Análisis de la gestión por procesos para la gestión administrativa de las Cooperativa de Ahorro y Crédito: Un estudio de caso

*Analysis of process management for the administrative management of
credit unions: a case study*

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14713586>

AUTORES: Kevin German Tigasi Huashca^{1*}

Alex Alexander Bautista Bautista²

Alexandra Lorena Alajo Anchatuña³

Diego Fernando Jacome Segovia⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: kevin.tigasi2006@utc.edu.ec

Fecha de recepción: 17 / 10 / 2024

Fecha de aceptación: 06 / 12 / 2024

RESUMEN

Este estudio examina la relación entre la gestión administrativa y la gestión por procesos en las cooperativas de ahorro y crédito, que se enfrentan a importantes retos debido a la competitividad en el sector financiero y a una normativa estricta. Por lo que el objetivo es examinar cómo la implementación de una administración basada en procesos puede mejorar el desempeño organizacional, maximizar los recursos y aumentar la eficiencia de la gestión interna. La metodología empleada fue de naturaleza cuantitativa, utilizando estadística descriptiva y análisis de correlación de Pearson para evaluar la interdependencia entre los factores administrativos y de gestión de procesos. De modo que se analizaron los

^{1*} <https://orcid.org/0009-0001-1703-9505>, Universidad Técnica de Cotopaxi, kevin.tigasi2006@utc.edu.ec

² <https://orcid.org/0009-0002-2370-592X>, Universidad Técnica de Cotopaxi, alex.bautista6887@utc.edu.ec

³ <https://orcid.org/0000-0001-9147-2270>, Universidad Técnica de Cotopaxi, alexandra.alajo@utc.edu.ec

⁴ <https://orcid.org/0000-0001-7681-5386>, Universidad Técnica de Cotopaxi, diego.jacome@utc.edu.ec

datos de 54 sujetos en ambas dimensiones, incluidos los indicadores de planificación, organización, dirección y control de la gestión administrativa, así como los de toma de decisiones, seguimiento y mejora. Los resultados muestran una correlación significativa de 0,788 entre ambas variables, lo que indica una fuerte relación entre la eficacia de la gestión administrativa y el rendimiento de la gestión de procesos. Además, se observó que los aspectos organizativos y direccionales de la gestión administrativa y la mejora continua de la gestión de procesos eran cruciales para el fortalecimiento del funcionamiento interno. En resumen, la combinación de una gestión administrativa estructurada y la mejora continua de los procesos fomenta una cultura organizativa eficaz, flexible y centrada en la transparencia. Se aconseja que en futuras investigaciones se examine cómo afecta la digitalización a la gestión de procesos y se realicen estudios comparativos entre cooperativas de varias regiones para encontrar las mejores prácticas.

Palabras clave: *Competitividad, cooperativas de ahorro y crédito, eficiencia organizacional, gestión administrativa, gestión por procesos*

ABSTRACT

This study examines the relationship between administrative management and process management in credit unions, which are facing significant challenges due to competition in the financial sector and strict regulations. Thus, the objective is to examine how the implementation of process-based management can improve organizational performance, maximize resources and increase internal management efficiency. The methodology employed was quantitative in nature, using descriptive statistics and Pearson correlation analysis to evaluate the interdependence between administrative and process management factors. Thus, data from 54 subjects were analyzed in both dimensions, including the indicators of planning, organization, direction and control of administrative management, as well as those of decision making, follow-up and improvement. The results show a significant correlation of 0.788 between both variables, indicating a strong relationship between administrative management effectiveness and process management performance. In addition, organizational and directional aspects of administrative management and continuous improvement of process management were found to be crucial for strengthening internal functioning. In summary, the combination of structured administrative

management and continuous process improvement fosters an effective, flexible and transparency-focused organizational culture. Future research is advised to examine how digitization affects process management and to conduct comparative studies among cooperatives in various regions to find best practices.

Keywords: *Competitiveness, savings and credit cooperatives, organizational efficiency, administrative management, process management.*

INTRODUCCIÓN

La administración basada en procesos es una estrategia que posibilita a las cooperativas de ahorro y crédito mejorar sus tareas administrativas, promoviendo un funcionamiento eficaz y enfocado en el socio (Rojas-Díaz et al., 2023). De modo que, este modelo de administración se fundamenta en reconocer y examinar los procesos internos esenciales, valorando su eficacia y concordancia con las metas de la organización. Debido a ello, con la implementación de esta metodología, se consigue una perspectiva holística que optimiza la coordinación entre áreas, disminuye las duplicaciones y mejora la utilización de los recursos (Lages & Martínez, 2021). En este aspecto, el ámbito de las cooperativas, donde la gestión exacta de los procesos es clave para la transparencia y la confianza de los socios, el estudio de la administración por procesos se transforma en un instrumento crucial para lograr una administración más regulada y rápida.

