y 66. Además, se pueden observar en el Apéndice 6. Malcolm Baldrige.xlsx.

Tabla 60. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo I

Capítulo 1. Liderazgo		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
120	53,98	
1.1 Liderazgo Organizacional (70 puntos)	37,10	
A. VISIÓN Y VALORES	Observación	Puntuación
(1) ¿De qué manera la alta dirección establece la visión y los valores de la organización?	Existe una confusión sobre estos aspectos, ya que hay dos definiciones de misión y visión. La segunda de las definiciones es mucho más reciente y se realiza en trabajo en equipo con toda la empresa, sin embargo, falta que todas las unidades de trabajo se integren a la definición correcta.	65%
(2) ¿De qué manera la alta dirección crea un ambiente que promueva una conducta ética y legal?	Tienen un manual de ética muy básico y desactualizado.	25%
(3) ¿De qué manera la alta dirección crea una organización sustentable?	Se ha creado plataforma para trabajar las necesidades de cada uno de los empleados y así buscar la manera de satisfacer todas las herramientas que los empleados necesitan para lograr su trabajo. Sin embargo, se debe ajustar al presupuesto anual para este fin.	85%
B. COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		
(1) ¿De qué manera la alta dirección promueve la comunicación franca y de doble vía en toda la organización?	La mayoría de las veces se utiliza el medio de comunicación oficial (correo electrónico empresarial). Sin embargo, al ser una empresa muy pequeña en ocasiones la comunicación es verbal, lo que ocasiona problemas entre empleados por malentendidos, y la inexistencia del registro de la información comunicada.	65%

2) ¿De qué manera la alta dirección crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y lograr la visión?	Existe una brecha, el plan estratégico apenas se está comenzando a implementar y no existen directrices para realizar acciones, por lo que nadie se preocupa por cumplir lo estipulado en dicho plan. Está todo planteado, pero no se ejecuta.	25%
1.2 Responsabilidad Ciudadana (50 puntos)	16,88	
A. BUEN GOBIERNO ORGANIZACIONAL		
(1) ¿De qué manera se evalúa el desempeño de la alta dirección, incluido el ejecutivo principal?	No existe ningún tipo de evaluación. Se ha tratado de implementar, sin embargo, el consejo de administración no ha encontrado una metodología adecuada.	0%
B. COMPORTAMIENTO LEGAL Y ÉTICO		
(1) ¿de qué manera anticipa las preocupaciones del público por los productos, servicios actuales y futuros?	Las dudas, quejas o comentarios sobre los servicios se atienden cuando se dan, no de manera anticipada. La cooperativa cuenta con un sistema para recibir retroalimentación, pero queda a total responsabilidad del asociado. Se quiere generar un diagnóstico para ver como se puede mejorar en este tipo estudios, y así atraer más asociados.	45%
(2) ¿De qué manera la organización promueve y asegura el comportamiento ético en todas las interacciones?	Tienen un manual de ética muy básico y desactualizado.	25%
C. APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVE		
(1) ¿De qué manera la organización respalda y fortalece activamente a las comunidades claves?,	La organización busca tener una buena relación con sus comunidades claves. Esto principalmente debido al grupo étnico de la mayoría de los asociados, ya que en su gran parte las personas que utilizan el servicio son personas mayores, las cuales buscan en un servicio esa parte de socializar con los colaboradores para sentirse más satisfechos y seguros con la organización. Sin embargo, COFEIA puede fortalecer de una mejor forma la relación con los asociados de generaciones más jóvenes, lo que además le podría traer mayores clientes.	65%

Tabla 61. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 2

Capítulo 2. Planificación Estratégica		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	17,63	
1 Desarrollo Estratégico (40 puntos)	12	
. PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	Observación	Puntuación
1) ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?	Recién cuentan con un plan estratégico. Deficiencia en la implementación del plan estratégico. Con respecto a planificación, gerente se basa en balance score card del plan estratégico para crear plan de trabajo y de acciones. No cuentan con proceso de control por parte del consejo de administración y comité de vigilancia. No existen acciones respecto a los horizontes temporales a corto y largo plazo de ejecución del plan.	65%
(2) ¿De qué manera asegura que el planeamiento estratégico considere los siguientes factores clave? •Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. •Indicadores anticipados de cambios mayores en aspectos tales como tecnología, mercados, competencia y entorno regulatorio. •Sostenibilidad organizacional de largo plazo y continuidad en emergencias. • La habilidad para ejecutar el plan estratégico.	Existe una deficiencia en la implementación del plan estratégico. Los factores clave con contemplados en el balance score card y de ahí le dan seguimiento.	25%
B. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
(1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves y el cronograma para alcanzarlos?	Control de mando integral dirigido a acciones estratégicas y no a objetivos. No se cuenta con un plan detallado de trabajo con acciones para alcanzar las metas propuestas.	5%
(2) ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo?	Solo existen planes de acciones generales para objetivos a corto plazo.	25%
2.2 Despliegue Estratégico (45 puntos)	5,625	
A. DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE PLANES DE ACCIÓN		

1) ¿De qué manera se desarrollan los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos claves?	Consejo de administración no da seguimiento adecuado al plan estratégico. Gerente general desarrolla planes de acción mediante un plan de trabajo anual por acción estratégica al cual le da seguimiento constante, sin embargo, posee deficiencias en cuanto a plan de implementación.	25%
2) ¿Cuáles son los planes de acción claves a corto y largo plazo?	Solo poseen planes a corto plazo.	25%
3) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves para el seguimiento del progreso de los planes de acción?	No existen indicadores claves de desempeño, solo se monitorean acciones de acuerdo con su cumplimiento, si se realiza o no.	0%
3. PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO		
1) ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño para los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo?	No se realizan ningún tipo de proyecciones para horizontes a corto y largo plazo.	0%

