



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

**“REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
OSCUS LTDA. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2018”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en
Administración de Empresas y Negocios.

Autor(a)

Monrroy Chávez Ruth Karina

Tutor(a)

Ing. Ibeth Aracelly Molina Arcos

AMBATO - ECUADOR

2018

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Ruth Karina Monrroy Chávez, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre **“REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2018”**, como requisito para optar al grado de Ingeniero de Administración de Empresas y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI). Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo. Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 15 días del mes de marzo de 2018, firmo conforme:

Autor: Monrroy Chávez Ruth Karina

Firma



Número de Cédula: 1803393832.

Dirección: Tungurahua, Ambato, Huachi Loreto, San Antonio

Correo Electrónico: krmonrroy2903@outlook.com

Teléfono: 0983354717

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2018” presentado por Ruth Karina Monrroy Chávez, para optar por el Título Ingeniero de Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 5 de marzo del 2018



Ing. Ibeth Aracelly Molina Arcos

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor



Ruth Karina Monrroy Chávez

CI 1803393832

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **“REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2018”**, previo a la obtención del Título de Ingeniero de Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación. Ambato, 13 de marzo de 2018.



.....
Ing. Juan Eduardo Salazar Mera
EXAMINADOR



.....
MSc. Catalina Alexandra Silva Ordoñez
EXAMINADOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios ya que ha sido mi guía para la culminación de esta etapa de mi vida.

A la Ing. Catalina Silva tutora del proyecto de investigación, un profundo y sincero agradecimiento por todo su apoyo moral y científico para la realización del presente trabajo.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por acogerme y forjarme profesionalmente.

Un reconocimiento especial a los Ing.(s). Fernanda Núñez y Juan Salazar que con su aporte favorecieron el cumplimiento de esta meta.

Karina Monrroy

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios quien me regalo la vida y que junto con mi madre me dieron la fuerza espiritual para seguir adelante.

A mis hijos quienes son mis seres amados y la razón para superarme cada día.

A mi papá, su esposa, mis hermanos y demás familiares y amigos que han sabido darme su apoyo incondicional.

Karina Monrroy

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Tema.....	3
Contextualización.....	3
Micro Contextualización.....	3
Análisis Crítico.....	8
Justificación.....	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II	12
PROPUESTA.....	12
Título.....	12
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
Modelo Operativo	13

Diagnóstico	14
Filosofía Institucional.....	16
Organigrama del área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.	16
Misión	16
Visión	17
Política de calidad de OSCUS.....	17
Fundamento Teórico	17
Desarrollo del Manual de Funciones.....	24
Introducción	24
Modelo Operativo de Ejecución de la Propuesta	24
Modelo Matemático	37
Cronograma.....	37
Cronograma Valorado.....	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
Conclusiones	39
Recomendaciones.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario	6
Tabla 2. Matriz para la estructuración de los procedimientos	25
Tabla 3. Recuadro de Identificación	27
Tabla 4. Recuadro para el control de emisión.....	28
Tabla 5. Descripción del procedimiento.	28
Tabla 6. Simbología para la diagramación de procedimientos	30

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas.....	9
Ilustración 2. Organigrama del departamento de cajas	16
Ilustración 3. Estructura de un proceso	18

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2018”

AUTOR: Ruth Karina Monrroy Chávez

TUTOR: Ing. Ibeth Aracelly Molina Arcos

RESUMEN EJECUTIVO

Los manuales de procesos son herramientas fundamentales que fomentan la comunicación, coordinación, evaluación, dirección e integración de todas las áreas administrativas. El problema a resolver en esta investigación está relacionado con la desactualización y desconocimiento de los procesos del área de cajas, con la finalidad de diseñar un Manual de Procedimientos para la unidad de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato, durante el primer trimestre del 2018. Con el propósito de dotar de una herramienta que sirva de guía para realizar sus funciones de la manera más eficiente, la metodología utilizada fue descriptiva – exploratoria. Con el resultado de este trabajo se pretende contribuir con el mejoramiento continuo de la Institución, pero sobre todo apoyar la gestión del Departamento de Talento Humano a través del fortalecimiento del desempeño laboral del área de cajas. Así también, para que los responsables realicen sus actividades cotidianas a fin de cumplir con las funciones asignadas, los objetivos y metas establecidas.

DESCRIPTORES: área de cajas, cooperativa de ahorro y crédito, funciones, manual de procedimientos, procesos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

THEME: “RESTRUCTURING OF THE PROCEDURES MANUAL OF THE CASHIER AREA OF OSCUS CREDIT UNION LTD. DURING THE FIRST THREE-MONTH TERM OF 2018”

AUTHOR: Ruth Karina Monrroy Chávez

TUTOR: Ing. Ibeth Aracelly Molina Arcos

ABSTRACT

Procedure manuals are fundamental tools that promote communication, coordination, evaluation, direction and integration of all administrative areas. The problem to solve in this research is related to the outdated and lack of knowledge of the processes of the cashier area, whose purpose is to design a procedure manual, for the cashier area Oscus Credit Union Ltd. of the city of Ambato city, during the first three-month term of 2018. With the purpose of having a tool that serves as a guide to carry out its functions in the most efficient way. The methodology used was descriptive – exploratory. With the result of this work it pretends to contribute with the ongoing improvement of the institution, but above all it helps the management of the Human Talent Department through the strengthening of the work performance of the cashier area. So that, those who are responsible carry out their daily activities in order to fulfill their assigned functions, objectives and established goals.