En este contexto, estudios como el de Cotera (2021) realizado en el sector académico de Perú mostró una relación significativa entre las variables gestión por procesos y gestión administrativa dentro de lo que conlleva manejar una institución sin fines de lucro. Por otro lado, Benavides-Espejo y Vásconez-Acuña (2021); Jiménez-Díaz y Narváez-Zurita (2021) son estudios realizados en cooperativas en Ecuador mencionan que se puedan definir estrategias que permitan una gestión adecuada de las cuentas a corto plazo, las inversiones y la estructura financiera; en este contexto, el mando es integral con sus perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y de desarrollo, para garantizar la supervivencia de las empresas frente a las amenazas internas y externas a las que se enfrentan.

Asimismo, la puesta en marcha de una administración eficaz posibilita que las cooperativas se adapten con más agilidad a las modificaciones normativas y a las exigencias del mercado

financiero, fomentando así la sostenibilidad y competitividad de la entidad (Ramírez-Betancourt et al., 2020). Por otro lado, en este sector, la administración no solo conlleva la maximización de recursos y la observancia de las regulaciones, sino también el robustecimiento de la relación con los socios, quienes aspiran a una gestión fiable y enfocada en el beneficio colectivo (Gutiérrez et al., 2022). Por lo tanto, esta perspectiva profesional y organizada promueve una cultura empresarial dedicada a la calidad y la eficacia, factores esenciales para asegurar la continuidad y expansión de las cooperativas de ahorro y crédito (Perdigón, 2020).

Gestión por procesos

El análisis de la gestión por procesos y administrativa en las cooperativas de ahorro y crédito es fundamental para optimizar los procedimientos internos y garantizar una administración eficiente y orientada al cliente (Romero-Nava, 2024). En este sentido, el enfoque se basa en descomponer las actividades de la cooperativa en procesos individuales que se pueden observar, medir y mejorar (Lages & Martínez, 2021). De tal manera, en una organización que maneja aspectos financieros sensibles, como las cooperativas, el análisis de procesos permite detectar ineficiencias y riesgos potenciales en cada área administrativa, promoviendo una gestión más controlada y organizada. Así, la cooperativa puede responder con mayor rapidez y precisión a las necesidades de sus socios y adaptarse mejor a los cambios en el entorno financiero (Mejía et al., 2023).

Por otro lado, implementar una gestión basada en procesos facilita que cada departamento y cada individuo dentro de la cooperativa tenga claridad sobre su rol y sus responsabilidades específicas en el logro de los objetivos generales. De igual manera, este enfoque también promueve la estandarización y simplificación de las tareas según, (Leon Montes et al., 2023) en donde la implementación de tecnologías emergentes contribuyen a una reducción en los tiempos de respuesta y a una disminución de los errores operativos. Además, la gestión por procesos ayuda a construir una cultura organizacional orientada a la eficiencia y a la calidad, donde cada colaborador entiende cómo su trabajo impacta en el rendimiento y en la sostenibilidad de la cooperativa (Matute-Calle & Murillo-Párraga, 2021).

Por otra parte, en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, el análisis de procesos administrativos no solo se enfoca en la mejora continua de las actividades internas, sino también en asegurar el cumplimiento normativo y en fortalecer la transparencia ante los

socios y clientes (Romero-Nava, 2024). Puesto que el sector financiero está regulado rigurosamente, las cooperativas deben implementar controles efectivos que garanticen la protección de los recursos y la confianza de sus miembros (Rojas-Díaz et al., 2023). A través de este análisis, se pueden establecer sistemas de control internos más sólidos y procesos más seguros y confiables, lo que contribuye a una administración eficiente, transparente y alineada con los valores cooperativos (González et al., 2019).

Gestión administrativa

La gestión administrativa en cooperativas de ahorro y crédito juega un rol esencial en la sostenibilidad de estas organizaciones, ya que les permite optimizar sus recursos y garantizar el cumplimiento de sus objetivos económicos y sociales (Ferretti et al., 2024). A diferencia de otras instituciones financieras, las cooperativas tienen como objetivo principal generar beneficios para sus socios y no maximizar las ganancias, lo que implica que la gestión administrativa debe estar orientada a la creación de valor compartido. De igual manera exige una estructura administrativa sólida y eficaz que pueda responder tanto a las exigencias de los socios como a las del entorno regulatorio y competitivo (Mendoza et al., 2021).