Tabla 62. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 3

Capítulo 3. Cliente y Mercado		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	30,27	
3.1 Conocimiento del Cliente (40 puntos)	10,67	
A. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO	Observación	Puntuación
(1) ¿De qué manera identifica clientes, grupos de clientes, y segmentos de mercado?	Al tratarse de una cooperativa de carácter cerrado, se tiene que la identificación de clientes es variada, por tanto, los diferencian por tipo de profesión.	40%
(2) ¿De qué manera escucha y aprende a determinar los requerimientos, necesidades y cambios en las expectativas claves de los clientes?	No existen mecanismos ni herramientas para escuchar al cliente y no se hace un seguimiento. Lo único que se lleva a cabo son algunas reuniones personales si el cliente lo solicita.	0%
3) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos de escucha y aprendizaje respecto a las necesidades y estrategia de la organización, incluyendo los cambios en el mercado?	No se tienen métodos de escucha, sin embargo en términos de mercado financiero si se analiza, esto mediante tablas de comparación, en las cuestiones de producto se desarrolla un análisis normativo, se toma en cuenta la competencia en el mercado.	40%
3.2 Satisfacción de los clientes y relaciones con los clientes (45 puntos)	19,61	
A. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES		

(1) ¿De qué manera construye relaciones para adquirir clientes, para alcanzar y superar sus expectativas?	La adquisición de clientes se trata mediante publicidad, tanto en redes sociales, como en el sitio de la cooperativa, y a través de boletines informativos dentro del colegio. Además, en los cursos que se imparten en el CFIA, se mantiene una participación por parte de la empresa, para dar a conocer la cooperativa.	35%
(2) ¿Cuáles son los mecanismos de acceso de los clientes claves?	Directamente con los canales de comunicación, ya que se trabaja muy personal, mediante llamada telefónica, o presencialmente. No obstante, la empresa desea desarrollar una aplicación con el fin de innovar e implementar más tecnología.	65%
(3) ¿De qué manera se gestionan las quejas de los clientes?	La gestión de clientes se desarrolla a través de correo electrónico o igualmente de forma telefónica o presencial si el cliente lo desea. Se tiene habilitado un buzón de sugerencias en la página web de la cooperativa, más no se usa con frecuencia.	65%
(4) ¿De qué manera los métodos para construir relaciones y proveer acceso a los clientes se mantienen actualizados?	Se lleva a cabo un cuestionario anual, para dar seguimiento y mantener una actualización de datos de los clientes. Se desarrollan actividades como rifas por la colaboración voluntaria de actualización de datos por parte del usuario.	25%
B. DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
(1) ¿De qué manera determina la satisfacción, insatisfacción y lealtad del cliente?	No hay mecanismo para la medición de la satisfacción e insatisfacción y lealtad del cliente. Sin embargo, se tiene una buena relación con cada cliente y existe gran lealtad a los servicios por parte de los asociados.	25%
(2) ¿De qué manera hace seguimiento a los clientes en relación con la calidad de los productos y servicios?	Por medio de correo electrónico, llamada telefónica, incluso por WhatsApp. Se tiene un proceso de notificación en temas de morosidad.	45%
(3) ¿De qué manera obtiene y utiliza la información de la satisfacción de los clientes?	Toda recomendación se trabaja de forma personalizada, y es manejada por el despacho legal.	45%

Tabla 63. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 4

Capítulo 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento

Puntuación	Puntuación Obtenida	
90	29,81	
Medición, Análisis y Revisión del Desempeño Organizacional (45 puntos)	2,81	
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Observación	Puntuación
¿Cuáles son los indicadores de desempeño organizacional claves?	Actualmente no se manejan indicadores de desempeño para ningún departamento.	0%
¿De qué manera mantiene vigente el sistema de medición del desempeño de organización?	No se manejan indicadores de desempeño.	0%
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
¿De qué manera se evalúa el desempeño y las capacidades organizacionales?	No se evalúan actualmente.	0%
¿De qué manera los hallazgos de la evaluación de desempeño se convierten en prioridades para la mejora continua?	No existe forma de evaluar el desempeño. Solo se supervisa diariamente el trabajo de forma criterio experto.	25%
2 Administración de la Información y del Conocimiento (45 puntos)	27,00	
A. DISPONIBILIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN		
1) ¿De qué manera asegura la disponibilidad de los datos y la información requeridos?	La información se encuentra en servidores propios confiables.	65%
2) ¿De qué manera garantiza que el hardware y software sean confiables, seguros y puedan ser usados fácilmente?	Existe un contrato de seguridad y confidencialidad con el proveedor del sistema de información. Se brindó capacitación al inicio. Sin embargo, no hay manuales para nuevos empleados.	85%
3) ¿De qué manera asegura la continua disponibilidad de los datos y la información?	Una de las metas es lograr la transferencia de toda la información a la nube para garantizar una continuidad del servicio.	45%
4) ¿De qué manera mantiene vigentes los mecanismos para asegurar la disponibilidad de los datos y la información?	Se desea ser más innovador, trasladarse a la nube para manejar la disponibilidad de datos de forma remota.	45%

