

**PROCESO PRESUPUESTAL EN LAS COOPERATIVAS:  
IMPLEMENTACIÓN EN BUSCA DE RESULTADOS COMPETITIVOS**

1

**Carlos Adolfo Cardona Gómez**

**Paula Andrea Castaño Olaya**

**Lina Marcela Úsuga Cardona**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA  
2008**

## PROCESO PRESUPUESTAL EN LAS COOPERATIVAS: IMPLEMENTACIÓN EN BUSCA DE RESULTADOS COMPETITIVOS

### RESUMEN:

Cualquier tipo de organización que participe actualmente en un mercado económico y se enfrente a grandes grupos y sectores competitivos debe tener definidas su misión y su visión, al igual que los métodos y herramientas a utilizar para lograrlas; ahora, en nuestro país, el sector de los servicios ha tomado fuerza y ha comenzado a tener un gran impacto en su desarrollo, no sólo económico, sino también social; y en este caso, el sector solidario cooperativo juega un papel importante, puesto que además de preocuparse por el bienestar social de la población, también genera rentabilidad y, por tanto, un fuerte impacto en el crecimiento de la economía nacional.

Dichos beneficios no se han logrado en vano, ya que para su alcance ha sido necesario una planificación y una presupuestación previa por parte de las entidades pertenecientes a este sector, entre ellas, las Cooperativas Financieras y las de Ahorro y Crédito; quienes han tomado el proceso presupuestal como una herramienta clave en el desarrollo y generación de valor agregado.

### PALABRAS CLAVES:

*Contabilidad de Gestión, Proceso Presupuestal, Presupuesto, Planeación Estratégica, Sector Solidario, Servicios Financieros, Cooperativas Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito,*

### INTRODUCCIÓN

La economía del país, en la actualidad, ha sido influenciada fuertemente por el dinamismo y las aceleradas transformaciones que ha traído consigo la situación mundial, en consecuencia, los diversos sectores económicos que la impulsan se han convertido en objeto de cambios trascendentales, significando para algunos, la aparición de crisis agudas, pero para otros, una clara oportunidad de mejorar su competitividad.

Una muestra de ello, es la realidad que evidencia, el Sector Financiero Colombiano que, debido a las exigencias del entorno, se ha tenido que enfrentar a cambios estructurales, trayendo consigo fenómenos orientados a pactar alianzas estratégicas y procesos de diversificación, obligando a las entidades que lo componen a evaluar la necesidad de reestructurarse para lograr garantizar su continuidad y permanencia en los mercados financieros.

En contraste, el Sector Solidario, se ha ido convirtiendo en pieza clave para contribuir al desarrollo económico y social de la sociedad, al ser considerado una alternativa viable de solución a problemas socioeconómicos que han venido aquejándola desde años atrás.

Dentro del Sector Solidario, aparecen las Cooperativas como una opción factible para acceder a servicios financieros orientados, principalmente, al Ahorro y Crédito, que, a su vez, son ofrecidos por entidades propias del Sector Financiero que poseen los recursos necesarios y las competencias para ofrecer una amplia cobertura de los Mercados Potenciales. Es por esto que las Cooperativas, aprovechando las diversas circunstancias que han condicionado el actuar de las Entidades Financieras, se han propuesto incursionar fuerte y competitivamente en dichos mercados,

mostrándose como una amenaza latente para estas entidades y como una opción más asequible para todos los públicos en general.

Parte de la preparación que están emprendiendo las Cooperativas para lograr dicho objetivo, radica en el mejoramiento de los procesos administrativos y financieros al interior de ellas; en la claridad que posean acerca de las metas y los objetivos que pretenden alcanzar, tanto a corto como a largo plazo y, más aún, los planes de acción y las estrategias que se llevarán a cabo para su consecución. Asimismo, cobra gran importancia para estas entidades lograr alinear toda su planeación estratégica con una de las herramientas gerenciales más útil para aumentar su eficiencia y promover el control, conocida en el ámbito empresarial como el Proceso Presupuestal.

Es por esto que, enmarcados en la Contabilidad de Gestión, adquiere relevancia conocer la manera en que las Cooperativas están implementando este proceso, de modo que no sólo se estén estructurando cifras financieras dentro de un Presupuesto, sino que también exista un previo análisis del direccionamiento estratégico de la entidad, para que dicho proceso permita una integración coherente entre éste y lo presupuestado. De la misma forma, se pretende identificar aquellos aspectos en los que podría mejorarse y complementarse, a fin de que pueda proporcionar la utilidad para la cual ha sido concebido, materializándose en una mayor generación de valor, vislumbrada tanto en la gestión interna como en la calidad de los servicios y la satisfacción de sus usuarios.

## **EL SECTOR SOLIDARIO COMO PROPULSOR DE LA ECONOMÍA Y GENERADOR DE BIENESTAR SOCIAL**

Para lograr una acertada contextualización acerca del Sector Solidario, es preciso considerar aspectos generales referentes a la Economía Solidaria, como una de las ramificaciones más significativas y promisorias dentro del Sistema Económico Colombiano, por estar enfocada en promover el desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la movilización de grandes cantidades de recursos humanos, financieros y productivos. No obstante, a pesar de que muchos consideran que alrededor de este tema existen vacíos conceptuales que conllevan a utilizar indistintamente términos como Economía Solidaria, Sector Cooperativo o Tercer Sector para referirse al Sector Solidario, se precisa que no es objeto de este artículo discutir respecto a cuál es la denominación correcta, sino más bien proporcionar algunas nociones claras y sencillas que permitan otorgarle al lector herramientas para contextualizarse respecto a la naturaleza de las Cooperativas que, en últimas, son la base esencial de este estudio.

Según la ley 454 de 1998, la Economía Solidaria se define como *“El sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.”*. Se concibe dicho sistema como el eje central del desarrollo social, orientado a fomentar el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, por medio de la promoción de servicios dirigidos no sólo al otorgamiento de alternativas financieras, sino también al impulso de la educación y la capacitación, en entornos que exigen cada vez más uniones colectivas para el logro de los intereses comunes.

Aunque tal vez por desconocimiento, para muchas personas aún es incomprensible el importante papel que está cumpliendo *el Sector de la Economía Solidaria* en el país y el impacto significativo que ha tenido sobre la Economía Nacional, es claro que la evolución que ha presentado este Sector no puede ignorarse ni relegarse a un segundo plano, sino más bien, impulsarse y proyectarse como

una fuente de innumerables alternativas de desarrollo para el país, al estar centrado en un aspecto que es tan vulnerable como el Social y la búsqueda de su bienestar.

El Proyecto de Ley 144 de 2002, justifica la verdadera naturaleza del Sector Solidario y contempla normativamente su importancia, afirmando que:

*“La esencia del Sector de la Economía Solidaria es constituirse en la expresión organizada de las relaciones económicas y sociales que generan las diversas formas de trabajo y producción fundamentadas en la ayuda mutua y la autogestión entre y para las personas, que propician la incorporación de las diferentes manifestaciones de la Solidaridad en la teoría y en la práctica de la economía a través de las diversas formas empresariales que socialmente favorecen la construcción de tejido comunitario, políticamente contribuyen al despliegue de la democracia participativa, económicamente elevan a la categoría de factor productivo la sinergia del trabajo en comunidad y, culturalmente, fomentan y estimulan la plena realización individual y grupal de las potencialidades humanas”.*<sup>1</sup>

Si bien lo mencionado en este Proyecto de Ley pudo considerarse, en su momento, un ideal para el país, es preciso ahora evidenciar que dicha esencia puede ser algo tangible ante los ojos del mundo, al conocer las cifras estadísticas que dan cuenta de la evolución de este sector, en las principales variables que permiten identificar su comportamiento, y que se pueden resumir en el siguiente Cuadro<sup>2</sup>:

**CUADRO 1: INDICADORES HISTÓRICOS DEL SECTOR COOPERATIVO**

<b>PRINCIPALES VARIABLES DEL SECTOR COOPERATIVO COLOMBIANO</b>				
<b>Variables</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Variación último año</b>
Número de cooperativas	6.462	6.877	7.349	6,86%
Activos	12.467.475	13.857.713	16.819.234	21,37%
Pasivos	7.406.841	8.080.137	10.216.094	26,43%
Patrimonio	5.060.634	5.777.576	6.603.140	14,29%
Capital Social	3.025.457	3.438.537	3.982.713	15,83%
Ingresos	14.945.484	17.205.682	20.067.025	16,63%
Excedentes	294.540	349.919	371.782	6,25%
Número de asociados	3.305.433	3.682.496	4.030.637	9,45%
<b>Cifras monetarias en millones de \$</b>				
<b>Fuente: Confecoop</b>				

Como se puede ver, todas las variables han presentado variaciones favorables en cuanto a crecimiento, principalmente, en el Pasivo, Activo e Ingresos. Respecto al surgimiento de nuevas

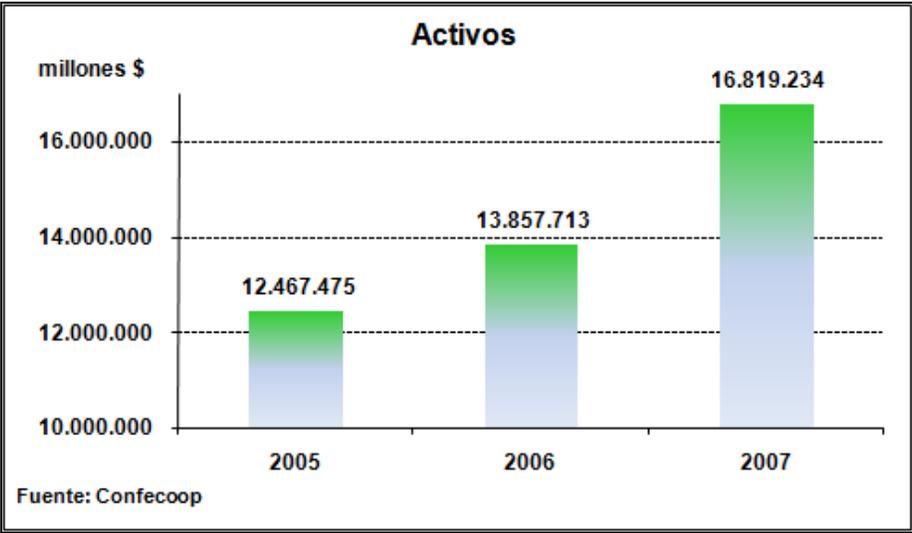
<sup>1</sup> RAMIREZ RESTREPO Alejandro. “Sector solidario, análisis legislativo e incidencia en la economía nacional”.<http://www.secretariasenado.gov.co/estudios-ARD/020%20Sector%20Solidario.pdf>

<sup>2</sup> [www.confecoopantioquia.coop/descargas/task,doc\\_download/gid,251/](http://www.confecoopantioquia.coop/descargas/task,doc_download/gid,251/) - Páginas similares

Cooperativas se puede ver una variación significativa entre 2006 y 2007, como consecuencia de los altibajos que ha presentado el Sistema Financiero Colombiano en ese mismo período y que han llevado a que la población recurra a otras alternativas más confiables y factibles, otorgándole mayor importancia a estas entidades y, por ende, contribuyendo a impulsar su crecimiento.