Además, un sistema administrativo efectivo según Fernández et al. (2017) debe incluir mecanismos para la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades internas. Cada uno de estos aspectos es crucial para lograr una gestión alineada con la misión y los principios de la cooperativa, que incluyen la participación y el compromiso de los socios (Flores Vásquez & Núñez Lira, 2021). En este sentido, la gestión administrativa debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios económicos y sociales, lo que permitirá a la cooperativa seguir siendo relevante y competitiva en el mercado financiero (Peña-Ponce et al., 2022).

Por otra parte, la gestión administrativa eficaz en cooperativas no solo abarca el manejo de recursos financieros y operativos, sino también la comunicación y coordinación efectiva entre todas las áreas. Por consiguiente, esto contribuye a mejorar la toma de decisiones, a reducir la burocracia y a fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia y la responsabilidad (Parra et al., 2021). Por otra parte, una buena administración permite fortalecer la confianza de los socios en la cooperativa, lo que es crucial para su crecimiento y desarrollo a largo plazo. Al implementar prácticas administrativas eficientes, la

cooperativa puede asegurar la continuidad de sus operaciones y la satisfacción de sus socios (Fernández et al., 2017; Pérez, 2022).

Por lo que a nivel mundial son muchas las organizaciones que han comenzado a tomar consciencia de lo importante que es mantener un buen manejo del proceso administrativo ya que permite a la empresa alcanzar los objetivos establecidos empleando los recursos disponibles de una manera óptima (Harmon, 2019). Es decir, constituye el núcleo del trabajo de quienes están al mando de la organización en todos los niveles.

Gestión Administrativa y procesos en las cooperativas de Ahorro y Crédito

El sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador enfrenta desafíos significativos derivados de la regulación cambiante, la competencia intensa con bancos comerciales y otras instituciones financieras, y la necesidad de adaptación a las tecnologías financieras emergentes (Benítez et al., 2021; Luque y Peñaherrera, 2021; Guevara et al., 2024). Debido a ello, estos factores presionan a las cooperativas para que sus procesos administrativos mejoren su eficiencia operativa para mantener su competitividad y cumplimiento regulatorio. Sin embargo, existe una falta general de estudios específicos que aborden las metodologías de mejora de gestión en el contexto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo que limita la capacidad de estas instituciones para implementar mejoras efectivas y sostenibles.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kisapincha”, debe abordar desafíos específicos relacionados con la eficiencia administrativa y la satisfacción del cliente. De igual manera, problemas como procesos administrativos lentos o ineficaces, falta de capacitación adecuada del personal, y sistemas de información desactualizados pueden afectar directamente la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa (Sánchez, 2023). En consecuencia, mejorar estos aspectos es crucial para aumentar la retención de socios y la captación de nuevos clientes, especialmente en un área competitiva como Latacunga, donde las expectativas de los clientes están en aumento.

Los empleados de la Cooperativa “Kisapincha”, se enfrentan a diario con la necesidad de manejar procedimientos administrativos que pueden ser redundantes o innecesariamente complicados, lo que disminuye su productividad y satisfacción laboral (Roche, 2022). Igualmente, esta situación se ve agravada por la falta de herramientas tecnológicas adecuadas que faciliten sus tareas diarias y mejoren la comunicación interna (Cárdenas y

Mena, 2023). Por consiguiente, estos procesos no solo podrían mejorar el ambiente de trabajo, sino también permitir que el personal se enfoque más en atender las necesidades de los clientes en lugar de lidiar con ineficiencias operativas.

En base a esta problemática, el presente estudio se ha planteado la siguiente formulación del problema:

¿Cómo influye la gestión administrativa en el desempeño de la gestión por procesos en las cooperativas de ahorro y crédito?

¿Qué dimensiones específicas de la gestión administrativa y de la gestión por procesos contribuyen de manera significativa a la eficiencia y competitividad organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito?

METODOLOGÍA

La presente investigación se basa en un enfoque cuantitativo, el cual (Parra-Sánchez, 2022) menciona que se orienta hacia la recolección y evaluación sistemática de información con el objetivo de abordar preguntas de investigación y validar hipótesis formuladas previamente. Bajo esta perspectiva dicho enfoque se sustenta en el uso de mediciones numéricas, conteos y la aplicación de técnicas estadísticas (Solano Maza et al., 2024). De esta manera, su objetivo principal es realizar un análisis estadístico que permita obtener resultados precisos y conclusiones claras. Por consiguiente, en este estudio, la observación del objeto de estudio se llevará a cabo mediante la medición numérica, lo que permitirá un análisis detallado para optimizar la Gestión Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kisapincha".