Tabla 64. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 5

Capítulo 5. Recursos Humanos		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	22,25	
Sistemas de Trabajo (35 puntos)	3,5	
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJO	Observación	Puntuación
¿De qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos?	No se han organizado de manera sistemática.	0%
¿De qué manera los sistemas de trabajo permiten capitalizar la versidad de ideas?	No se tiene una forma estandarizada de realizarlo. Sin embargo, existe política de puertas abiertas para dar sus ideas.	25%
¿De qué manera se logra la comunicación efectiva y la difusión de conocimientos?	Empresa es muy pequeña, se realiza de manera verbal y correos internos por lo general pero no existe manera sistemática.	45%
B. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES		
¿De qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas apoya la orientación hacia los clientes y el negocio?	No se han organizado de manera sistemática.	0%
C. RECLUTAMIENTO Y PROGRESO EN LA CARRERA		
¿De qué manera identifica las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales?	No se ha identificado manera formal de realizarlo.	0%
¿Cómo recluta, contrata y retiene a nuevos colaboradores?	No se tiene manera sistemática para hacerlo.	0%
¿Cómo se gestiona el efectivo progreso de todos los colaboradores de la organización?	No se tiene parámetro para medir el progreso.	0%
5.2 Educación, entrenamiento y desarrollo (25 puntos)	6,75	
A. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS COLABORADORES		
¿De qué manera la educación y capacitación contribuyen al logro de los planes de acción?	Al menos una vez al año se realiza proceso de capacitación. Gerente les pide a los colaboradores lista de temas en los cuales los mismos se desean entrenar. Sin embargo, las mismas no se establecen de acuerdo con los planes de acción.	45%

¿Cómo incorpora los activos del aprendizaje y conocimientos organizacionales en la educación y capacitación?	Se lleva un proceso de recomendaciones a los diferentes órganos de la cooperativa (consejo de administración, comité de vigilancia) para conocer en qué temas se deben capacitar.	45%
¿De qué manera se entrega la educación y la capacitación?	Capacitaciones en temas empresariales se les da a todos los comités. Las capacitaciones se dan por medio de partners, ejemplo el CENEOOP o la FECOPSE. En otros casos son dadas por medio de capacitaciones externas.	45%
¿De qué manera apoya el uso de conocimientos y habilidades nuevos el puesto?	No se tiene metodología definida.	0%
¿Cómo evalúa la eficacia de la educación y la capacitación, considerando los desempeños individual y organizacional?	No se tiene métrica para medir el progreso.	0%
3 Bienestar y Satisfacción del Empleado (25 puntos)	12	
A. LUGAR DE TRABAJO		
1) ¿De qué manera se asegura y mejora los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo de forma proactiva?	Se coordina con el departamento de recursos humanos del Colegio de Ingenieros, no a nivel interno. No existe estudio interno de las condiciones ergonómicas.	45%
2) ¿De qué manera se asegura la preparación del ambiente de trabajo en la eventualidad de desastres o emergencias?	Se respalda este tema con el CFIA. A nivel interno no se tiene manera sistemática.	25%
B. RESPALDO Y SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES		
1) ¿De qué manera determina los factores claves que afectan el bienestar, satisfacción y la motivación de los colaboradores?	No existe una metodología para determinarlo, el gerente de la empresa habla con cada uno de sus empleados para dar seguimiento.	65%
2) ¿De qué manera apoya a los colaboradores a través de servicios, beneficios y políticas?	Se trabaja de forma diferenciada y personal. Los colaboradores tienen flexibilidad de horario, siempre y cuando se cumpla con los objetivos. Los permisos y recursos se hablan con el gerente.	85%
3) ¿Qué métodos de evaluación e indicadores, utiliza para determinar el bienestar, satisfacción y motivación de las personas?	No existen indicadores ni métodos para medirlo. Todo se comunica de forma directa personal.	20%

Tabla 65. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 6

Capítulo 6. Manejo de procesos		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	7,78	
6.1 Diseño, implantación y evaluación de procesos (45 puntos)	0,45	
A. PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR	Observación	Puntuación
(1) ¿De qué manera la organización determina procesos de creación de valor claves?	No hay procesos bien establecidos, sin embargo, tienen prioridad y le dan un enfoque a los de carácter financiero.	5%
(2) ¿De qué manera determina los requerimientos de los procesos de creación de valor claves?	No hay diseño de procesos.	0%
(3) ¿De qué manera diseña estos procesos de manera que alcancen todos los requerimientos clave?	No manejan indicadores clave.	0%
(4) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de creación de valor?	No se desarrolla nada al respecto.	0%
(5) ¿De qué manera se mejora los procesos de creación de valor, para alcanzar mejor desempeño?	No se desarrolla nada al respecto.	0%
6.2 Procesos de apoyo y planificación operativa (40 puntos)	7,33	
A. PROCESOS DE SOPORTE		
(1) ¿De qué manera la organización determina los procesos de soporte claves?	No se tienen determinados.	0%
(2) ¿De qué manera se diseñan estos procesos de forma que se cumplan todos los requerimientos clave?	No hay diseño de procesos.	0%
(3) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de soporte?	No manejan indicadores clave.	0%
(4) ¿De qué manera se mejora los procesos de soporte, para alcanzar mejor desempeño?	No se desarrolla nada al respecto.	0%
B. PLANEAMIENTO OPERATIVO		
(1) ¿De qué manera la organización asegura que haya recursos financieros adecuados para apoyar las operaciones?	Se maneja con el flujo de efectivo proyectado, para hacer	45%

	frente a las necesidades que posea el asociado.	
(2) ¿De qué manera asegura la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia?	Se tienen ciertas reservas legales, en caso de que sea necesario tomar medidas de emergencia en un lapso determinado. Sin embargo, los ingresos se ven afectados, más continúan habiendo egresos. No obstante, estas reservas dan tranquilidad para continuar las operaciones. Cabe destacar que los dividendos a finalizar el año se verán afectados.	65%