Para observar claramente el crecimiento que ha venido caracterizando al Sector Cooperativo del país, se presentan las cifras de algunas de las variables en forma gráfica<sup>3</sup>:

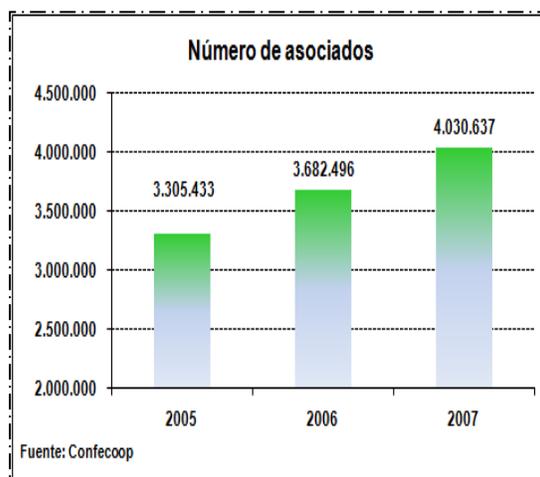
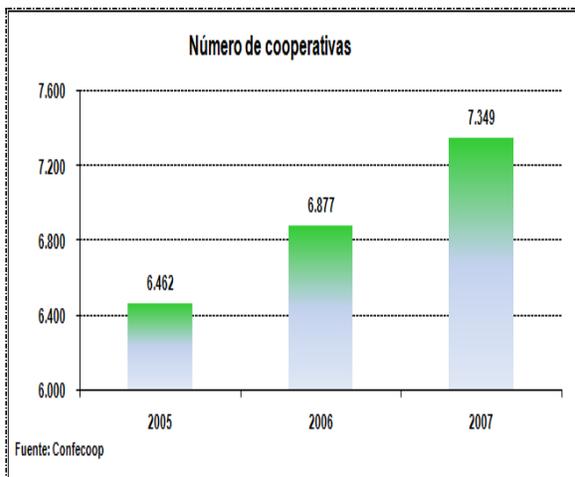
**GRÁFICO 1: TOTAL ACTIVOS ENTIDADES SECTOR COOPERATIVO**



Al efectuar los análisis y la observación de las tendencias crecientes de estas variables, se podría aseverar que el Sector Cooperativo está presentando crecimientos óptimos, sostenidos y acordes a la realidad financiera del país.

**GRAFICO 2: NÚMERO DE COOPERATIVAS Y ASOCIADOS SECTOR COOPERATIVO**

<sup>3</sup> Op. cit



La consolidación de este Sector, y más aún en actividades financieras, ha promovido el surgimiento de nuevos actores alternativos como las Cooperativas que se convierten en un elemento primordial para lograr que cada vez más personas se interesen por esquemas de ahorro, inversión y crédito más promisorios.

En este tipo de Economía no se persiguen objetivos lucrativos, fundamentados en el aumento de la utilidad y la riqueza de los dueños del capital, sino que sus pretensiones superan este ámbito superficial para abordar dimensiones netamente sociales, que agrupen necesidades y aspiraciones conjuntas, a espera de ser satisfechas por medio de la asociación, basándose en valores como la solidaridad, la mutualidad, esfuerzo propio y autogestión, con miras a crear nuevas formas de desarrollo, incidiendo considerablemente en ámbitos sociales, culturales y económicos.

Como en toda Economía, los procesos de cambio, evolución y transformación acelerados obligan, ineludiblemente, a enfrentar el desarrollo a través de la diversificación y la heterogeneidad, en busca de la incursión a todos los sectores productivos; situación que no es ajena a la Economía Solidaria, que ha tenido que adoptar diferentes formas de asociación en las dimensiones regionales y nacionales existentes, buscando experimentar estructuras, métodos y estrategias de acción renovados. A partir de esto, se puede mencionar que la configuración de dicha Economía está determinada por la noción de tres importantes dimensiones que, según Juan Fernando Álvarez<sup>4</sup>, se definen de la siguiente manera:

*En una primera dimensión se encuentra el sector cooperativo conformado por precooperativas, Cooperativas e instituciones auxiliares del cooperativismo y por proximidad por fondos de empleados, empresas Cooperativas de servicios públicos y asociaciones mutuales. A esta dimensión corresponde el marco jurídico de la Ley 79 de 1988.*

---

<sup>4</sup> ALVAREZ RODRÍGUEZ, Juan Fernando. El Tercer Sector y la Economía Solidaria apuntes desde la economía para su caracterización. [www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art\\_culo\\_para\\_Revista\\_Cooperativismo\\_y\\_Desarrollo.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art_culo_para_Revista_Cooperativismo_y_Desarrollo.pdf)

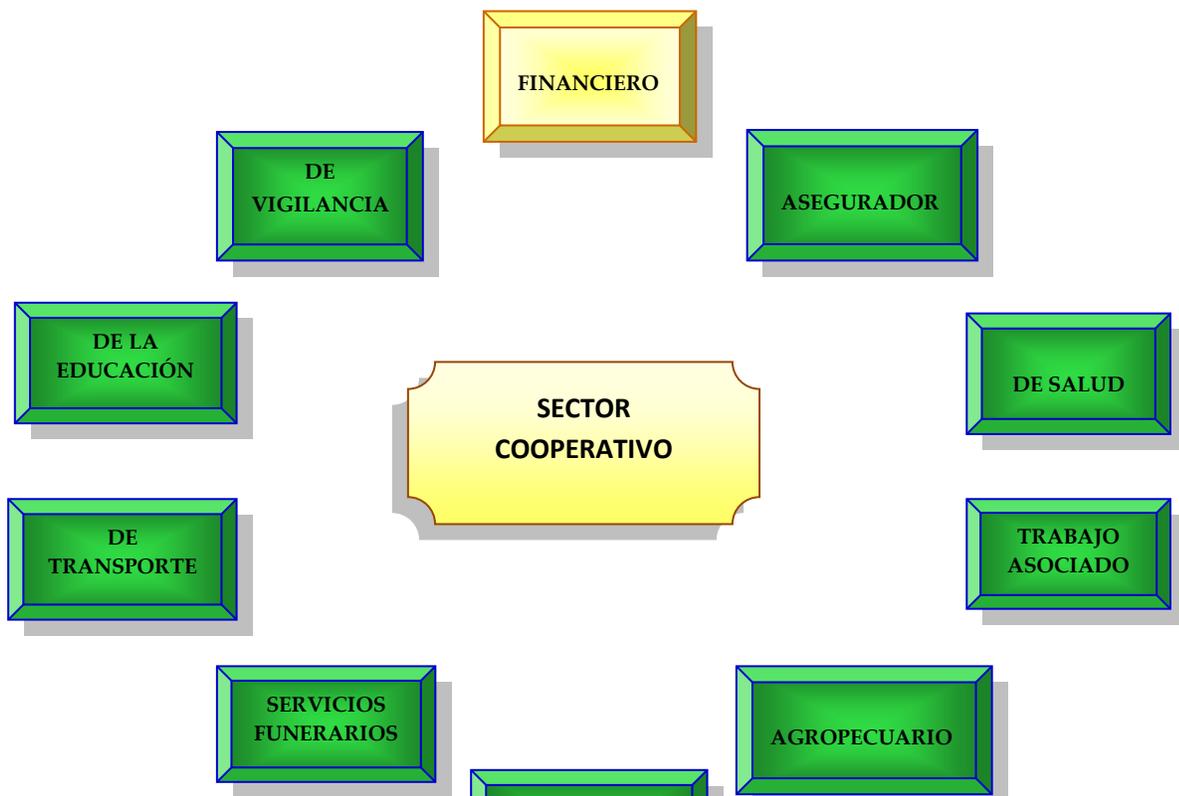
En una segunda dimensión, se agregan, a las anteriores formas organizacionales, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas Cooperativas y las empresas asociativas de trabajo bajo un mismo manto jurídico: la Ley 454 de 1998, conformando el sistema de economía solidaria.

En una tercera dimensión el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, órgano rector de la promoción y fomento de la economía solidaria en Colombia agrega, a las anteriores formas organizacionales, una serie de organizaciones sin ánimo de lucro identificadas por desarrollar actividades solidarias de desarrollo, definidas como “aquellas organizaciones que sin ánimo de lucro y empleando bienes y servicios privados, construyen bienes y servicios públicos” (Dansocial, 2006, p.18).

Al respecto, la Ley 79 de 1988, en el artículo 122 afirma que “Las cooperativas, los organismos cooperativos de segundo y tercer grado, las instituciones auxiliares del cooperativismo y precooperativas, constituyen el sector cooperativo”. Pero como se mencionó anteriormente, sólo se hará énfasis en aspectos relacionados con las Cooperativas, como son su definición, clasificación y características que otorguen diferenciación.

Sin embargo, antes de abordar el tema de las Cooperativas, se debe precisar respecto a otras categorizaciones que ha recibido el Sector Cooperativo, con el propósito de limitar más el contexto que le corresponde a esta investigación. En la Figura 1, se podrán visualizar los diferentes ámbitos en los que entra en acción el Cooperativismo, entre los cuales se encuentra el Financiero, que es el encargado de reunir aquellas entidades financieras que orientan su actividad a la prestación de Servicios Financieros.

**FIGURA 1: DIVERSIFICACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO**



En cuanto a la definición otorgada por el artículo 4° de la Ley 79 de 1988, “*Es Cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general*”. Y como se mencionó anteriormente, son muchos los campos de acción en los que ha llegado a cobrar gran importancia el Cooperativismo, puesto que, si bien no persigue fines lucrativos, sí busca obtener siempre una maximización de beneficios de la categoría económica en la que desarrolla su gestión, sea ésta la valorización del trabajo, el bienestar de una agremiación específica, la optimización del ahorro y la maximización del crédito, entre otras.