El tipo de investigación adoptado es de naturaleza documental y de campo. La investigación documental se basa en la recopilación de información proveniente de fuentes confiables, tanto físicas como digitales, incluyendo textos, libros, trabajos de grado y artículos científicos. Por otro lado, la investigación de campo permitirá obtener datos precisos y directos del entorno de trabajo y los procesos mediante el uso de técnicas como encuestas y la observación directa de los colaboradores de la cooperativa (Solano Maza et al., 2024).

La población seleccionada para este análisis está compuesta por 54 colaboradores de la 7 diferentes agencias a nivel nacional encuestadas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

"Kisapincha", quienes tienen una participación directa en los procesos administrativos que se busca mejorar. La información obtenida de esta población se la realizó con un muestreo aleatorio simple, mismo que proporcionó una comprensión precisa y detallada sobre el manejo de dicho muestreo utilizado por la facilidad de los investigadores en el levantamiento de información.

El principal instrumento de recolección de datos será la encuesta, un recurso ampliamente utilizado en investigaciones cuantitativas, lo que permite obtener información estructurada y sistemática. De esta manera, el proceso implicará diversas etapas, como el diseño de la muestra, el acoplamiento del mismo al contexto del estudio. Asimismo, se incluirá la preparación y presentación de los resultados obtenidos. Este enfoque asegurará la captura de datos relevantes sobre la percepción y gestión de los procesos administrativos dentro de la cooperativa.

El instrumento fue una adaptación de la investigación de Sánchez et al. (2021). misma que se encuentra distribuida en variables y dimensiones, la variable Gestión administrativa se encuentra dividida en Planificación, Organización, Dirección y Control; por otro lado, la variable gestión por procesos en: Determinación de proceso, Seguimiento, medición y análisis de proceso, Mejora de procesos. Por otra parte, la primera variable con un Alpha de Crombach de ,870 y la segunda variable con ,939 validaron el instrumento estadísticamente y es significativo. De igual manera, se validó por juicio de expertos dando un valor añadido a la significancia de este.

El procesamiento de la información se realizará mediante un análisis estadístico descriptivo y correlacional de los datos recolectados a través de encuestas. De tal manera se identificará patrones, relaciones y tendencias en los datos, proporcionando una base sólida para formular estrategias de mejora en los procesos administrativos. La información será tabulada y analizada utilizando técnicas estadísticas adecuadas, garantizando la validez y precisión de los resultados obtenidos. De este modo, se podrá realizar un diagnóstico preciso de la situación actual y formular recomendaciones fundamentadas que optimicen la gestión administrativa en la Cooperativa.

RESULTADOS

En la sección de resultados se presentan los análisis de los procesos administrativos en las cooperativas de ahorro y crédito. Especialmente, estos resultados ayudan a comprender el nivel de eficiencia y eficacia alcanzado en cada etapa de la gestión administrativa, así como a identificar áreas de mejora para alcanzar los objetivos de la organización. De tal forma, los datos se presentan de acuerdo con los factores clave examinados, proporcionando una visión detallada de los indicadores de rendimiento y su influencia en el funcionamiento general de la cooperativa.

Los resultados muestran cómo la implantación de un sistema de gestión de procesos ha influido en la optimización de recursos, la reducción del tiempo de respuesta y el aumento de la satisfacción del cliente. Por otra parte, cada sección de este artículo ofrece un análisis cuantitativo y cualitativo para evaluar los beneficios y retos de la gestión por procesos. Este enfoque permite no sólo evaluar el estado actual de la administración, sino también establecer un punto de referencia para futuras intervenciones encaminadas a la mejora continua.

Las estadísticas descriptivas de las variables de gestión administrativa y de procesos proporcionan información valiosa sobre las tendencias clave y la distribución de los datos. En primer lugar, el número de observaciones para ambas variables es de 54, lo que indica que se evaluaron el total de los sujetos en cada dimensión de gestión, proporcionando una base adecuada para el análisis. De manera adicional, la media de la gestión administrativa es de 35,22, mientras que la media de la gestión de procesos es de 33,61. Los resultados indican que la media de la gestión administrativa es algo superior a la de la gestión de procesos. Esto podría indicar un mejor rendimiento o clasificación en la gestión administrativa.

Además, el porcentaje medio de errores es de 1,83 para la gestión administrativa y de 1,95 para la gestión de procesos. Este valor tan bajo sugiere que las medianas obtenidas son estimaciones precisas de la mediana de la población, si bien existe cierta variabilidad en torno a estas medianas. La mediana, 33,5 para la gestión administrativa y 32,0 para la gestión de procesos, confirma que los datos se centran en valores comparables a la mediana, lo que implica una distribución relativamente simétrica en ambas variables.