Tabla 66. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 7

Capítulo 7. Resultados del negocio		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
450	82,30	
7.1 Resultados de los Productos y Servicio (100 puntos)	31,67	
A. RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Observación	Puntuación
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño de los productos y servicios importantes para los clientes?	No se mide actualmente, sin embargo, existe gran incertidumbre debido a crisis global por el COVID-19. Se considera que COFEIA R.L. sigue siendo ofreciendo mejores servicios que la competencia.	25%
7.2 Resultados enfocados hacia los usuarios (70 puntos)		
A. RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE		
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción de los clientes?	No se tiene de manera sistemática. Se espera una tendencia a la mayor satisfacción de los	25%

	clientes debido a cambios y mejoras que vienen para el futuro de la cooperativa.	
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de valor percibido por el cliente, incluida la lealtad y retención del cliente?	No se mide. Sin embargo, se conoce que al tener una gran población de asociados de personas adultas o adultas mayores la tendencia de la lealtad y retención del cliente siempre es alta, debido a que se crea un vínculo social con el asociado y por ende existe una buena relación.	45%
7.3 Resultados Financieros y de Mercado (70 puntos)		24,5
A. RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO		
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño financiero?	Existe gran incertidumbre debido a crisis global por el COVID-19. El gerente se encarga de controlar este tema y discutirlo con el comité de vigilancia.	45%
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño en el mercado?	El mercado se encuentra en total incertidumbre debido a situación de la pandemia global del COVID-19.	25%
7.4 Resultados Enfocados hacia los Recursos Humanos (70 puntos)		12,83
A. RESULTADOS DE LAS PERSONAS		
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño y eficacia del sistema de trabajo?	No existe manera sistemática de medir el desempeño de las personas. Se desea empezar a implementarlo.	5%
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores?	No existe manera sistemática de medir el aprendizaje de los colaboradores. Se desea empezar a implementarlo.	5%
(3) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave del bienestar, satisfacción e insatisfacción de los colaboradores?	No se mide de manera sistemática. Sin embargo, existe política de puertas abiertas con el gerente general en donde se vela por la satisfacción de todos los colaboradores y la discusión de cualquier tema o incomodidad de algún empleado.	45%
7.5 Resultados de Efectividad Organizacional (70 puntos)		0
A. RESULTADOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL		

(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los procesos de creación de valor claves?	No se han definido los procesos de la empresa ni tampoco indicadores claves de desempeño.	0%
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los otros procesos clave?	No se han definido los procesos de la empresa ni tampoco indicadores claves de desempeño.	0%
7.6 Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social (70 puntos)	13,3	
A. RESULTADOS DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL		
(1) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave del cumplimiento de la estrategia y planes de acción de la organización?	Se define el plan estratégico, pero sin embargo no hay un plan de acción para medirlo.	45%
(2) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de comportamiento ético y de confianza de los grupos de interés en la alta dirección?	No se manejan indicadores de este tipo.	0%
(3) ¿Cuáles son los hallazgos actuales clave y las tendencias en los indicadores clave de responsabilidad fiscal?	No se manejan indicadores de este tipo.	0%
(4) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de cumplimiento regulatorio y legal?	No se manejan indicadores de este tipo. Sin embargo, hacen sus esfuerzos para cumplir totalmente en el ámbito regulatorio y legal. Lo que se refleja en las auditorías externas.	45%
(5) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de ciudadanía corporativa en apoyo a las comunidades clave?	No se manejan indicadores de este tipo.	5%

Anexo 3. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L. tras la implementación del proyecto.

A través de la implementación del proyecto se procede a reevaluar la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige en COFEIA R.L., donde se determina la puntuación para cada categoría de la herramienta, esto utilizando la metodología definida en el punto 1.3.7 del marco teórico en el capítulo 1. Los resultados de la aplicación de dicha herramienta se presentan a continuación en las Tablas 67, 68, 69, 70, 71, 72 y 73.

Además, se pueden observar en el [Apéndice 13](#)

Tabla 67. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 1 (validación)

Capítulo 1. Liderazgo		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
120	71,48	
1.1 Liderazgo Organizacional (70 puntos)	54,60	
A. VISIÓN Y VALORES	Observación	Puntuación
(1) ¿De qué manera la alta dirección establece la visión y los valores de la organización?	Las unidades de trabajo se integran a la misión y visión de la empresa. La cual se define a través del plan estratégico de la cooperativa.	100%
(2) ¿De qué manera la alta dirección crea un ambiente que promueva una conducta ética y legal?	Tienen un manual de ética muy básico y desactualizado, el código de ética no fue parte de las mejoras implementadas. Se implementa un proceso necesario para cumplir con la ley, en cuando a prácticas de legitimación de capitales.	45%
(3) ¿De qué manera la alta dirección crea una organización sustentable?	Se ha creado plataforma para trabajar las necesidades de cada uno de los empleados y así buscar la manera de satisfacer todas las herramientas que los empleados necesiten para lograr su trabajo. Sin embargo se debe ajustar al presupuesto anual para este fin.	85%
B. COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL		
(1) ¿De qué manera la alta dirección promueve la comunicación franca y de doble vía en toda la organización?	Se definen mejores vías de comunicación para algunos procesos que no existía manera estándar de realizar una solicitud ante la alta dirección. Por ejemplo solicitud de orden de compra, donde se pasa de una comunicación inestable para solicitar una compra, a un formulario estándar que permite trazabilidad franca y una mejor comunicación con registros doble vía.	80%