Haciendo referencia al sector cooperativo y su división, se observa su categorización ilustrada en el Cuadro 1, antes mencionando que, según el artículo 39 de la Ley 454 de 1998, *se entenderá como actividad financiera la captación de depósitos, a la vista o a término de asociados o de terceros para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados o de terceros.*

## CUADRO 2: COOPERATIVAS QUE DESARROLLAN ACTIVIDAD FINANCIERA

COOPERATIVA CARACTERÍSTICA	DE AHORRO Y CRÉDITO	FINANCIERAS	MULTIACTIVAS E INTEGRALES (Con sección de Ahorro y Crédito)
<b>Público Objetivo</b>	Exclusivamente sus Asociados.	Asociados y Terceros	Únicamente sus Asociados
<b>Control y Vigilancia</b>	Superintendencia de la Economía Solidaria	Superintendencia Financiera	Superintendencia de la Economía Solidaria
<b>Normatividad Aplicable</b>	Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998 (Modificada por la Ley 510 de 1999)	Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998	Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998 (Modificada por la Ley 510 de 1999)

Además de las anteriores características mencionadas y que le otorgan diferenciación a cada una de estas Cooperativas, se considera pertinente, partiendo de la Ley 454 de 1998, dar a conocer las

definiciones precisas que les han asignado desde la normatividad, las correspondientes a las de Ahorro y Crédito y a las Financieras. En primer lugar, el artículo 40 de esta Ley, afirma que *son Cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera* (Denomina antes Superintendencia Bancaria). *Estas Cooperativas son establecimientos de crédito.* Por otra parte, en el artículo 41, hace alusión a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, aseverando que son *los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.*

De esta manera, es importante tener una visión clara respecto a la inspección, vigilancia y control que, para el caso, difiere entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las Financieras, puesto que debido a la normatividad que rige a unas y a otras puede significar un nivel de requerimiento de información más o menos exigente que puede condicionar, de alguna manera, la rigurosidad y acierto de las prácticas contables, más específicamente, de la implementación del Proceso Presupuestal en cada una de ellas.

En conclusión, *“Las Cooperativas con actividad financiera tienen hoy un panorama cambiante que requiere especialización, control de riesgos, prácticas financieras modernas, tecnología, capacitación, entre otros aspectos, para poder continuar por la senda de crecimiento sobre la cual viene trabajando, desde luego la puesta en práctica de una doctrina que ya a demostrado su efectividad en materia de inclusión social”<sup>5</sup>.*

## **PROCESO PRESUPUESTAL: UN IMPULSO HACIA LA COMPETITIVIDAD**

A raíz de las exigencias que el entorno le ha planteado actualmente al Sector Cooperativo Financiero, éste debe propender por mayores niveles de competitividad sostenibles, para garantizar un crecimiento permanente en el tiempo. Dicha competitividad puede lograrse a través de la implementación de prácticas financieras modernas que orienten su Gestión hacia el cumplimiento de los objetivos, la visión y los planes de acción de estas Cooperativas.

Estas prácticas financieras estarían enfocadas a mejorar los procesos internos para generar una adecuada información financiera; a impulsar la toma de decisiones gerenciales, la construcción de un direccionamiento estratégico viable y, por supuesto, la elaboración de Presupuestos, que permitan indicarle a estas entidades un parámetro de actuación orientado al cumplimiento de metas y objetivos que se ha trazado en su planeación estratégica.

Es por eso que dentro del proceso de gestión que se lleva a cabo en las empresas, la Presupuestación es una herramienta esencial de la etapa de planeación, considerada por muchos autores como la “Piedra Angular” de dicho proceso. Su finalidad es aminorar la incertidumbre y fundamentar una orientación específica hacia el futuro, tanto cercano como lejano, mediante la fijación de objetivos y metas razonables que deben estar acordes con la estructura de la empresa, la actividad económica que ejecute y los recursos operativos, financieros y humanos que posea.

---

<sup>5</sup> Confederación de Cooperativas de Colombia, CONFECOOP. Sector Cooperativo con Actividad Financiera a Septiembre de 2007. [http://www.portalcooperativo.coop/flash/667/cac\\_sep07.doc](http://www.portalcooperativo.coop/flash/667/cac_sep07.doc)

Respecto a la definición de *Presupuesto*, podría decirse que han sido muchos los autores que han propuesto diversidad de características y fundamentos teóricos que dan cuenta de su importancia y finalidad empresarial; sin embargo, se mencionarán aquellas que se aproximan más a clarificar su significado y otorgan mayor simplicidad a su concepto.

En su definición, Burbano Ruíz afirma que el presupuesto “*es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos*”. El autor dice que es *expresión cuantitativa* porque se asignan unos recursos para alcanzar objetivos en un período; es *formal* porque debe ser aceptado por la Administración. Asimismo, asevera que debe *adoptar estrategias* porque se deberá definir el *cómo* se realizarán las diferentes actividades de la empresa, escogiendo aquellas que mejor convengan para lograr los objetivos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar para determinar si los planes no se quedan únicamente en mente de quienes los propusieron; si están siendo llevados a cabo incorrectamente o si están presentando resultados desfavorables para la empresa. (Burbano Ruíz, 2005:11)

Otra concepción diferente es la de Pierre Lauzel y Robert Teller, quienes definen el presupuesto como “*un conjunto coordinado de previsiones, que considerando las condiciones internas y externas que pueden incidir en la actividad de la empresa, va dirigido a adaptar los medios a los fines perseguidos, por tal razón es elemento por excelencia de la dirección por objetivos*”. Este autor lo concibe como un conjunto de previsiones que se establecen para alcanzarse en el futuro, adaptando los recursos internos y externos como medio principal para alcanzar los objetivos fijados en la planificación.

Es así como podría decirse que el Presupuesto es una traducción cuantitativa de la planeación estratégica de una organización, la cual prevé razonablemente, tanto resultados cuantitativos (financieros) como cualitativos, que se esperan alcanzar en un período determinado, mediante estimaciones basadas en información histórica, objetivos y metas de la compañía y en proyecciones económicas del entorno en el cual se desempeña la empresa.

Existe gran diversidad en los puntos de vista desde los cuales pueden ser contemplados los presupuestos. Por esta razón, se puede encontrar gran variedad de clasificaciones que han sido otorgadas por los autores que enmarcan este tema. A continuación se presentará la clasificación otorgada por Burbano Ruíz (Burbano, 2005:20)

1. *Según la flexibilidad:*
  - Rígidos, estáticos, fijos o asignados
  - Flexibles o variables
2. *Según el período de tiempo que cubran:*
  - A corto plazo
  - A largo plazo
3. *Según el campo de aplicabilidad en la empresa:*
  - De operación o económicos
  - Financieros (Tesorería y capital)
4. *Según el sector en el cual se utilicen:*
  - Sector público
  - Sector privado

En lo que respecta a las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, por sus características y por las circunstancias en que se desenvuelven, es más recomendable que los presupuestos sean flexibles, por el hecho de que deben adaptarse al ritmo de operaciones y deben reflejar la situación

económica real que las circunda. Así, *“los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones (servicios financieros prestados). Tienen amplia aplicación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas”*.

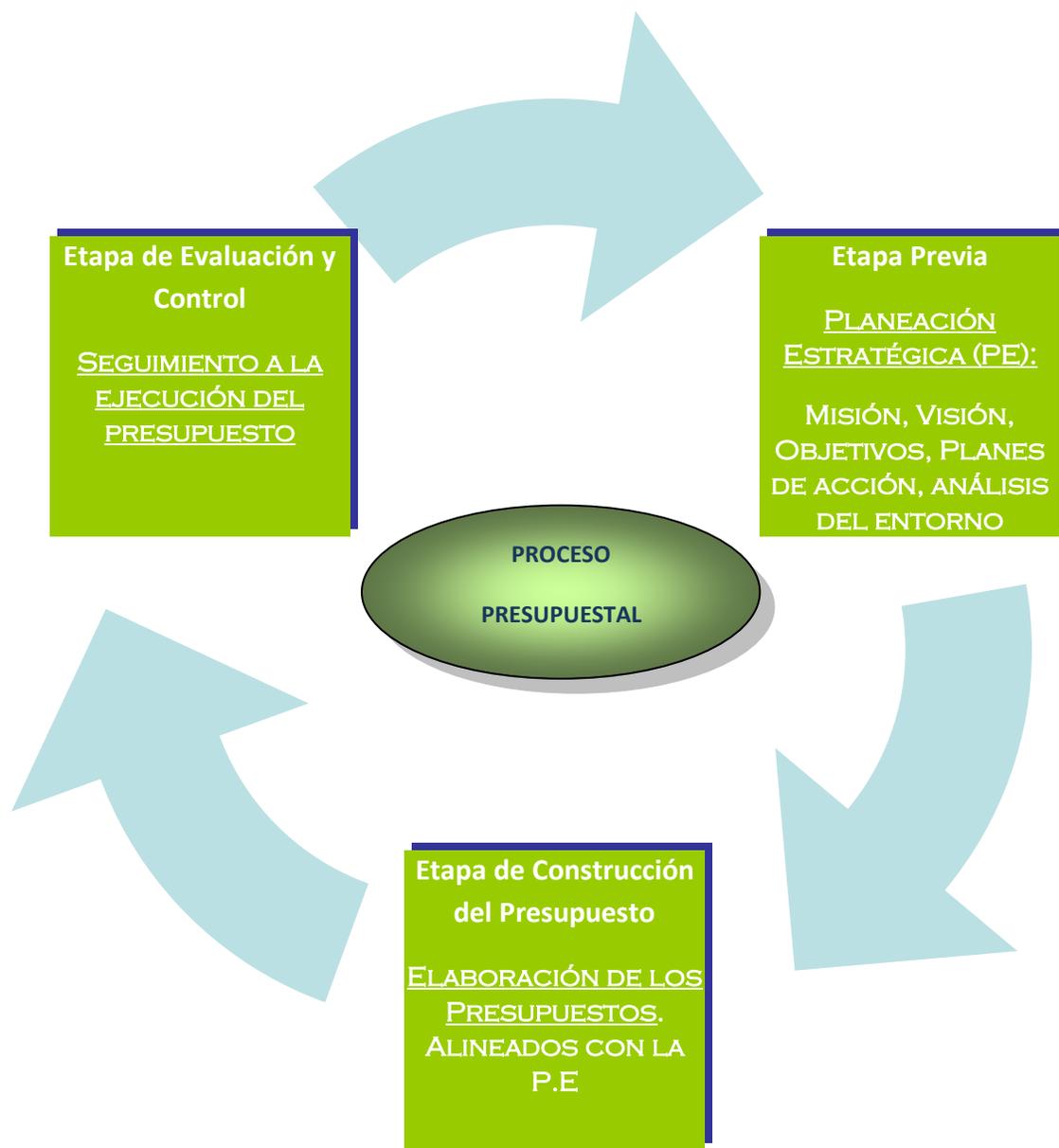
De igual forma, los presupuestos flexibles pueden considerar de manera anticipada las variaciones que se pudieran presentar y proporcionan cierta elasticidad que permite efectuar cambios que modifiquen el presupuesto, debido a posibles alteraciones o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias y, por ende, estarían otorgándole a la presupuestación de estas Cooperativas un mayor grado de realismo y objetividad.

Respecto a la determinación del lapso que deberían abarcar los presupuestos en dichas entidades, se puede decir que pueden ser a corto plazo, puesto que lo que se pretende es lograr un mayor grado de exactitud y detalle y mientras más tiempo comprendan menor precisión y análisis se obtendrá. De igual forma, al efectuar la presupuestación en un período de tiempo corto se podrán prever más acertadamente todas las condiciones que puedan afectarlo. Asimismo, como bien lo afirma Morales Felgueres, *“se insiste en la necesidad de formular presupuestos mensuales, como base de los presupuestos trimestrales, los que por último, componen el presupuesto anual”*.