El análisis de la dispersión y la distribución se completa con los valores de la moda, la desviación típica y la varianza. Inicialmente, la moda en Gestión Administrativa es 18, pero en Gestión de Procesos es 17, lo que implica la presencia de ciertos valores recurrentes en la parte inferior de ambas escalas, que podrían influir en la distribución global. La desviación típica de 13,45 en Gestión administrativa y de 14,31 en Gestión de procesos indica una dispersión significativa de los datos en comparación con las medias. De igual forma, la varianza es de 180,93 en Gestión administrativa y de 204,77 en Gestión de procesos, lo que confirma esta variabilidad, siendo ligeramente superior en este último caso. En conjunto, estos resultados se presentan en la (tabla 1) mismos que indican una variabilidad moderada en ambas áreas, con una ligera tendencia

	Gestión administrativa	Gestión por procesos
N	54	54
Media	35,2222	33,6111
Error estándar de la media	1,83046	1,94732
Mediana	33,5000	32,0000
Moda	18,00	17,00
Desv. Desviación	13,45105	14,30980
Varianza	180,931	204,770
Suma	1902,00	1815,00

Tabla 1. Estadísticos descriptivos

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de correlación entre las variables de gestión administrativa y por procesos muestran una relación significativa y positiva entre ambas. Particularmente, la correlación de Pearson de 0,788 indica una asociación fuerte y positiva. Esto sugiere que la mejora del rendimiento de la gestión administrativa tiende a mejorar también el rendimiento de la gestión por procesos, y viceversa. Esta relación es significativa porque pone de relieve la interdependencia de los procedimientos organizativos y las prácticas administrativas en las cooperativas, lo que puede indicar una sinergia en la mejora de ambas áreas.

Igualmente, esta fuerte asociación puede interpretarse como una prueba de que una gestión administrativa eficaz podría crear un entorno organizativo más adecuado para implantar y mejorar los procesos de trabajo. Por otra parte, el fortalecimiento de la gestión basada en procesos podría conducir a una administración más organizada y eficaz, creando un bucle de retroalimentación positiva entre ambas áreas.

		Gestión administrativa	Gestión por procesos
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	1	,788**
Gestión por procesos	Correlación de Pearson	,788**	1

Tabla 2. Correlación entre variables

Fuente: Elaboración propia

Para complementar este análisis, se examinaron las distintas dimensiones y componentes que conforman cada variable. Con respecto a la Gestión Administrativa, se incluyeron dimensiones clave como la planeación, la organización, la dirección y el control. Estos aspectos abarcan desde la formulación de objetivos y la asignación de recursos hasta el liderazgo y la supervisión de actividades, asegurando una estructura sólida para el funcionamiento organizacional. Por otro lado, en Gestión por Procesos, se consideraron elementos como el seguimiento, análisis y medición de los procesos, así como la mejora continua de los mismos. Este enfoque permite mantener la eficiencia, estandarización y adaptación constante de los procedimientos internos. La integración de estos componentes en el análisis ofrece una visión integral, destacando cómo cada dimensión contribuye a la relación observada entre ambas variables, lo que subraya la importancia de un enfoque coordinado en ambas áreas para mejorar el desempeño global de la organización.

Los resultados de la matriz de correlación de Pearson para las dimensiones de la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control) muestran una relación altamente significativa y positiva entre la variable general de gestión administrativa y cada una de sus dimensiones. Específicamente, con un valor de 0,950, la dimensión con mayor correlación con la gestión administrativa es la dirección, lo que indica que el liderazgo organizativo y la motivación son elementos críticos que afectan directamente al rendimiento administrativo en todo el mundo. Le sigue la dimensión de organización, con

una correlación de 0,918, lo que pone de relieve la necesidad de estructurar eficazmente los recursos para reforzar la gestión administrativa. Finalmente, la importancia de la supervisión queda demostrada por la correlación de 0,905 entre Control y Gestión administrativa.

En conjunto, estos resultados resaltan cómo cada dimensión no solo contribuye de manera significativa al rendimiento de la gestión administrativa, sino que también interactúa estrechamente con las demás, formando una estructura cohesiva y funcional que impulsa el desempeño organizacional.

		Gestión administrativa	D1 Planeación	D2 Organización	D3 Dirección	D4 Control
Gestión administrativa	Correlación de Pearson	1				
D1 Planeación	Correlación de Pearson	,822**	1			
D2 Organización	Correlación de Pearson	,918**	,652**	1		
D3 Dirección	Correlación de Pearson	,950**	,673**	,853**	1	
D4Control	Correlación de Pearson	,905**	,695**	,772**	,837**	1

Tabla 3. Correlación dimensiones variable gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la matriz de correlación de Pearson para las dimensiones de Gestión por Procesos (determinación de procesos, seguimiento, mediación y análisis, y mejora de procesos) muestran una relación altamente significativa y positiva entre la variable general Gestión por Procesos y cada una de sus dimensiones. Dentro este modo, con un valor de 0,975, la dimensión con mayor correlación con la gestión por procesos es la determinación de procesos, lo que indica que la identificación y definición de procesos son esenciales para el rendimiento global de la gestión por procesos. Con una correlación de 0,966, sigue la

dimensión Mejora de Procesos, destacando la necesidad de un enfoque continuo en la optimización de procesos para el fortalecimiento de la gestión.