.) ¿De qué manera la alta dirección crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales, mejorar el desempeño y lograr la visión?	Se actualiza el plan estratégico y se implementa una herramienta que va a permitir a la organización llevar un control y seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	80%
.2 Responsabilidad Ciudadana (50 puntos)	16,88	
A. BUEN GOBIERNO ORGANIZACIONAL		
(1) ¿De qué manera se evalúa el desempeño de la alta dirección, incluido el ejecutivo principal?	No existe ningún tipo de evaluación. Se ha tratado de implementar, sin embargo, esto quedó por fuera de las oportunidades de mejora priorizadas para el proyecto.	0%
B. COMPORTAMIENTO LEGAL Y ÉTICO		
(1)¿de qué manera anticipa las preocupaciones del público por los productos, servicios actuales y futuros?	Las dudas, quejas o comentarios sobre los servicios se atienden cuando se dan, no de manera anticipada. La cooperativa cuenta con un sistema para recibir retroalimentación, pero queda a total responsabilidad del asociado. Se recomienda generar un diagnóstico para ver cómo se puede mejorar en este tipo estudios, y así atraer más asociados.	45%
(2) ¿De qué manera la organización promueve y asegura el comportamiento ético en todas las interacciones?	Tienen un manual de ética muy básico y desactualizado. No fue parte de las oportunidades de mejora priorizadas.	25%
C. APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVE		
(1)¿De qué manera la organización respalda y fortalece activamente a las comunidades claves?,	La organización busca tener una buena relación con sus comunidades claves. Esto principalmente debido al grupo etario de la mayoría de los asociados, ya que en su gran parte las personas que utilizan el servicio son personas mayores, las cuales buscan en un servicio esa parte de socializar con los colaboradores para sentirse más satisfechos y seguros con la organización. Sin embargo, COFEIA puede fortalecer de una mejor forma la relación con los asociados de generaciones más jóvenes, lo que además le podría traer mayores clientes, por lo que se recomienda implementar la estrategia de posicionamiento presentada en el proyecto.	65%

Tabla 68. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 2 (validación)

Capítulo 2. Planificación Estratégica		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	53,00	
1 Desarrollo Estratégico (40 puntos)	26	
.. PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	Observación	Puntuación
(1) ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?	Se actualiza el plan estratégico y se definen responsables para los diferentes objetivos. Asimismo, se crea un proceso respectivo para darle seguimiento y control a través de una herramienta analítica.	70%
(2) ¿De qué manera asegura que el planeamiento estratégico considere los siguientes factores clave? •Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. •Indicadores anticipados de cambios mayores en aspectos tales como tecnología, mercados, competencia y entorno regulatorio. •Sostenibilidad organizacional de largo plazo y continuidad en emergencias. • La habilidad para ejecutar el plan estratégico.	Se toman en cuenta a través de los diferentes objetivos actualizados para el plan estratégico y se le da seguimiento con la herramienta a implementar.	70%
B. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
(1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves y el cronograma para alcanzarlos?	Se desarrolla de forma colaborativa un plan detallado de trabajo con acciones para alcanzar las metas propuestas.	70%
(2) ¿Cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo?	Se definen planes de acción para objetivos a corto plazo y largo plazo.	50%
2.2 Despliegue Estratégico (45 puntos)	27	
A. DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE PLANES DE ACCIÓN		

1) ¿De qué manera se desarrollan los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos claves?	Se define plan de acción y se le asignan responsables y entregables, con el fin de garantizar el cumplimiento.	70%
2) ¿Cuáles son los planes de acción claves a corto y largo plazo?	Se definen de manera colaborativa y se tienen presente en la herramienta analítica, con su respectivo plazo, responsable y entregable.	70%
3) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves para el seguimiento del progreso de los planes de acción?	Los indicadores no tenían ningún tipo de seguimiento ni responsable para calcularlo. Se implementa herramienta analítica para darle seguimiento y control a los indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico.	70%
B. PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO		
(1) ¿Cuáles son las proyecciones de desempeño para los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo?	No se tienen proyecciones debido a que la herramienta analítica es la que va a permitir este tipo de información. Por lo que la implementación de esta podrá brindar este tipo de proyección de desempeño para la cooperativa.	30%

Tabla 69. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 3 (validación)

Capítulo 3. Cliente y Mercado		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	38,18	
3.1 Conocimiento del Cliente (40 puntos)	16,00	
A. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO	Observación	Puntuación
(1) ¿De qué manera identifica clientes, grupos de clientes, y segmentos de mercado?	Al tratarse de una cooperativa de carácter cerrado, se tiene que la identificación de clientes es variada, por tanto, los diferencian por tipo de profesión.	40%
(2) ¿De qué manera escucha y aprende a determinar los requerimientos, necesidades y cambios en las expectativas claves de los clientes?	No existen mecanismos ni herramientas para escuchar al cliente y no se hace un seguimiento. Lo único que se lleva a cabo son algunas reuniones personales si el cliente lo solicita. Se desea implementar una estrategia de posicionamiento para dar a conocer la empresa y así escuchar nuevos requerimientos de nuevos asociados.	40%

3) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos de escucha y aprendizaje respecto a las necesidades y estrategia de la organización, incluyendo los cambios en el mercado?	No se tienen métodos de escucha, sin embargo en términos de mercado financiero si se analiza, esto mediante tablas de comparación, en las cuestiones de producto se desarrolla un análisis normativo, se toma en cuenta la competencia en el mercado.	40%
3.2 Satisfacción de los clientes y relaciones con los clientes (45 puntos)	22,18	
A. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES		
(1) ¿De qué manera construye relaciones para adquirir clientes, para alcanzar y superar sus expectativas?	Se fortalece la adquisición de clientes por medio una nueva estrategia de posicionamiento en el mercado, mediante políticas de publicidad, tanto en redes sociales, como en el sitio de la cooperativa, y a través de boletines informativos dentro del colegio.	70%
(2) ¿Cuáles son los mecanismos de acceso de los clientes claves?	Directamente con los canales de comunicación, ya que se trabaja muy personal, mediante llamada telefónica, o presencialmente. No obstante, la empresa desea desarrollar una aplicación con el fin de innovar e implementar más tecnología. Es importante mencionar que con la estrategia de posicionamiento a implementar se desea mejorar la comunicación y actualización de los resultados más importantes para la cooperativa, con el fin de mejorar la relación y fidelidad de los asociados.	70%
(3) ¿De qué manera se gestionan las quejas de los clientes?	La gestión de clientes se desarrolla a través de correo electrónico o igualmente de forma telefónica o presencial si el cliente lo desea. Se tiene habilitado un buzón de sugerencias en la página web de la cooperativa, más no se usa con frecuencia.	65%
(4) ¿De qué manera los métodos para construir relaciones y proveer acceso a los clientes se mantienen actualizados?	Se lleva a cabo un cuestionario anual, para dar seguimiento y mantener una actualización de datos de los clientes. Se desarrollan actividades como rifas por la colaboración voluntaria de actualización de datos por parte del usuario.	25%
B. DETERMINACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
(1) ¿De qué manera determina la satisfacción, insatisfacción y lealtad del cliente?	No hay mecanismo para la medición de la satisfacción e insatisfacción y lealtad del cliente. Sin embargo, se tiene una buena relación con cada cliente y existe gran lealtad a los servicios por parte de los asociados.	25%

(2) ¿De qué manera hace seguimiento a los clientes en relación con la calidad de los productos y servicios?	Por medio de correo electrónico, llamada telefónica, incluso por WhatsApp. Se tiene un proceso de notificación en temas de morosidad.	45%
(3) ¿De qué manera obtiene y utiliza la información de la satisfacción de los clientes?	Toda recomendación se trabaja de forma personalizada, y es manejada por el despacho legal.	45%

Tabla 70. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 4 (validación)

Capítulo 4. Medición, Análisis y Administración del Conocimiento

Puntuación	Puntuación Obtenida	
90	60,19	
1 Medición, Análisis y Revisión del Desempeño Organizacional (45 puntos)	33,19	
1. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Observación	Puntuación
1) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño organizacional claves?	Se definen indicadores de gestión para cada proceso, con el fin de controlar el desempeño organizacional.	80%
2) ¿De qué manera mantiene vigente el sistema de medición del desempeño de la organización?	Se desarrolla una herramienta de control para darle seguimiento a la medición de indicadores.	80%
3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
1) ¿De qué manera se evalúa el desempeño y las capacidades organizacionales?	Se evalúa por medio de los indicadores de gestión de los procesos.	70%
2) ¿De qué manera los hallazgos de la evaluación de desempeño se convierten en prioridades para la mejora continua?	Los indicadores cuentan con una meta, por lo que si no se cumple se deben desarrollar sesiones de trabajo para la implementar las mejoras necesarias.	65%
1.2 Administración de la Información y del Conocimiento (45 puntos)	27,00	
1. DISPONIBILIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN		
1) ¿De qué manera asegura la disponibilidad de los datos y la información requeridos?	La información se encuentra en servidores propios confiables.	65%
2) ¿De qué manera garantiza que el hardware y software sean confiables, seguros y puedan ser usados fácilmente?	Existe un contrato de seguridad y confidencialidad con el proveedor del sistema de información. Se brindó capacitación al inicio. Sin embargo, no hay manuales para nuevos empleados.	85%

De qué manera asegura la continua disponibilidad de los datos y la información?	Una de las metas es lograr la transferencia de toda la información a la nube para garantizar una continuidad del servicio.	45%
De qué manera mantiene vigentes los mecanismos para asegurar la disponibilidad de los datos y la información?	Se desea ser más innovador, trasladarse a la nube para manejar la disponibilidad de datos de forma remota.	45%

Tabla 71. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 5 (validación)