Precisando, se puede afirmar que la presupuestación no es únicamente una función financiera o contable, que se focaliza en unas cuantas personas que laboran en las áreas administrativas de la empresa, sino más bien un trabajo conjunto donde deben participar todos los niveles jerárquicos de la organización, por áreas de responsabilidad, incluido el personal operativo, puesto que son éstos los que pueden determinar las verdaderas necesidades y las condiciones que les otorga el desempeño de su labor para que así el presupuesto no quede impregnado de cifras tan superficiales que no puedan cumplirse, ya que los resultados obtenidos son la respuesta a un adecuado trabajo en equipo. Y es que como bien lo afirma Burbano Ruíz, mientras más participación se de, tanto al personal administrativo como al operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados, pues el hecho de darles participación los motivará, se sentirán autorrealizados y directamente se comprometerán a alcanzar los objetivos propuestos.

Por otra parte, el Proceso Presupuestal puede concebirse como el conjunto interrelacionado, en forma coherente, de las etapas que permiten no sólo la construcción del presupuesto, sino también el seguimiento a la ejecución de lo que se ha planeado, con el fin de determinar las acciones correctivas que deberán emprenderse para el logro de los objetivos empresariales. Dichas etapas pueden definirse de la siguiente manera:

**FIGURA 2: ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL**



Para lograr identificar cada una de estas etapas del proceso presupuestal en las Cooperativas Financieras y Ahorro y Crédito, se mencionarán los aspectos más representativos y esenciales en ellas.

***1. Etapa Previa***

En esta etapa se pretende conocer los siguientes aspectos:

- **Análisis del entorno socio-económico, político y cultural que puedan influir en el devenir de la empresa.**

Todas las organizaciones, incluidas las Cooperativas, se encuentran influenciadas por las condiciones que les proporciona el entorno, por ello, no pueden abstenerse del medio y deben estar preparadas para asumir los retos de competitividad. Es por esto que en los planes y presupuestos se deben tener en cuenta aspectos del entorno, como las acciones de los competidores a nivel nacional e internacional y las prácticas comerciales que están emprendiendo para incursionar nuevos mercados, el comportamiento de la inflación, la devaluación y las tasas de interés, así como las políticas establecidas por el gobierno en materia tributaria, salarial, de seguridad social y de comercio exterior.

- **Diagnóstico de la planeación estratégica de la empresa, la cual incluye misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias.**

Dentro de la etapa previa de la elaboración de los presupuestos, se hace necesario realizar un diagnóstico detallado de la planeación estratégica elaborada por la Cooperativa, con el objeto de identificar aquellos aspectos que tal vez no hayan sido previstos o que se hayan definido de una manera muy superficial y poco realista.

La planeación estratégica se puede definir como un proceso que enfoca a la Cooperativa como un todo, y que se inicia con la identificación de la misión empresarial, la cual permite determinar con precisión cuál es el servicio que la entidad ha deseado desarrollar, teniendo en cuenta a quiénes está dirigido principalmente y cómo se logrará dicho cometido; a su vez, se procede con el establecimiento de objetivos organizacionales y las estrategias y políticas necesarias para lograrlos. De igual forma, se deben desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines deseados. Se puede agregar que *“la planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger algunas de ellas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas”*. (Rodríguez, 2005: 89).

- **Con base en el análisis del entorno, elaborar una matriz DOFA, que permita visualizar la posición de la empresa ante los condicionamientos propuestos por éste.**

El análisis del entorno y los planes son elementos importantes para el proceso de planificación en las Cooperativas Financieras y en las de Ahorro y Crédito. Un buen plan implica todas aquellas actividades que son la respuesta a las oportunidades y amenazas que se han identificado previamente. Sin embargo, cada ente tiene sus características particulares y es necesario estudiar individualmente la aplicación de la matriz DOFA en ellas, considerando el entorno y los aspectos internos de la empresa.

Esta matriz permite conocer hasta qué punto las estrategias actuales de estas Cooperativas reconocen sus puntos débiles y están en capacidad de afrontar cambios, para convertir dichas debilidades en fortalezas, mejorando estructuralmente sus estrategias y políticas buscando impulsar su competitividad.

- **Análisis de los datos financieros históricos de la empresa, mediante el cual se podrá detectar la evolución de diversas partidas como cartera, ingresos, costos, gastos, entre otros;**

Esto permitirá una mayor precisión en la determinación de estándares y facilitará la relación de partidas importantes al momento de la elaboración del presupuesto. Es a través de esto que se puede hacer una comparación con el sector y evaluar indicadores que permitan obtener una visión más amplia de las falencias y la evolución de éstas a través del tiempo. Es importante resaltar en este punto que, aunque la información financiera no debe ser el único aspecto tenido en cuenta para la elaboración del presupuesto, sí es fundamental para realizar un diagnóstico efectivo y evaluar el curso a seguir de la empresa.

- **Definir la participación de cada uno de los responsables en la elaboración del presupuesto, teniendo en cuenta que debe ser un buen conocedor del área en la cual se desempeña.**

El proceso presupuestal no puede estar supeditado a los jefes de los diferentes departamentos o a la administración de la empresa. Un presupuesto debe ser un elemento que integre todo el personal de la entidad como un parámetro de guía en el logro de las metas y objetivos de la entidad, ya que *“uno de los verdaderos fines de un presupuesto es hacer saber a los empleados lo que se espera de ellos en lo que refiere a la contribución al objetivo conjunto de toda la empresa. El presupuesto no sólo es una herramienta para los directivos, este también es fundamental al momento de incentivar a los empleados de la empresa, por lo cual contar con la participación de los miembros de la empresa puede hacer del presupuesto una herramienta que trascienda las esferas directivas y que comprometa a todo el recurso humano de la compañía.* (Gayle, 2002:594) Además, como factor de motivación se logrará un presupuesto más ajustado a la capacidad del personal, de manera que no desincentive por contener metas inalcanzables, pero que a la vez encamine a la acción para el logro de los propósitos de la empresa.

El personal financiero de la compañía también es un recurso fundamental en la elaboración de los presupuestos, ya que son éstos los encargados del manejo de la información contable y financiera dentro de la organización.

## ***2. Etapa de la Construcción del Presupuesto***

Al llevar a cabo la etapa previa se adquieren las bases necesarias para proceder a construir el presupuesto de la entidad, en el cual debe estar reflejada toda la operación de ésta y deben participar todos los niveles jerárquicos, a través de un responsable que fue previamente definido en la etapa anterior. En la elaboración del presupuesto, se utiliza un conjunto ordenado de herramientas, las cuales son interdependientes entre sí, y se denominarán cédulas.

Es en esta etapa de construcción donde se hace necesario hacer diferenciación respecto a la actividad que desarrollan las Cooperativas, puesto que, aunque la forma de elaborar los presupuestos sigue siendo la misma, su estructura en esencia si cambia, al existir ciertos presupuestos que deben enfocarse partiendo de la naturaleza de la actividad financiera que desarrollan estas entidades. Se mencionan a continuación los presupuestos que a éstas le competen y algunas nociones básicas sobre cada uno de ellos.

## **PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Es pertinente aclarar que los ingresos de las Cooperativas Financieras y los de las cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran representados, principalmente, por los intereses que se originan en la Colocación, esto es, en los dineros que entregan a sus asociados o a terceros (en el caso de las Financieras) a través de las diversas líneas de crédito que les ofrecen. Por tanto, este nivel de ingresos se encuentra definido por la cantidad de créditos que estas entidades han logrado otorgar y por las tasas de interés que se encuentran definidos para cada línea. Podría considerarse que este Presupuesto de Ingresos sería una derivación del Presupuesto de Colocación que muchas de las Cooperativas elaboran.

## **PRESUPUESTO DE COSTOS:**

Las empresas de servicios, en este caso las Cooperativas, como cualquier organización incurren en costos que son identificables directamente con la obtención de ingresos. Es así que, al igual que los ingresos, los costos están dados por aquellas erogaciones que asignan a los usuarios, ya sean los mismos asociados o terceros, o a otras entidades financieras, con el fin de captar recursos prestables para desarrollar actividades de colocación. De esta forma, es fundamental para este tipo de presupuestos contar con proyecciones macroeconómicas, ya que el nivel de costos está determinado, básicamente, por la tasa de interés; y la diferencia entre las tasas de colocación y de captación, conocida como margen de intermediación, es la que definirá la utilidad de la operación.

## **PRESUPUESTO DE GASTOS:**

El presupuesto de gastos recobra gran importancia por el hecho de que tiene como fin conducir el accionar de la administración a mantener unos niveles razonables de gasto, en congruencia con los demás objetivos propuestos en los otros presupuestos. No se puede enfocar dicha presupuestación en tratar de disminuirlos, sino más bien en proporcionar un mejor aprovechamiento de los recursos limitados, lo cual puede traducirse en menores o mayores desembolsos. Así, el presupuesto de gastos debe centrarse en la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. En estas entidades prestadoras de servicios financieros el Presupuesto de Gastos se enfoca principalmente en los gastos administrativos, de personal, de seguros, legales, entre otros. Estos representan erogaciones periódicas que son necesarias para el funcionamiento de las cooperativas, al igual que en las demás empresas.

## **PRESUPUESTO DE CAPITAL**

En toda organización es fundamental el desembolso de efectivo para adquirir activos, realizar actividades y procesos que apoyen al desempeño operacional de la empresa dentro de un sector y entorno específico. Generalmente, los desembolsos de capital incluyen fuertes sumas de dinero, así como otros recursos e incluso deuda, cuando es necesario, además requiere de compromisos de recursos hoy para obtener resultados en el futuro. La característica fundamental en un proceso de planificación de capital es asegurar que las empresas tengan la capacidad de producir sus servicios para cumplir sus planes, de modo que se note un equilibrio entre planes y fondos disponibles.

Las Cooperativas fundamentan este presupuesto en la obtención y colocación de fondos para realizar su actividad económica, ya que es de resaltar que el capital operativo para este tipo de empresas esta representado en efectivo, con el cual realizan actividades financieras que son las que al final producen los principales ingresos.

## **PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

La razón por la que se ha enfocado la atención sobre el efectivo y su administración es que los funcionarios reconocen los grandes beneficios que pueden obtener desarrollando e implantando programas profesionales en la administración del efectivo que apoyen activamente a una coherente planeación. De la misma manera, es necesario contar con un manejo básico del efectivo, ya que una empresa, por pequeña que sea, desde su formación requiere de la utilización de efectivo tanto en su desempeño operacional como en el desarrollo integral de la misma, de este modo el presupuesto de efectivo ayuda a utilizar el efectivo de manera que no haya dinero ocioso ni que haya déficit en la realización de las actividades propias de la organización.

### ***3. Etapa de evaluación y control***

Consiste en analizar la importancia de los presupuestos como instrumento de control dentro de las empresas y determinar cómo llevar a cabo las evaluaciones del desempeño de cada una de las áreas de la empresa, para definir si existen variaciones entre lo que se presupuestó y los resultados reales de la operación. Además, definir si dichas variaciones fueron favorables o desfavorables para la empresa y si se hace necesario implementar medidas correctivas bien sea en las diversas áreas de la empresa o en los mismos presupuestos.