KEYWORDS: cashier area, credit union, functions, procedures manual, processes

INTRODUCCIÓN

TEMA:

“REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2018”

Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador dan servicios financieros y en menor grado no financieros a un gran porcentaje de microempresarios, auto empleados y asalariados y no obstante la última crisis del sistema financiero este segmento institucional no fue mayormente afectado según los entendidos debido a la participación e inclusión social existente por el triple rol de sus integrantes que son copropietarios, prestatarios de servicios y en menor porcentaje dirigentes de la misma. La presente investigación se enfoca en aportar con un manual de procedimientos para el área de cajas para la cooperativa OSCUS, entidad con alrededor de 53 años en el mercado brinda servicios financieros y no financieros, a sus clientes, con tasas preferenciales que la hacen ver más atractiva que su competencia. La investigación se estructura en los siguientes capítulos.

Capítulo I. Inicia con el tema de la investigación a desarrollar; seguido de la contextualización de la misma a nivel macro, meso y micro, en donde, se ubican todos los problemas que el investigador ha detectado, pero desde su óptica profesional y se prioriza el problema más relevante. En este apartado se realiza una descripción crítica de las causas con sus respectivos efectos que surgen del árbol de problemas previamente estructurado por el investigador. Se incorpora además la justificación en la que se da respuesta las preguntas por qué y para qué aporta la investigación, las razones por las cuales se ha decidido realizar el estudio. Y, finalmente se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación para el primero debe tener coherencia con formulación del problema y tema; mientras que, los segundos son los fines intermedios que llevan a desarrollar el objetivo general.

Capítulo II. En este capítulo se estructurará la propuesta que el investigador considera adecuada para la resolución del problema planteado, la misma que se desarrolla partiendo de un título, el mismo que representa al nombre del instrumento o herramienta propuesta para solucionar el problema de investigación, seguido de los objetivos de la propuesta tanto general como específicos; en el primero se plantea Plantear el problema a resolver en términos positivos o sea estableciendo el fin primordial del proyecto y los específicos, definen el propósito operativo del proyecto de investigación. Finalmente, se desarrolla el modelo operativo que podría ser representado por: sistemas, manual de procedimientos, Balanced Scorecard, diseño de un plan de marketing, manual de funciones para la organización, estrategias de mercadeo, estructura y funcionamiento de departamentos administrativos. Para el caso de esta

investigación se consideró diseñar un manual de procedimientos para el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Conclusiones y Recomendaciones. Las conclusiones son la respuesta a cada objetivo específico, sustentados en los resultados, para lo que deberá incluir en la redacción de cada conclusión los porcentajes obtenidos en la interpretación de datos; y las recomendaciones, con relación a las conclusiones, debe haber una recomendación por conclusión.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema

“REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA. DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2018”

Contextualización

Micro Contextualización

En el Ecuador surgió el cooperativismo en la ciudad de Guayaquil en 1897 con la primera caja de ahorro, estas instituciones tenían como principal objetivo contribuir con el bienestar y el mejoramiento social de sus socios, así como perseguir otros fines a futuro. En la década de los 60 el cooperativismo tiene un resurgimiento importante dentro del país. El sistema cooperativo ecuatoriano adoptó mayor fuerza en la costa y la sierra. Posteriormente las cooperativas de ahorro y crédito de a poco fueron alcanzando un papel primordial al ofrecer las mejores condiciones de apoyo económico (Coraggio, 2014).

Dentro de las características fundamentales que se destacan en las cooperativas de ahorro y crédito es su contribución al desarrollo de la actividad económica y productiva del Ecuador, representan una las mayores fuentes generadoras de empleo para aquellas personas que tienen perfil dentro del área financiera. Las instituciones financieras se contemplan en la Constitución de la República del

Ecuador R. O. No. 306 del 22 de octubre de 2010. Sección Octava Sistema Financiero en su artículo 311, establece que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, señalando las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El sector financiero de economía popular y solidaria se formaliza en la Constitución del Ecuador y se encuentran normadas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, bajo una lógica asociativa, situando como principio de las finanzas al servicio del ser humano, este sector se encuentra integrado por 923 instituciones a nivel nacional, de las cuales el sector cooperativo de ahorro y crédito abarca el mayor número de instituciones siendo 883, seguido por la banca privada que constituyen 22 instituciones. Las cooperativas de ahorro y crédito a diciembre del 2015 representaron el 18% de total de los activos del sistema financiero y la banca privada el 76.84% (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador han contribuido al desarrollo sustentable del mismo a través de los créditos que oferta a pequeños productores, comerciantes y artesanos, entre otros, a quienes se les dificulta acceder a instituciones financieras grandes, a través de su finalidad permite generar fuentes de ingresos. Para su correcto funcionamiento cuenta con el aporte de sus socios y se encuentran bajo la supervisión y control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Superintendencia de Bancos