Capítulo 5. Recursos Humanos		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	39,25	
1 Sistemas de Trabajo (35 puntos)	18,25	
A. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJO	Observación	Puntuación
1) ¿De qué manera organiza y gestiona el trabajo y los puestos?	Se establece un manual de procedimientos según los procesos llevados a cabo en cada puesto de trabajo.	70%
2) ¿De qué manera los sistemas de trabajo permiten capitalizar la diversidad de ideas?	No se tiene una forma estandarizada de realizarlo. Sin embargo existe política de puertas abiertas para dar sus ideas.	25%
3) ¿De qué manera se logra la comunicación efectiva y la difusión de conocimientos?	Se definen mejores vías de comunicación para algunos procesos que no existía manera estándar de realizar una solicitud/comunicación. Se establece un proceso de gestión documental para la difusión del conocimiento.	65%
B. SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES		
1) ¿De qué manera el sistema de gestión del desempeño de las personas apoya la orientación hacia los clientes y el negocio?	Los indicadores de desempeño de procesos están directamente relacionados a la satisfacción de los asociados.	65%
C. RECLUTAMIENTO Y PROGRESO EN LA CARRERA		
1) ¿De qué manera identifica las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales?	Se pueden identificar con las responsabilidades del puesto de trabajo según los procesos que desarrolla basado en la nueva gestión por procesos	70%

Cómo recluta, contrata y retiene a nuevos colaboradores?	Se mejora el proceso de contratación, sin embargo, hace falta ponerlo en práctica	70%
¿Cómo se gestiona el efectivo progreso de todos los colaboradores de la organización?	No se tiene parámetro para medir el progreso.	0%
Educación, entrenamiento y desarrollo (25 puntos)	9	
EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS COLABORADORES		
1) ¿De qué manera la educación y capacitación contribuyen al logro de los planes de acción?	Al menos una vez al año se realiza proceso de capacitación. Gerente le pide a los colaboradores lista de temas en los cuales los mismos se desean entrenar. Sin embargo las mismas no se establecen de acuerdo a los planes de acción.	45%
2) ¿Cómo incorpora los activos del aprendizaje y conocimiento organizacionales en la educación y capacitación?	Se lleva un proceso de recomendaciones a los diferentes órganos de la cooperativa (consejo de administración, comité de vigilancia) para conocer en qué temas se deben capacitar.	45%
3) ¿De qué manera se entrega la educación y la capacitación?	Capacitaciones en temas empresariales se les da a todos los comités. Las capacitaciones se dan por medio de partners, ejemplo el CENEOOP o la FECOPSE. En otros casos son dadas por medio de capacitaciones externas.	45%
4) ¿De qué manera apoya el uso de conocimientos y habilidades nuevos en el puesto?	Por medio del entrenamiento según procesos que desarrolla cada puesto de trabajo.	45%
5) ¿Cómo evalúa la eficacia de la educación y la capacitación, considerando los desempeños individual y organizacional?	No se tiene métrica para medir el progreso.	0%
5.3 Bienestar y Satisfacción del Empleado (25 puntos)	12	
A. LUGAR DE TRABAJO		
1) ¿De qué manera se asegura y mejora los aspectos de salud, seguridad y ergonomía en el lugar de trabajo de forma proactiva?	Se coordina con el departamento de recursos humanos del Colegio de Ingenieros, no a nivel interno. No existe estudio interno de las condiciones ergonómicas.	45%
2) ¿De qué manera se asegura la preparación del ambiente de trabajo en la eventualidad de desastres o emergencias?	Se respalda este tema con el CFIA. A nivel interno no se tiene manera sistemática.	25%

RESPALDO Y SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

1) ¿De qué manera determina los factores claves que afectan el bienestar, satisfacción y la motivación de los colaboradores?	No existe una metodología para determinarlo, el gerente de la empresa habla con cada uno de sus empleados para dar seguimiento.	65%
2) ¿De qué manera apoya a los colaboradores a través de servicios, beneficios y políticas?	Se trabaja de forma diferenciada y personal. Los colaboradores tienen flexibilidad de horario, siempre y cuando se cumpla con los objetivos. Los permisos y recursos se hablan con el gerente.	85%
3) ¿Qué métodos de evaluación e indicadores, utiliza para determinar el bienestar, satisfacción y motivación de las personas?	No existen indicadores ni métodos para medirlo. Todo se comunica de forma directa personal.	20%

Tabla 72. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 6 (validación)

Capítulo 6. Manejo de procesos		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
85	53,58	
6.1 Diseño, implantación y evaluación de procesos (45 puntos)	29,25	
A. PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR	Observación	Puntuación
(1) ¿De qué manera la organización determina procesos de creación de valor claves?	Por medio de la gestión por procesos presentada con el proyecto, se tiene de manera clara los procesos sustantivos determinados, los cuales son los que agregan valor para el asociado.	70%
(2) ¿De qué manera determina los requerimientos de los procesos de creación de valor claves?	Por medio de la gestión por procesos presentada con el proyecto, se tiene de manera clara los procesos sustantivos determinados.	70%
(3) ¿De qué manera diseña estos procesos de manera que alcancen todos los requerimientos clave?	Se diseñan tomando en cuenta los requerimientos de los clientes.	70%
(4) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de creación de valor?	Se determinan indicadores que respondan a la satisfacción de los asociados.	70%
(5) ¿De qué manera se mejora los procesos de creación de valor, para alcanzar mejor desempeño?	Se tienen indicador con plazo definido y meta, si no se cumple con el mismo se debe mejorar el proceso.	45%
6.2 Procesos de apoyo y planificación operativa (40 puntos)	24,33	
A. PROCESOS DE SOPORTE		