Por esta razón, es imprescindible acotar que la evaluación y control de los planes y los presupuestos constituye un elemento esencial, porque permite conocer la medida y el modo en el que se van logrando cada una de las metas presupuestadas, simultáneamente facilita la identificación de las incongruencias, diferencias, deficiencias e incumplimientos entre lo presupuestado y los resultados obtenidos de cada una de las actividades, y con base en esto adoptar acciones correctivas necesarias para mejorar los resultados presupuestales.

Por otro lado, la retribución más significativa del control es la posibilidad de reformular y actualizar los planes y los presupuestos dentro del proceso de evaluación; de modo que los directivos puedan concebir el control como el primer paso para el mejoramiento administrativo y como un proceso que va más allá de una mera calificación o una escala de resultados, un proceso donde pueden realizarse mejoras organizacionales.

En conclusión, el objetivo de un seguimiento presupuestario es controlar los costes en cada uno de los centros de responsabilidad, los márgenes obtenidos de acuerdo con el entorno y la competencia, además de las inversiones; y no sólo concierne a la dirección, también es necesario que participen en este proceso todos aquellos involucrados en la gestión organizacional, de manera que se conozcan los rendimientos de personal, los resultados reales y las correspondientes variaciones. Para el debido proceso de control se cuentan con los informes de desempeño, los cuales hacen parte del programa presupuestal y tienen como objetivo realizar comparaciones entre planes y resultados en pro de la aplicación de acciones correctivas; estos informes tienen características:

- Deben amoldarse a la estructura organizacional de las empresas que los aplican y a su metodología, en este caso a las Cooperativas Financieras y a las de Ahorro y Crédito.
- Es recomendable realizarse en cortos periodos de tiempo, es decir, es necesario que se analicen las actividades al menos una vez al mes para revisar hasta donde han apoyado al alcance de los objetivos, al mismo tiempo que analiza los fenómenos externos que pueden

perturbar la continuidad del plan presupuestal, logrando así una mayor precisión en el presupuesto total anual de la empresa.

- Deben permitir una información esencial precisa de modo que brinde la posibilidad de hacer eficientes distinciones.
- Responder a las necesidades de los principales usuarios (directivos, controladores de gestión, supervisores, etc.)

Además, es necesario que se discutan en reuniones ejecutivas y administrativas para tener mayor claridad sobre ellos y cada departamento aporte al mejoramiento global; claro esta, cada empresa acomodando dichos procesos a las características y actividad económica a la que se dedique.

Es preciso definir cuáles son los objetivos que toda empresa persigue al llevar a cabo un proceso de presupuestación, porque como bien se dijo anteriormente, se constituye en la etapa primordial de toda la gestión empresarial; si bien no garantiza el éxito de la empresa, sí va preparando el camino para lograrlo. Entre los principales objetivos se encuentran:

- Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presente.
- La coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin.
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- Establece un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación a los objetivos establecidos.
- Ayudar al control de las operaciones en la ejecución del programa es otro de los objetivos del presupuesto, y está relacionado con la fase de Control, pues es a partir de éste que se debe controlar si el rumbo trazado se está conservando en la medida en que las decisiones tomadas hoy se representan en los hechos del mañana.

Pueden ser muchos los objetivos que se quieran lograr con la presupuestación, en este caso, en las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, pero básicamente lo que se pretende es que su gestión empresarial esté fundamentada en previsiones, en objetivos y metas propuestos con análisis previos, traducidos en cifras, y en un control que permita conocer si las variaciones entre lo que se había planteado y la realidad económica de la empresa han sido favorables o desfavorables para determinar si es necesario llevar a cabo acciones correctivas y, de este modo, se esté promoviendo en estas entidades el crecimiento sostenible, el fortalecimiento en su gestión y el impacto en la participación dentro del Sector Cooperativo Financiero.

### **DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTAL: UNA MIRADA CRÍTICA A LO QUE HAY**

Después de un proceso de construcción donde participan las diferentes áreas de la empresa y en el cual están contenidas todas las metas perseguidas por la cooperativa, es necesario ejercer un control sobre dicha herramienta con el fin de mantener en curso el funcionamiento de la organización para que se logren sus metas; además, en esta etapa del proceso, es donde en realidad se evidencia si la cooperativa utiliza el presupuesto como instrumento de control y generación de valor, partiendo de la contabilidad de gestión.

Tomando como base los fundamentos teóricos explicados en los capítulos anteriores, se realizó un trabajo de campo donde las cooperativas, tanto las financieras como las de ahorro y crédito, fueron analizadas detenidamente a través de la aplicación de un eficiente instrumento como es la

entrevista; ahora, con los resultados obtenidos se hará un exhaustivo análisis de la situación actual de las Cooperativas y de la manera en que están implementando su proceso presupuestal y la utilidad que éste les genera. Además, se verificará el cumplimiento o no de las hipótesis establecidas, las cuales son:

- Las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito muestran una adecuada articulación de cada una de las etapas del proceso presupuestal, lo que conlleva a que el presupuesto sea lo suficientemente fundamentado y firme para lograr óptimos resultados y ser tratado como instrumento de control y generación de valor de la organización”.
- ”En cierta parte de la muestra, aunque se identifica una secuencia lógica de los pasos que deben seguirse en la implementación del proceso presupuestal, es notable la deficiencia y debilidad en algunos aspectos esenciales que caracterizan cada una de las etapas de dicho proceso, obteniendo como producto final un presupuesto no alineado con la planeación estratégica de la organización y con las políticas internas de la entidad, lo que puede traducirse en carencia de utilidad para la toma de decisiones gerenciales.”

INDICADOR		COOPERATIVAS FINANCIERAS	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>Elementos de la planeación estratégica en la elaboración de los presupuestos</b>	<p>El objetivo direccionado de la planeación en las Cooperativas financieras es la obtención de una alta rentabilidad, ya que al tener posibilidad de realizar operaciones de captación y colocación con terceros se logra recibir más recursos, y por otra parte la retribución a sus asociados se refleja principalmente en los excedentes.</p>	<p>Se puede denotar diferencias en el objetivo direccionado de la planeación. En las Cooperativas de ahorro y crédito es posible observar un énfasis en crecimiento en número de asociados. Además, el hecho que solo puedan realizar operaciones financieras con sus asociados en cierto sentido los limita y hace que para crecer en recursos de colocación que son los que al fin y al cabo generan los principales ingresos, deban incentivar el crecimiento de asociados y la captación de dinero de estos. Por otro lado en este tipo de Cooperativas los beneficios a los asociados no sólo se reflejan en los excedentes, sino que estos mismos buscan acceso a recursos de financiamiento o de inversión, por lo cual es fundamental ofrecerles alternativas a estas necesidades. Sin embargo, el enfoque en algunas de estas Cooperativas ha ido cambiando y cada vez toma más fuerza el concepto de rentabilidad.</p>
	<b>Factores internos y externos al momento de realizar el presupuesto</b>	<p>En la mayoría de estas Cooperativas identifican los factores externos que influyen en sus operaciones y pueden generar efectos significativos; al igual que los factores a nivel interno que juegan un papel fundamental en la realización del presupuesto; al referirnos al entorno toman en cuenta indicadores macroeconómicos y las proyecciones de los mismos, condiciones generales del sector solidario y financiero, regulaciones emitidas por</p>	<p>En su planificación estratégica identifican claramente tanto los factores externos como los factores internos; aunque son entidades relativamente mas pequeñas, realizan un adecuado análisis de estos factores; entre los que también se pueden mencionar: indicadores macroeconómicos, regulaciones y requerimientos emitidos por la superintendencia de economía solidaria, entre la competencia directa tienen a las Cooperativas financieras,</p>

		<p>la superintendencia financiera, manejan una matriz DOFA, la competencia y se mantienen en permanente análisis de ellos para prevenir riesgos al interior de la cooperativa y en el desarrollo efectivo del presupuesto.</p> <p>En cuanto a la utilización de información histórica, la mayoría de las Cooperativas financieras la toman como base, mas no es un dato muy relevante a la hora de fijar las metas para el año, ya que no son muy comparables los rubros de un año a otro, debido a su variación por políticas de la empresa o por efectos los indicadores macroeconómicos. Se puede resaltar en este caso, la Cooperativa financiera de Antioquia, la cual no utiliza información histórica, en su lugar realiza una proyección de acuerdo a la filosofía de escenarios, donde se presenta un escenario altamente positivo, un escenario altamente negativo y un escenario intermedio donde se pueden ubicar las metas de la cooperativa.</p>	<p>analizan sus debilidades y fortalezas internamente y tratan de reflejarlo en la planeación y estructuración del presupuesto.</p> <p>Casi la totalidad de la muestra de este tipo de Cooperativas toma en cuenta la información histórica para establecer su presupuesto a corto o a mediano plazo, sin, embargo, no tiene mucha fuerza en dicha planeación e identificación de factores relevantes en las principales partidas; pues sus directivos afirman que se desempeñan en un sector bastante vulnerable y es difícil que los proyectos establecidos para el alcance de metas en un año determinado, sean equiparables para el próximo año.</p>
	<p><b>Participación en la elaboración de los presupuestos</b></p>	<p>Es importante observar que, en las Cooperativas financieras, la participación en el presupuesto, la mayoría de las veces abarca casi la totalidad de la organización; es decir, cada jefe de área participa en la elaboración del presupuesto anual. Asimismo, el área financiera y la gerencia influyen en 3 de las 5 entidades financieras analizadas, generalmente estableciendo o decidiendo los parámetros de preparación y responsabilizándose por el producto final. En este aspecto es importante resaltar que se reconoce la importancia en la</p>	<p>Dentro de estas Cooperativas es mas visible la predominancia de los gerentes y los encargados del área contable, aquí se ve que cada área participa de una manera exógena con la identificación de ciertas necesidades y estos estamentos administrativos se encargan de formular y aprobar el presupuesto.</p>