En conjunto, estos resultados subrayan cómo cada dimensión contribuye significativamente a la gestión por procesos y se complementa con las demás, estableciendo una estructura integral y coherente que impulsa la eficiencia y la efectividad en la organización.

		Gestión por procesos	D1 Determinación de proceso	D2 Seguimiento medición y análisis	D3 Mejora de procesos
Gestión por procesos	Correlación de Pearson	1			
D1 Determinación de proceso	Correlación de Pearson	,975**	1		
D2 Seguimiento medición y análisis	Correlación de Pearson	,940**	,865**	1	
D3 Mejora de procesos	Correlación de Pearson	,966**	,915**	,878**	1

Tabla 4. Correlación de dimensiones de la variable gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia

Las fuertes correlaciones mostradas entre la variable de gestión administrativa general y sus cuatro dimensiones -planificación, organización, dirección y control- muestran cómo cada elemento contribuye a un rendimiento administrativo sólido y eficaz. Del mismo modo, las correlaciones entre la gestión de procesos y sus dimensiones (determinación de procesos, supervisión de procesos, mejora de procesos y mediación y análisis) demuestran que la eficacia de la gestión de procesos depende de una adecuada identificación, supervisión y optimización continua de los mismos. Como resultado, estas relaciones interdependientes implican que la interacción y la alineación entre las distintas dimensiones favorecen tanto la eficacia operativa como la capacidad de respuesta de la organización.

DISCUSIÓN

La administración por procesos ha sido reconocida como una estrategia clave para maximizar la eficiencia de las cooperativas de ahorro y crédito, permitiendo a estas organizaciones manejar sus tareas administrativas de manera más efectiva y con un claro

enfoque social. Según autores como Lages & Martínez (2021) y Barrios-Hernández et al. (2019), este enfoque no solo mejora la coordinación entre áreas, sino que también minimiza las duplicidades y maximiza el uso de los recursos (Mendoza-Fernández y Moreira-Chóez, 2021). De tal forma, estos hallazgos apoyan este punto de vista porque los datos muestran que, a pesar de la variabilidad moderada tanto en la gestión administrativa como en la gestión de procesos, la gestión administrativa media es ligeramente mejor, lo que sugiere un rendimiento administrativo más estable (Alarcón & Sánchez, 2018). Esto indica que, en el contexto de las cooperativas, el fortalecimiento de los procesos internos tiene el potencial de mejorar aún más la estructura administrativa global.

En este contexto, la implantación de un sistema de gestión administrativa eficiente permite a las cooperativas adaptarse rápidamente a los cambios normativos y a las exigencias del mercado financiero. Ramírez-Betancourt et al. (2020) señalan que, a diferencia de otras instituciones financieras, las cooperativas tienen un compromiso adicional con el beneficio colectivo de sus socios, lo que exige una gestión que no sólo maximice los recursos, sino que también fortalezca los lazos de confianza con los socios. En línea con esta propuesta, Gutiérrez et al. (2022) afirman que una administración bien definida y estructurada ayuda a establecer una cultura organizativa centrada en la calidad y la eficiencia, elementos cruciales para que las cooperativas puedan competir de forma sostenible.

La correlación entre la gestión administrativa y la gestión de procesos que encontramos en nuestro estudio, con un valor de Pearson de 0,788, indica una relación sinérgica entre ambos campos, lo que concuerda con las teorías expuestas por otros autores. Según investigaciones anteriores, una gestión administrativa eficaz crea un entorno propicio para el crecimiento y la mejora de los procesos operativos (Rojas-Díaz et al., 2023). En este sentido, nuestros hallazgos indican que la implementación de una estructura administrativa que facilite la identificación, evaluación y optimización de los procesos puede beneficiar a las cooperativas (la Torre-Torres et al., 2022). Mejía et al. (2023) destacan que, en sectores regulados, como el financiero, es esencial que las cooperativas cuenten con procesos claramente definidos y controlados, lo que no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que también fomenta la confianza (Alaqla, 2023).