(1) ¿De qué manera la organización determina los procesos de soporte claves?	Por medio de la gestión por procesos presentada con el proyecto, se tiene de manera clara los procesos de soporte determinados. Siendo los que son necesarios para lograr cumplir con las operaciones de manera correcta.	70%
(2) ¿De qué manera se diseñan estos procesos de forma que se cumplan todos los requerimientos clave?	Se diseñan tomando en cuenta los requerimientos de los clientes.	70%
(3) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves utilizados para el control y mejora de los procesos de soporte?	Se determinan indicadores que respondan a la satisfacción de los asociados.	70%
(4) ¿De qué manera se mejora los procesos de soporte, para alcanzar mejor desempeño?	Se tienen indicador con plazo definido y meta, si no se cumple con el mismo se debe mejorar el proceso.	45%
B. PLANEAMIENTO OPERATIVO		
(1) ¿De qué manera la organización asegura que haya recursos financieros adecuados para apoyar las operaciones?	Se maneja con el flujo de efectivo proyectado, para hacer frente a las necesidades que posea el asociado.	45%
(2) ¿De qué manera asegura la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia?	Se tienen ciertas reservas legales, en caso de que sea necesario tomar medidas de emergencia en un lapso determinado. Sin embargo los ingresos se ven afectados, más continúan habiendo egresos. No obstante, estas reservas dan tranquilidad para continuar las operaciones. Cabe destacar que los dividendos a finalizar el año se verán afectados.	65%

Tabla 73. Resultados Evaluación de la excelencia en la gestión Malcolm Baldrige Capítulo 7 (validación)

Capítulo 7. Resultados del negocio		
Puntuación	Puntuación Obtenida	
450	135,97	
7.1 Resultados de los Productos y Servicio (100 puntos)	31,67	
A. RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Observación	Puntuación
(1)¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño de los productos y servicios importantes para los clientes?	No se mide actualmente, sin embargo, existe gran incertidumbre debido a crisis global por el COVID-19. Se considera que COFEIA R.L. sigue siendo ofreciendo mejores servicios que la competencia.	25%

7.2 Resultados enfocados hacia los usuarios (70 puntos)		
A. RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE		
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción de los clientes?	No se tiene de manera sistemática. Se espera una tendencia a la mayor satisfacción de los clientes debido a cambios y mejoras que vienen para el futuro de la cooperativa.	25%
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de valor percibido por el cliente, incluida la lealtad y retención del cliente?	No se mide. Sin embargo, se conoce que al tener una gran población de asociados de personas adultas o adultas mayores la tendencia de la lealtad y retención del cliente siempre es alta, debido a que se crea un vínculo social con el asociado y por ende existe una buena relación.	45%
7.3 Resultados Financieros y de Mercado (70 puntos)		
A. RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO		
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño financiero?	Existe gran incertidumbre debido a crisis global por el COVID-19. El gerente se encarga de controlar este tema y discutirlo con el comité de vigilancia.	45%
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño en el mercado?	El mercado se encuentra en total incertidumbre debido a situación de la pandemia global del COVID-19.	25%
7.4 Resultados Enfocados hacia los Recursos Humanos (70 puntos)		
A. RESULTADOS DE LAS PERSONAS		
(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño y eficacia del sistema de trabajo?	La implementación del proyecto permitirá manejar indicadores clave y sus tendencias para la mejora continua, sin embargo, en este momento no se tienen, ya que no se contaban con los mismos.	55%
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores?	No existe manera sistemática de medir el aprendizaje de los colaboradores. Se desea empezar a implementarlo.	5%
(3) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave del bienestar, satisfacción e insatisfacción de los colaboradores?	No se mide de manera sistemática. Sin embargo, existe política de puertas abiertas con el gerente general en donde se vela por la satisfacción de todos los colaboradores y la discusión de cualquier tema o incomodidad de algún empleado.	45%
7.5 Resultados de Efectividad Organizacional (70 puntos)		
A. RESULTADOS DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL		

(1) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los procesos de creación de valor claves?	La implementación del proyecto permitirá manejar indicadores clave y sus tendencias para la mejora continua, sin embargo, en este momento no se tienen, ya que no se contaban con los mismos.	55%
(2) ¿Cuáles son los niveles y tendencias actuales en los indicadores clave de desempeño operativo de los otros procesos clave?	La implementación del proyecto permitirá manejar indicadores clave y sus tendencias para la mejora continua, sin embargo, en este momento no se tienen, ya que no se contaban con los mismos.	55%
7.6 Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social (70 puntos)	16,8	
A. RESULTADOS DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL		
(1) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave del cumplimiento de la estrategia y planes de acción de la organización?	Los indicadores no tenían ningún tipo de seguimiento ni responsable para calcularlo. Se implementa herramienta analítica para darle seguimiento y control a los indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico.	70%
(2) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de comportamiento ético y de confianza de los grupos de interés en la alta dirección?	No se manejan indicadores de este tipo.	0%
(3) ¿Cuáles son los hallazgos actuales clave y las tendencias en los indicadores clave de responsabilidad fiscal?	No se manejan indicadores de este tipo.	0%
(4) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de cumplimiento regulatorio y legal?	No se manejan indicadores de este tipo. Sin embargo hacen sus esfuerzos para cumplir totalmente en el ámbito regulatorio y legal. Lo que se refleja en las auditorías externas.	45%
(5) ¿Cuáles son los resultados para los indicadores clave de ciudadanía corporativa en apoyo a las comunidades clave?	No se manejan indicadores de este tipo.	5%