		<p>etapa de planeación de tomar en cuenta las propuestas y parámetros analizados por cada área, ya que cada área tiene unas características específicas que deben ser analizado por las personas que convergen en ella, aportando información muy valiosa para los presupuestos y planes. Aunque después de aprobada se convierta en una herramienta mas cerrada al grupo administrativo.</p>	
<p><b>CONSTRUCCIÓN</b></p>	<p><b>Elaboración del presupuesto y herramientas</b></p>	<p>En su mayoría, elaboran los Presupuestos de Ingresos y Gastos; además del Presupuesto de Efectivo, que es elaborado por tres de dichas Cooperativas. Sin embargo, otra de éstas se enfoca en realizar proyecciones del Flujo de Caja, a pesar de que no efectúa el Presupuesto de este importante componente de la información contable. Respecto al Presupuesto de Capital, podría aseverarse que ninguna de estas Cooperativas contempla la elaboración de este presupuesto, sólo una de ellas observa uno similar, y es el Presupuesto de Inversiones, que en muchas ocasiones son asemejados.</p> <p>Haciendo alusión a la preparación de otros presupuestos, únicamente, una de estas Cooperativas menciona que elaboran un Presupuesto Financiero que compone lo que tiene que ver con el negocio, las colocaciones y las captaciones. Asimismo, aparte de los Presupuestos que elaboran para el período siguiente, algunas de estas entidades realizan proyecciones del Balance General, del Estado</p>	<p>Haciendo referencia a los Presupuestos que éstas elaboran, se debe afirmar que, tanto el de Ingresos como el de Gastos, es imprescindible en esta etapa de construcción, puesto que todas las que fueron seleccionadas los incluyen en este proceso de construcción. Por el contrario, el Presupuesto de Efectivo sólo es elaborado por dos de ellas, lo cual podría llevar a intuir que no es considerado de gran importancia o que no reconocen su utilidad. Respecto al Presupuesto de Capital, es de resaltar, que ninguna de estas entidades lo elabora.</p> <p>En cuanto a la elaboración de otros presupuestos, se debe mencionar que dos de ellas elaboran un Presupuesto de Colocación y Captación; y otra, se orienta a la construcción de un Presupuesto donde se pueden encontrar cifras correspondientes a los aportes y a la cartera de la entidad. De igual manera, algunas de ellas efectúan también proyecciones de los principales estados financieros, como son el Balance General, el Estado de Resultados y el</p>

		<p>de Resultados y de los Flujos de Efectivo, en un período comprendido entre dos y cuatro años, a fin de prever los comportamientos de los principales rubros de estos Estados Financieros.</p> <p>Respecto a la herramienta que es utilizada por estas Cooperativas para la elaboración de sus presupuestos, se puede afirmar que, definitivamente, no acuden a otro tipo de programa que no sea la hoja de cálculo (Excel es una marca registrada por Microsoft), predominando así la utilización de ésta, por su accesibilidad, porque facilita el manejo de la información y porque a través de las matrices que realizan logran visualizar adecuadamente las cifras determinadas para los períodos siguientes. En últimas, sólo dos de estas Cooperativas hace uso de software especializado para la construcción de sus presupuestos, pero sin dejar a un lado el empleo del Excel. En todas estas Cooperativas, los entrevistados afirmaron que no consideraban beneficioso el empleo de un Sistema que les permitiera la construcción de los Presupuestos, puesto que el Excel era una herramienta muy completa que les proporcionaba todas las funciones requeridas para esta labor y, además, la simplificaba.</p> <p>Para estas Cooperativas, en su generalidad, los métodos existentes no son tenidos en cuenta para la elaboración de sus presupuestos, incluso, manifestaron que sabían que existían pero que no consideraban su aplicabilidad,</p>	<p>Flujo de Caja.</p> <p>Respecto a la utilización de herramientas para la construcción del presupuesto, se puede decir que, al igual que en la Financieras, estas Cooperativas de ahorro y crédito utilizan principalmente el Excel para realizar esta labor, y sólo dos de ellas lo alternan con el uso de un Software. La mayoría de estas entidades afirmó que el Excel un programa muy útil y completo, que si es bien manejado y si se aprovecha al máximo puede brindarles todas las utilidades que se requieren para el manejo adecuado de la información.</p> <p>Para la elaboración de los presupuestos, estas Cooperativas no tienen en cuenta ninguno de los métodos que son reconocidos por su naturaleza estadística y por la rigurosidad de su aplicación, sino que buscan formas más simples para</p>
--	--	--	---

		<p>puesto que eran rigurosos y requerían demasiado tiempo y, debido a esto, preferían ignorar su utilidad. De esta manera, tres de estas entidades manifestaron que preferían emplear métodos más simples y universales como los incrementos porcentuales con base en el análisis de la información histórica y la vulnerabilidad de los indicadores macroeconómicos..</p>	<p>proyectar las cifras de aquellos rubros que así lo requieren. Por ejemplo, emplean indicadores macroeconómicos proyectados para aplicarlos a los presupuestos, como es el caso del IPC.</p>
	<p><b>Oportunidad en la realización y ajustes de los presupuestos</b></p>	<p>A pesar que las respuestas de cada una de ellas fue afirmativa, es válido agregar que ninguna tenía un cronograma establecido expresamente, es decir, tienen fechas estimadas en el período actual para comenzar a elaborar el presupuesto del siguiente, pero no existe un cronograma estructurado que pueda ser comunicado formalmente a todo el personal de la entidad que se encuentre implicado en este proceso.</p> <p>Haciendo referencia a los posibles ajustes que deben realizarse al presupuesto, todas las Cooperativas Financieras afirmaron que sí los efectúan, sin embargo, una de ellas mencionó que procuraba no hacerlo, de manera que los presupuestos se mantuvieran constantes durante el período en vigencia. Estos ajustes se encuentran constituidos, básicamente, por adiciones o traslados que se realizan, a medida que en la ejecución se van detectando rubros</p>	<p>En el tema de la existencia de un Cronograma establecido para la elaboración del presupuesto, la mayoría afirmó que sí existía, pero en realidad, sólo dos de ellas lo tienen plenamente definido, con un detalle específico de fechas, actividades y responsables de cada presupuesto. De igual forma, dos de estas entidades mencionó que no tenían un cronograma específico, sino que en los últimos meses del año comenzaban a elaborar el presupuesto para el período siguiente, pero sin fechas determinadas.</p> <p>Acerca de los ajustes que se le pueden efectuar a los Presupuestos, tres de estas Cooperativas afirman que sí los elaboran cuando, partiendo de un análisis de los rubros presupuestados, se determina que es necesario efectuar, bien sea una adición o un traslado, de manera que logren alcanzarse los objetivos que se propusieron. Las otras entidades, aseveran que no hacen ninguna clase de ajuste al presupuesto, pero una de éstas</p>

		<p>que así lo requieran. Asimismo, algunos ajustes deben efectuarlos por requerimiento de la Superintendencia Financiera, que, en uso de sus facultades, inspecciona la ejecución de los presupuestos de estas Cooperativas y puede determinar a raíz de sus revisiones en cuál de los rubros es necesario llevar a cabo cualquiera de estos ajustes.</p> <p>Estos ajustes, en su mayoría, son efectuados sólo una vez al año, cuando la administración de esta entidad, a partir del análisis de los resultados de la ejecución, lo considere necesario, para el logro de sus objetivos.</p>	<p>hace la salvedad en cuanto a que sí hacen el ajuste que sea necesario si es la Superintendencia Solidaria la que hace el requerimiento.</p> <p>En cuanto a la frecuencia o periodicidad con que realizan los ajustes, las Cooperativas que afirmaron que sí hacían ajustes, difieren en los períodos, puesto que, una de ellas los efectúa dos veces al año, es decir, realizan análisis semestrales de la ejecución, para detectar rubros que estén requiriendo algún traslado adición. Otra, realiza ajustes mensualmente, y la demás hace sólo un ajuste en todo el año.</p>
<p><b>Responsable y Producto Final</b></p>		<p>Para este caso, todas coinciden en afirmar que es el Consejo de Administración de la entidad el encargado de hacer las revisiones, sugerir las modificaciones y, finalmente, dar la aprobación definitiva de los presupuestos.</p> <p>Sólo dos coinciden en afirmar que el producto final está compuesto no sólo por un documento, que además de las cifras contiene expresiones cualitativas de los rubros presupuestados, sino que, para el caso de una esas entidades, se realiza una publicación virtual y, para la otra, se convoca a una reunión donde se presenta el presupuesto luego de su aprobación, dando a</p>	<p>Para la revisión y aprobación de los Presupuestos de estas entidades, se acude también al Concejo de Administración, quien determina si antes de aprobar se deben efectuar modificaciones. Sólo una de estas Cooperativas, difiere de esta política, puesto que afirma que es la Junta Directiva la que se encarga de llevar a cabo esta función.</p> <p>En estas Cooperativas, el producto final del presupuesto es, en su mayoría, un documento que contiene los rubros presupuestados y descripciones cualitativas que se orientan a dar más detalle de las características y aspectos que</p>

		<p>conocer las cifras y los aspectos más importantes que deberán tenerse en cuenta durante la ejecución. Las demás entidades optan sólo por una de las opciones propuestas, donde una elige publicación virtual, otra prefiere la elaboración de una cartilla y la otra elige convocar a una reunión, como producto final de la construcción de los presupuestos.</p> <p>Cabe resaltar, que tres de las Cooperativas Financieras tienen implementada esta práctica de compartirle a todo el personal el contenido de lo que se ha presupuestado; y que las dos restantes limitan su difusión a los jefes de cada una de las áreas de la entidad, para que cada uno se encargue de dar las respectivas especificaciones a el equipo humano que conforma cada área.</p>	<p>se deben resaltar. Sólo una de estas entidades opta por una publicación virtual, y otra afirma que en realidad no es de su interés publicarlos, puesto debido a que poseen un software, basta con que las cifras reposen allí a manera de informe, más no que se disponga de algún producto final para que sea de libre acceso a todos los usuarios de la información.</p> <p>Haciendo alusión a quiénes se presentan los Presupuestos al interior de estas entidades, se puede afirmar que tres de ellas sólo dirigen el producto final del Presupuesto al conocimiento de la Administración, sin involucrar al resto del personal que allí labora. Sólo dos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito manifiestan que el presupuesto es difundido a todo el personal de la empresa, con el fin de que se enteren de qué es lo que se piensa lograr en un período siguiente y cómo deben ellos, desde cada una de sus áreas, aportar para que sea posible.</p>
<p><b>CONTROL</b></p>	<p><b>Control y seguimiento de los presupuestos</b></p>	<p>Las Cooperativas financieras, luego de una estructura establecida al inicio del año, donde están fijadas todas las metas financieras, económicas y de crecimiento que quieren alcanzar en el respectivo periodo, proceden a ejercer un control sobre la herramienta presupuestal; pues estas tienen claro que toda transacción o actividad económica que realice la cooperativa requiere de evaluación y seguimiento para mantener un mejoramiento continuo que los aventaje frente a otras empresas del mismo sector o las mismas</p>	<p>En relación con las Cooperativas de ahorro y crédito, la situación es prácticamente la misma, todas las Cooperativas realizan control mensual en el presupuesto a través de la comparación de los resultados con las cifras presupuestadas; además están convencidos que dicho seguimiento es fundamental para mantener la cooperativa actualizada en cuanto a las actividades que se realizan ordinariamente con los asociados y con las diferentes entidades con las que tiene algún tipo de relación comercial o</p>