Por otra parte, el análisis de las dimensiones específicas de la gestión administrativa reveló que las áreas de organización y dirección son particularmente importantes, mostrando

fuerzas correlaciones con la gestión administrativa general. Esto demuestra que una dirección eficaz y una asignación de recursos estructurada son esenciales para el éxito administrativo en las cooperativas, lo que concuerda con los resultados de estudios como el de Perdigón (2020), que sostienen que una dirección eficaz y una organización clara conducen a una gestión más resistente y eficiente. Además, en la gestión de procesos, la identificación y la mejora continua de los procesos muestran las correlaciones más altas, destacando la importancia de centrarse en la identificación y optimización de los procesos para garantizar un funcionamiento eficaz y flexible (Ferretti et al., 2024).

Los resultados de este estudio sugieren que tanto la gestión administrativa como la gestión por procesos, cuando se implementan de manera integrada, forman una estructura cohesiva que permite a las cooperativas de ahorro y crédito no solo optimizar sus operaciones internas, sino también adaptarse con flexibilidad a un mercado en constante cambio. Según la literatura y los datos obtenidos indican que una administración orientada a procesos facilita una cultura organizacional de calidad y transparencia, fortaleciendo la confianza y lealtad de los socios. Este enfoque integral no solo responde a las demandas regulatorias y del mercado, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las cooperativas en el sector financiero actual, validando la importancia de una administración adaptativa y orientada al socio para enfrentar los desafíos presentes y futuros en el ámbito cooperativo.

CONCLUSIONES

La importancia de desarrollar una administración basada en los procesos de las cooperativas de ahorro y crédito para maximizar su rendimiento organizativo. En este aspecto, los resultados muestran que, si bien la gestión administrativa tiene un rendimiento medio superior, la gestión de procesos desempeña un papel vital en el fortalecimiento de las operaciones internas. A sí mismo, la correlación positiva y significativa entre ambas variables sugiere que la gestión eficaz y la mejora continua de los procesos están relacionadas, así como sus dimensiones dentro de cada una, lo que permite a la organización adaptarse rápida y eficazmente tanto a las exigencias normativas como a las del mercado financiero. Por lo tanto, esta interdependencia pone de relieve la importancia de incorporar ambas áreas a un estilo de gestión cohesionado y estructurado.

La fuerte correlación entre la gestión administrativa y sus dimensiones -en particular la dirección y la organización- indica que un liderazgo eficaz y una organización bien estructurada son esenciales para lograr una administración fuerte. Del mismo modo, la alta correlación en las dimensiones de gestión de procesos muestra que la identificación y optimización continuas de los procesos internos son esenciales para un funcionamiento eficaz y flexible que cumpla las expectativas normativas y sociales.

En este contexto, este estudio también hace hincapié en cómo un enfoque de gestión integrado que integre la administración y los procedimientos puede crear una cultura organizativa centrada en la calidad, la eficiencia y la transparencia. Además de maximizar los recursos y aumentar la eficiencia operativa, la colaboración entre ambos ámbitos fomenta una mayor confianza y lealtad de las partes interesadas hacia la cooperativa. Esto es especialmente importante en un entorno en el que la competencia y los requisitos normativos son cada vez mayores y las cooperativas deben mantener altos niveles de profesionalidad y adaptabilidad para garantizar su viabilidad a largo plazo.

Para futuros trabajos es beneficioso investigar los efectos de la implementación de la tecnología digital en la gestión de procesos, ya que esto podría aumentar la eficiencia y adaptabilidad de las cooperativas. Además, se sugiere profundizar en el análisis de cómo cada dimensión particular de la gestión administrativa y de procesos contribuye a otra variable como el rendimiento organizativo, permitiendo identificar áreas de mejora continua. Además, Este enfoque ayudaría al desarrollo de un modelo integrado de gestión que podría ajustarse a los cambios en curso en el sector financiero y fortalecer la competitividad de las cooperativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaqla, M. F. (2023). The impact of it governance and administrative information quality on decision-making in the banking sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 171–182. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4p15>
- Barrios-Hernández, K. C., Contreras Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). The management by Processes in the SMEs of Barranquilla: Differentiating factor of the organizational competitiveness. *Informacion Tecnologica*, 30(2), 103–113. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>

- Benavides-Espejo, B. M., & Vásquez-Acuña, L. G. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 452–478. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.518>
- Benítez, J. E., Ortega, Z. M., Quizhpe, T. del R., y Samaniego, G. T. (2021). Retos de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador en el escenario de post pandemia COVID – 19. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(11), 590-605.
- Cárdenas, J., y Mena, F. (2023). Estrategias para mitigar riesgos financieros en la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha LTDA [Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e12fb02e-7f06-40f5-949b-e338448e1020/content>
- Cotera, C. (2021). Optimización de la Gestión Administrativa mediante la Gestión por Procesos en el Vicerrectorado Académico de la Universidad Peruana Los Andes, 2022. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/5004/T037_70269256_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ferretti, P., Gonnella, C., & Martino, P. (2024). Integrating sustainability in management control systems: an exploratory study on Italian banks. *Meditari Accountancy Research*, 32(7), 1–34. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2023-1954>
- Flores Vásquez, S. P., & Núñez Lira, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140–164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- González, A., Rodríguez, L., Caballero, D., & Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28), 2–12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Guevara, P. M. S., Torres-Palacios, M. M., y Zurita, X. E. N. (2024). Auditoría de cumplimiento en cooperativas de ahorro y crédito: Desafíos y estrategias. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(1), 191-216. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.88>