		<p>características.</p> <p>Todas las Cooperativas financieras entrevistadas, sin excepción, hacen seguimiento al presupuesto mensualmente; con el fin de comparar como se ha dado la ejecución durante el respectivo periodo en relación con lo presupuestado. Dicho seguimiento se hace de una manera muy cualitativa y analizando variaciones que luego son consignadas en informes que serán presentados a la administración. Sin embargo, en algunas ocasiones ese seguimiento suele ser superfluo y no se deducen diferencias significativas que afecten el funcionamiento de la cooperativa.</p>	<p>financiera.</p> <p>De pronto, en las Cooperativas de ahorro y crédito la exigencia en cuanto a datos e indicadores de crecimiento y alcance de metas no es tan fuerte como sucede con las financieras, pero aún así, el presupuesto como herramienta administrativa tiene un peso significativo dentro del funcionamiento cotidiano de la cooperativa.</p>
	<p><b>Responsable del control</b></p>	<p>Es fundamental asignar la tarea de realizar el control y seguimiento de dichos presupuestos a un agente determinado de la cooperativa para poseer un mejor conocimiento y aplicación de ello, pues es una labor delicada que requiere de objetividad y excelente observación para detectar desfases. No obstante, dentro de las Cooperativas financieras se encuentra gran variedad en cuanto a las personas encargadas de esta evaluación y control; pues en unas es realizado por los jefes de cada área, en otras por los encargados del área contable y en las demás lo hace la administración.</p> <p>Puede que dichas distribuciones estén así establecidas por políticas de las organizaciones, sin embargo, dicha situación tiende a generar cierto nivel de desorden, ya que puede no hacerse un eficiente control debido a las</p>	<p>Estas Cooperativas tomadas como muestra, a diferencia de las Cooperativas financieras, lograron un consenso en cuanto a las respuestas de la entrevista y exceptuando a una de ellas, en su mayoría, el responsable del control y seguimiento del presupuesto dentro de la cooperativa es la administración, (el gerente), sin dejar de lado las demás áreas implicadas en el proceso, esta sume la total responsabilidad de dicho seguimiento.</p>

		<p>limitaciones de información si no es realizado por la administración, quien tiene una visión global de la cooperativa y puede tomar decisiones en beneficio de todos. Además de esto, se suma que el control no es efectuado por ningún sistema específico y esto conlleva en algunos casos información tergiversada.</p>	<p>En cuanto a las medidas correctivas que aplican para disminuir las variaciones, son particulares de cada cooperativa, del tipo de variación y de la cuenta en que se presente dicha variación; pues estas tampoco son manejadas a través de un sistema y se vuelve un proceso muy rudimentario y monótono para el encargado de ellas.</p>
	<p><b>Resultados del control</b></p>	<p>Llegando a la última actividad del proceso presupuestal se detectan ciertas falencias que hacen que los totales al final del periodo no sean totalmente confiables; cada variación que se presente, y cada acción correctiva aplicada para contrarrestar la causa debería ser documentada, de manera que se cree un documento de referencia en caso de que vuelva a presentarse la misma variación en periodos posteriores. Pero, en la mayoría de las Cooperativas no se documentan las causas y las variaciones, creen que es un proceso innecesario; lo que conlleva a una incertidumbre permanente al encontrar nuevas variaciones y volver a realizar y aplicar las mismas acciones para encontrar las causas; desechando la posibilidad de tener un punto de referencia que direcciona mejor la eliminación total de estos desfases.</p>	<p>Es evidente que identifican las causas de las variaciones y aplican medidas, pero siendo más inconsistente aun, en algunas Cooperativas no documentan la medida correctiva aplicada, generando así, una cadena de desconocimiento y omisión de aspectos importante que darán un mejor resultado del presupuesto y que le den valor agregado a la entidad. En el momento de evaluar se quedan un poco cortos y el buen desempeño que hayan tenido en las etapas anteriores pierde su esencia en esta etapa final.</p>

Desde un análisis comparativo, es preciso afirmar que en la etapa de planeación tanto las Cooperativas Financieras como las de Ahorro y Crédito evidencian una planeación estratégica bien fundamentada, donde contemplan una misión y una visión específica, teniendo en cuenta factores internos y del entorno que pueden condicionar el cumplimiento de sus metas y el logro de sus objetivos. No obstante, es válido resaltar, que las diferencias sustanciales entre unas y otras en cuanto a su mercado objetivo, y en el caso de las Financieras, la competencia que le exige el sector financiero, conllevan a que exista más rigurosidad en la formulación de planes, estrategias y proyectos, buscando obtener niveles más altos de rentabilidad, lo cual se refleja en la elaboración de los presupuestos, al hacer énfasis en la proyección de aquellos rubros que son más representativos para la entidad y que les garantizan la permanencia y el crecimiento en el mercado. Por su parte, las de ahorro y crédito, aunque la rentabilidad no es su objetivo primordial, también van en busca de ella, dando primacía al bienestar de sus asociados, objetivo que debe alinearse con la asignación de recursos dentro del presupuesto.

Pasando a la etapa de construcción del presupuesto, se puede mencionar que ambas Cooperativas desarrollan un procedimiento lógico en cuanto a la serie de pasos que se deberían llevar a cabo desde la teoría para estructurar la información que ayudará al logro de sus objetivos y cumplimiento de sus metas; pero, desde el punto de vista práctico, esta adecuada construcción teórica no garantiza un eficiente desarrollo y ejecución del presupuesto. Es decir, los dos tipos de Cooperativas llevan a cabo secuencias similares en su proceso presupuestal, no obstante, ambas presentan algunas falencias, las cuales dificultan un poco la identificación de oportunidades dentro del mercado y dentro de la misma cooperativa. Partiendo de esto, se puede mencionar que hay cierto nivel de centralización en la elaboración del presupuesto, ya que participan en su construcción, específicamente, los empleados que están directamente relacionados con el área administrativa, olvidando un poco la importancia de un presupuesto participativo y dinámico. Con respecto al cronograma previo para una oportuna realización del presupuesto anual, todas las Cooperativas mencionan que lo aplican y que comienzan a reunir información anticipadamente para preparar la fijación de metas e indicadores al finalizar el año, pero en realidad, ninguna lo tiene estructurado formalmente como una política de la entidad, lo que nos lleva a deducir que no es una herramienta estandarizada, lo hacen por convicción. Finalmente, luego de aprobado el presupuesto por parte del consejo de administración, son muy pocas las personas que conocen dicho presupuesto porque no hay un mecanismo de difusión formal dentro de las cooperativas, incluso en algunas, los empleados no tienen ningún acceso a este y trabajan vagamente sin dirección porque no conocen lo que busca la cooperativa como un todo; y por ende se van generando esos desfases entre lo presupuestado y lo realmente obtenido, llevando a la administración a realizar ajustes significativos en las cuentas más significativas para el crecimiento y posicionamiento en un sector tan competitivo.

A partir de estos ajustes, es que se comienza una etapa de seguimiento primordial en este proceso, ya que de los resultados encontrados durante dicho seguimiento y control se desprenden las decisiones cruciales en el ente cooperativo. Con base en el seguimiento y en el mejoramiento de debilidades y variaciones desfavorables, se le da un valor agregado a la cooperativa y ésta va tomando una participación significativa y credibilidad en el entorno que le auguren le rentabilidad buscada desde la etapa de planeación. En ambos tipos cooperativos, se elabora un seguimiento habitualmente por periodos mensuales; sin embargo, no está clara la idea de quién debe ser el profesional encargado de la evaluación y control, de igual manera, este seguimiento es efectivo en cuanto a la identificación de variaciones y aplicación de correcciones, pero se queda un poco corto al momento de documentar causas y recomendaciones para evitar la repetición de estos desfases, generando así ambigüedades en las decisiones que se tomen tanto a nivel externo como interno.

## **OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO PRESUPUESTAL DE LAS COOPERATIVAS**

Las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito como integrantes de este sector, pueden ser las pioneras en esta reestructuración y mejoramiento de herramientas, de modo que sean un apoyo en el surgimiento de los servicios financieros prestados por el sector solidario. Desde el punto de vista de la gestión, una de las herramientas más importantes es el proceso presupuestal, y sobre él vamos a dictar las recomendaciones necesarias que lo consoliden como un proceso inherente al cooperativismo que viene impactando fuertemente en la sociedad.

30

Entrando en un marco propositivo, se comenzarán a enumerar las recomendaciones necesarias para mejorar las debilidades e inconsistencias encontradas en las diferentes etapas del proceso presupuestal, implementado por las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, de tal manera que fortaleciéndose individualmente, se pueda lograr que todo el proceso sea más eficiente, a partir de la interrelación, complementación y congruencia de estas fases presupuestales.

### ***Etapa Previa***

Es importante resaltar en este punto que el presupuesto no debe acomodar la planeación estratégica, este debe ser más bien la traducción de ésta para el período en que se hace. Es por esto que es de vital importancia para algunas Cooperativas reevaluar su planeación estratégica, de modo que se acomode a la realidad económica y no se convierta en datos utópicos que, por condiciones respectivas de la cooperativa, no se pueden cumplir. Esto no sólo puede distorsionar la fase de control, sino también puede producir en el personal falta de compromiso con el cumplimiento de metas, estrategias y políticas al ver que no son realizables.

Aunque hay un análisis de los factores internos y externos que afectan la entidad, no se mencionó en sí una forma ordenada de realizar este análisis, frente a lo cual la matriz DOFA puede ser una herramienta útil que permita dimensionar a la organización, desde las debilidades y fortalezas a nivel interno, hasta las oportunidades o amenazas del entorno.

La competencia debe ser asumida en todas las organizaciones y clasificada como directa o indirecta, incluyendo en este caso, no sólo a las demás entidades financieras, sino a otras entidades como fondos de inversión, comisionistas de bolsa u entidades que estén en proceso de capitalización. Esto se debe reconocer, ya que es fundamental para las Cooperativas la captación de dinero del público o de sus asociados, según el caso, ya que este representará fondos prestables que serán los generadores de ingresos para la entidad y otras entidades que acaparen inversión están reduciendo el dinero disponible en el medio para la operación de éstas.

El análisis histórico debe ser tenido en cuenta como un elemento de importancia dentro del análisis previo al presupuesto, ya que si bien las tendencias pueden cambiar por políticas o cambios en indicadores macroeconómicos, éste puede ser útil para el reconocimiento de la evolución de ciertas partidas significativas en el tiempo; además de que puede permitir la evaluación del impacto de alguna situación externa o interna en ciertas partidas, de modo que se puedan predecir imprevistos y sus posibles efectos con base en la información histórica. Se deben incluir análisis estadísticos simples, que sean manejables y aplicables y, a su vez, que brinden información útil a la entidad. Se debe resaltar en este punto que un buen manejo de la hoja de cálculo puede hacer esta labor sencilla en muchas de estas entidades que no quieren aumentar costos en la adquisición de nuevo software.

Se deben implementar métodos en los cuales se haga el presupuesto más participativo, de modo que todo el personal, en lo relacionado con su labor, pueda aportar sus experiencias y expectativas.