- Gutiérrez, J., Amado, J., Palomino, M., & Arias, J. (2022). Resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(2), 2–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3159>
- Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Morgan Kaufmann. https://www.academia.edu/44913633/Business_Process_Change_A_Business_Process_Management_Guide_for_Managers_and_Process_Professionals_Fourth_Edition
- Jiménez-Díaz, A. B., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Gestión financiera en tiempos de COVID-19 para Cooperativas de producción y mercadeo. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 158–186. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.507>
- La Torre-Torres, M. T., Pando-Medina, Z. M., Aragón-Ortega, P. M., & Cordova-Buiza, F. (2022). Administrative Management and Work Performance in Hardware and Construction SMEs: The Case of Justiniano Soto Villanueva S.R.L., Peru. *IBIMA Business Review*, 2022. <https://doi.org/10.5171/2022.497769>
- Lages, J., & Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3), 1–19. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v37n3/1561-2961-enf-37-03-e4392.pdf>
- Luque, A., y Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: El desafío de ser cooperativas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 138, 76-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7873084>
- Matute-Calle, B. P., & Murillo-Párraga, D. Y. (2021). La Gestión por procesos: resultados para mejorar la atención en Instituciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 179. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1287>
- León Montes, S., Aburto Tucno, J. J., Moreno Menéndez, F. M., Hinostraza Estrada, D. A., & Tello Porras, D. A. (2023). Motivación y productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito de la selva central—Perú. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1-8. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.21>
- Mejía, M., Cipagauta, E., & Wilches, L. (2023). Plan de Integración de las Normas ISO 9001 e ISO 45001. Caso de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito CANAPRO C.

- A. C. Tunja. Signos, Investigación En Sistemas de Gestión, 15(2), 2–24.
<https://doi.org/10.15332/24631140>
- Mendoza, C. C., Estrada, E. E., & Tanqueño, O. P. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa. *Revista Enfoques*, 5(18), 122–137. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.112>
- Mendoza-Fernandez, V. M., & Sobeida Moreira-Chóez, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen Administrative Management Processes, a journey from its origin Processos de Gestão Administrativa, uma jornada desde suas origens. *POCAIP*, 6(25), 608–620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Parra-Sánchez, J. S. (2022). Potencialidades de la Inteligencia Artificial en Educación Superior: Un Enfoque desde la Personalización. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 14(1), 19-27. <https://doi.org/10.37843/rted.v14i1.296>
- Parra, J., Muñoz, J., Sánchez, G., & Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(1), 347–356.
- Peña-Ponce, D., Milligan-Alvia, K., & Galarza-Rodríguez, E. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 137–151. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2563>
- Perdigón, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Coodes*, 8(1), 33–44. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/286>
- Pérez, Y. (2022). Proceso administrativo de la gestión empresarial en el sector de alimentos. *DIEP*, 5(1), 78–90.
- Ramírez-Betancourt, F., Assafiri-Ojeda, Y., Salgado-Cepero, G., & Cruz-Hernández, L. (2020). Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado. *Ingeniería Industrial*, XLI(3), 1–14. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v41n3/1815-5936-rii-41-03-e4127.pdf>
- Roche, C. D. (2022). Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., agencia Riobamba, periodo 2022-2026. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16597>

- Rojas-Díaz, P. J., Gómez-Mora, E. I., & Gil-Marín, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 135-149. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613>
- Romero-Nava, M. A. (2024). Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. *Ingenium et Potentia*, 6(10), 54-72. <https://doi.org/10.35381/i.p.v6i10.3856>
- Sánchez, S., Henry, P., & Ramos De La Cruz, M. (2021). Gestión por procesos y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Lambayeque. [Tesis de maestría. Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53257/Sanchez_SPH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, T. A. (2023). La dirección estratégica como mecanismo en la gestión del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. En la ciudad de Ambato [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/38175>
- Solano Maza, L. O., Farías Gonsález, M. J., Fernández Pereira, M. D., & Porras Fernández, M. I. (2024). Uso de herramientas y tecnologías emergentes en la enseñanza de la educación superior. *Prohominum*, 6(1), 55-63. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0225>