Pueden convenirse reuniones por áreas para la discusión de presupuestos; definir formatos especiales en los cuales se puedan recoger las apreciaciones del personal, o plataformas virtuales en las que sea posible que éstos sugieran y recomienden, de acuerdo a la experiencia que se haya tenido en el desempeño de la labor de cada persona. Hacer un presupuesto más participativo motiva no sólo a la participación, sino que proporciona cohesión de los empleados a los planes organizacionales.

### ***Etapas de Construcción***

La etapa de construcción del presupuesto es fundamental para garantizar un eficiente proceso presupuestal. No debe hacerse por hacerse; deben existir criterios adecuados, información que respalde las cifras que se están presupuestando, utilizar métodos, que, si bien no tiene que ser tan rigurosos, tampoco tienen que limitarse a tomar las cifras del año pasado y simplemente aplicarles un indicador, para que por lo menos se refleje la pérdida del poder adquisitivo del dinero. Lo principal es que en la construcción no se pierdan de vista los objetivos propuestos, las políticas organizacionales, los planes de acción y todo lo que se encuentra plasmado en la planeación estratégica y, sobre todo, que exista la plena convicción de que la elaboración de los presupuestos no se encuentra supeditada a un requerimiento hecho por algún ente de control, como la Superintendencia Financiera o Solidaria, sino más bien porque se tiene certeza de la gran herramienta de gestión que representan para una organización y la utilidad que evidencia al convertirse en un instrumento de control en la destinación de los recursos y la participación del personal en la optimización de éstos.

Dentro de la implementación del proceso presupuestal, sería conveniente que, tanto las Financieras como las de Ahorro y Crédito, estructuraran un Cronograma formal y detallado por fechas, actividades y responsables, de manera que fuese respetado por cada uno de los empleados de la entidad, y no se viera afectada la construcción del presupuesto por ningún percance o contratiempo y donde cada área conozca cuál es su responsabilidad en el proceso. Asimismo, sería conveniente que dicho Cronograma, por supuesto, fuese difundido a todos los niveles de la entidad.

Para efectuar las proyecciones de las cifras que se van a presupuestar, si se está partiendo de información histórica o de montos de un período anterior (¿Cuál es la diferencia?), se podrían utilizar algunos métodos existentes que proporcionan la información requerida. Uno de esos métodos es el denominado Mínimos Cuadrados, (Colocar una nota al pie y decir en que consiste el método) que es un método estadístico algo riguroso y que implica realización de diversos cálculos numéricos. Otro de ellos es el Base Cero, (Colocar una nota al pie y decir en que consiste el método) que más que un método, es un tipo de presupuesto que implica que su elaboración se haga partiendo de un importe monetario en cero, es decir, se efectúa el presupuesto a partir de los objetivos que se han propuesto alcanzar y los planes que se trazaron para ello, de manera que se puedan elegir las mejores alternativas en cuanto a mínimos costos y mayores beneficios. Otra opción, es el método referente al Análisis de tendencias, donde se busca, a partir del comportamiento de los presupuestos en períodos anteriores, determinar cuáles serán las cifras más apropiadas que deben presupuestarse, evitando que se presenten variaciones considerables. No obstante, se debe tener claro que, por la naturaleza de estas entidades, tal vez lo prioritario no sea aplicar con suma rigurosidad un método estadístico o de otra naturaleza, pero sí apoyarse en herramientas que aporten confiabilidad a la información y, más aún, cuando se habla de presupuestos.

Luego de que se ha dado la aprobación del presupuesto, es muy importante determinar cuál es el producto final, es decir, si el Presupuesto de la Entidad para determinado período va a quedar

contenido en un documento específico; si va a ser una publicación virtual; una cartilla, si se van a presentar en una reunión con el personal implicado o sencillamente, no es publicado para el conocimiento de los usuarios de esta información, que para el caso de los presupuestos, pueden estar comprendidos desde el nivel de la administración, hasta los niveles operativos.

En cuanto a los presupuestos que elaboran estas entidades, es recomendable que, para cada período, efectúen un Presupuesto de Efectivo (Caja), porque son entidades que manejan enormes cantidades de este activo, y es indispensable para su continua operación. No basta con que efectúen proyecciones del Flujo de Caja, sería conveniente que logran presupuestar este importante rubro, de modo que puedan llevar a cabo un control a la ejecución periódica para que, de manera oportuna, logren proceder con las medidas correctivas que sean necesarias para evitar problemas de iliquidez o de excesos en el disponible, al interior de estas Cooperativas.

Respecto a la elaboración del Presupuesto de Capital, es válido mencionar que sería útil y pertinente que estas Cooperativas logran presupuestar los recursos que necesitarán, en determinado período, para llevar a cabo nuevos proyectos, como aperturas de agencias en otras ciudades; inversión en activos fijos y edificaciones; y todo aquello que tengan previsto en la planeación estratégica, para el logro de los objetivos propuestos en cuanto a la mejora de la calidad, incursión en nuevos mercados o expansión en la prestación de sus servicios.

### ***Etapas de Control***

Es sabido que todo en el mundo para ser mejorado, debe ser evaluado y corregido. Al interior de estas cooperativas es fundamental aplicar este principio si se quiere conseguir la competitividad y la rentabilidad esperada.

Como recomendaciones para su mejoramiento y corrección de falencias en esta etapa final se pueden enumerar las siguientes:

El seguimiento mensual establecido para el presupuesto es un buen ejercicio, sin embargo, sería ideal, que en cada seguimiento se hiciera un informe detallado que fuera archivado y analizado periódicamente con el fin de identificar el comportamiento de dicho presupuesto y en que afecta a la cooperativa para el logro de sus metas; al mismo tiempo, para permitir una efectiva visión global de la organización, se debe asignar en dichas cooperativas una persona específica (Mas que hablar de personas se debe hablar que se delega en un mismo cargo) para hacer esta evaluación; puesto que no hay una política establecida que genere uniformidad en todas ellas, es decir, es conveniente crear un estándar, donde en todas las cooperativas, tanto Financieras como de Ahorro y Crédito, delegaran esta función a un mismo profesional, ejemplo de este puede ser el gerente. Este por su conocimiento holístico de la entidad puede tomar decisiones mas apropiadas a partir del seguimiento.

Partiendo ya de los resultados, lo encontrado no es lo mas ideal, no porque sean malos los resultados, sino por la importancia que le dan. El tratamiento a los resultados y a las variaciones de los presupuestos lo hacen de una manera muy mecánica, y dentro de una organización con esas características es primordial aprender de esos resultados. Como recomendación a ello, se sugiere la creación de un modulo evaluativo que les permita documentar variaciones al final del proceso, correcciones y resultados de estas correcciones; de modo que al comenzar con el presupuesto del periodo siguiente, se pueda tener como base este modulo y le brinde a la administración la posibilidad de apoyarse en el y buscar la aplicación de nuevos planes y proyectos con características específicas que disminuyan significativamente la aparición de las mismas variaciones ocasionadas por las mismas causas.

Una recomendación que falta es la de documentar las experiencias vividas con el fin de identificar en un futuro las soluciones a problemas similares que se presentaron en el pasado.

Con base en todo lo contenido en los capítulos anteriores, surgen una serie de interrogantes acerca de este sector y su aplicación presupuestal, sin embargo, son preguntas que no pueden resolverse inmediatamente, ya que sus respuestas son el final de un proceso juiciosamente establecido. Ahora, nuestro proyecto es un abrebocas para el permanente estudio de dicho sector y su fortalecimiento a través de programas de participación social y económica donde pueda mostrar su potencial y la gran utilidad que brinda a la economía colombiana.

Pero antes de eso, y a pesar de visualizarse como un nicho económico bastante promisorio, es necesario reevaluar su desarrollo presupuestal y la manera como este le esta generando valor a las cooperativas para posicionarse con altos niveles de capital, competitividad y credibilidad, no solo en los mercados nacionales, sino también, en los internacionales como generador nato de bienestar social y al mismo tiempo como un sector extremadamente rentable.

## BIBLIOGRAFIA

**BELTRAN, Alejandro y otros, 2004**, Pymes: un reto a la competitividad. Bogotá: 1ª edición, Universidad Externado de Colombia, 180 pág.

**BURBANO RUIZ, Jorge E., 2005**, Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Bogotá: 3ª edición, Mc Graw Hill, 405 pág.

**DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal, 2000**, El Presupuesto. México: 9ª edición, Ecapsa, 380 pág.

**GARCÍA, José Ignacio, 2005**. La administración de los pequeños negocios. En: El Contador Público N° 126 Mayo. Bogotá, pág 11-12.

**GAYLE RAYBURN, Letricia, 2002**, Contabilidad de Gestión: Presupuestaria y de Costos. Barcelona: 8ª edición, Océano/Centrum, 992 pág.

**HORNGREN, Charles T. y otros, 2006**, Contabilidad Administrativa. México: 13ª edición, Pearson Educación, 720 pág.

**HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros, 2001**, Metodología de la Investigación. México, 2ª edición, Ultra, 501 pág.

**MORALES FELGUERES, Carlos, 2002**, Presupuestos y Control en las empresas. México: 2ª edición, Ecafsa, 396 pág.

**RODRÍGUEZ VERA, Ricardo, 2002**, Costos aplicados a hoteles y restaurantes. Bogotá: 2ª edición, Ecoe ediciones, 189 pág.

**RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, 2005**, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: 5ª edición, Thomson editores, 2089 pág.

**SELMER, Caroline, 2002**, Hacer y defender un presupuesto. Bilbao: 2ª edición, Ediciones deusto, 277 pág.

**TORO JARAMILLO, Iván Darío y PARRA RAMÍREZ, Rubén Darío, 2006**, Método y Conocimiento. Medellín: 1ª edición, Fondo Editorial Universidad Eafit, 387 pág.

**VÉLEZ VENGOECHEA, Aida Lucía, 2000**. Las Mipymes en Colombia: una alternativa para la economía. En: Pensamiento y Gestión N° 9 Diciembre. Bogotá, 34-41.

**WELSCH, Glenn A., 1990**, Presupuestos: planificación y control de utilidades. México: 5ª edición, Prentice Hall, 696 pág.

**CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE COLOMBIA, CONFECOOP.** Sector Cooperativo con Actividad Financiera a Septiembre de 2007.

[http://www.portalcooperativo.coop/flash/667/cac\\_sep07.doc](http://www.portalcooperativo.coop/flash/667/cac_sep07.doc).

**ALVAREZ RODRÍGUEZ, Juan Fernando.** El Tercer Sector y la Economía Solidaria apuntes desde la economía para su caracterización.

[www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art\\_culo\\_para\\_Revista\\_Cooperativismo\\_y\\_Developmento.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Art_culo_para_Revista_Cooperativismo_y_Developmento.pdf).

35

[www.confecoopantioquia.coop/descargas/task.doc\\_download/gid,251](http://www.confecoopantioquia.coop/descargas/task.doc_download/gid,251)

**RAMIREZ RESTREPO Alejandro.** “Sector solidario, análisis legislativo e incidencia en la economía nacional”.

<http://www.secretariasenado.gov.co/estudios-ARD/020%20%20Sector%20Solidario.pdf>