Soler F. (2012) afirma:

A partir de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador están reguladas todas las cooperativas para la aplicación de la ley decretada en mayo del 2011 por el presidente Rafael Correa según decreto 10-61 donde se redacta que se asociarán más de 1200 cooperativas además de miles de cajas de ahorro en el Ecuador que mueven alrededor de 1500 millones de dólares en el país. También serán incluidas a esta nueva ley las cajas comunales indígenas

que en su gran mayoría proporcionan créditos para la agricultura y ganadería. (p.215)

Ambato es la cuarta ciudad más importante del país según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), eminentemente dedicada al comercio y la industria vital para la zona central del país y del Ecuador, es una de las ciudades considerada como un centro de acopio de los demás puntos del país. En esta ciudad se mueven miles de dólares por lo que se convierte en un mercado potencial para el surgimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, por lo que es la ciudad que más presenta este tipo de instituciones, actualmente existen 34 cooperativas que se entran distribuidas en los diferentes segmentos del sistema nacional de pagos propuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Miño Grijalva, 2013).

Junta de Regulación Monetaria Financiera (2014) dice:

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine el segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece: "...En el ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la siguiente: **NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO** Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos. (p.1.)

Tabla 1. Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Regulación Monetaria Financiera.

Elaborado por: Karina Monrroy

Dentro de las 34 Cooperativas de Ahorro y Crédito legalmente constituidas y registradas en la SEPS, tenemos 5 Cooperativas de Ahorro y Crédito están dentro del segmento 1 y estas son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Cía. Ltda
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda

Estas cinco cooperativas de ahorro y crédito representan las más grandes del centro del país y abarcan gran cantidad del mercado de la ciudad y la provincia, brindan diferente tipo de servicios financieros y tienen vario años de experiencia, por ser una ciudad con un potencial comercial se realizan gran cantidad de transacciones, una de las ventajas que éstas brindan es que tienen una menor exigencia en relación con los requisitos y solvencia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. fue creada el 29 de mayo de 1963, sin embargo fue registrada en la Superintendencia de Bancos el 21 de noviembre de 1985, actualmente se encuentra regulada por la CFN (Corporación Financiera Nacional), debido al capital que se maneja actualmente, cuenta con una infraestructura propia que atiende en varias ciudades del país, como: Baños, Riobamba, Pelileo, Patate, Tena, Ambato Sur, Píllaro, Latacunga, y próximamente

en las ciudades de Quito y Guayaquil depende de los recursos críticos como 5 tecnología de la información, el recurso humano y el recurso financiero para el desarrollo de sus actividades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda está situada en la ciudad de Ambato y se dedica a las actividades propias de una cooperativa de este tipo, se encarga de captar recursos y ponerlos en el mercado en forma de créditos para los socios. La cooperativa cuenta con varios enfoques de créditos como lo son:

- Microcrédito
- Crédito de consumo
- Autooscus

Estas líneas de crédito tienen sub categorías que hacen que se enfoque a cierto tipo de socios y ofrecen beneficios exclusivos, además de estos créditos la cooperativa ofrece otros servicios como chequera virtual, servicios financieros, servicios adicionales, capacitaciones, etc., todos estos servicios y productos ofrecidos por la cooperativa hacen de esta una de las más atractivas al momento de invertir u obtener un crédito sin embargo lo que ha hecho que su cartera de clientes crezca es lo mismo que hace que su tasa de morosidad crezca. Uno de los factores principales de este resultado es que no hay un adecuado proceso de concesión de créditos, ni tampoco una evaluación correcta de los sujetos de créditos, además son muy pocas las garantías que se piden a los socios, esto hace que su cartera improductiva crezca cada vez más. La recuperación de cartera vencida es uno de los aspectos específicos donde se ha centrado la atención y preocupación de las autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda por la constante crecida de la tasa de morosidad.

Cada día los procesos de la cooperativa se ven muy relacionados directamente con la calidad de información que ingresa al sistema, de la preparación especializada que tienen el recurso humano, de los ingresos que se tienen y la acertada colocación de créditos en socios y clientes que luego de un buen análisis se pueden otorgar. Para todos estos eventos la Cooperativa de Ahorro y Crédito

OSCUS Ltda., ha desarrollado una serie de procesos que implican un control permanente y que debido al número de socios/clientes y empleados, tiene que enfrentar los problemas propios de toda entidad, dando como consecuencia que se enfoque el estudio en el área de negocios, para poder determinar si el proceso está bien definido (Cooperativa OSCUS Ltda, 2015).

Análisis Crítico

La Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., presenta algunos problemas en los diferentes procesos, por esta razón se ha determinado la **necesidad de mejorar los procesos y adecuarlos al desempeño de la organización**, con lo cual se hace competitiva. Las causas de estos problemas se encuentran de preferencia en las áreas de cajas.

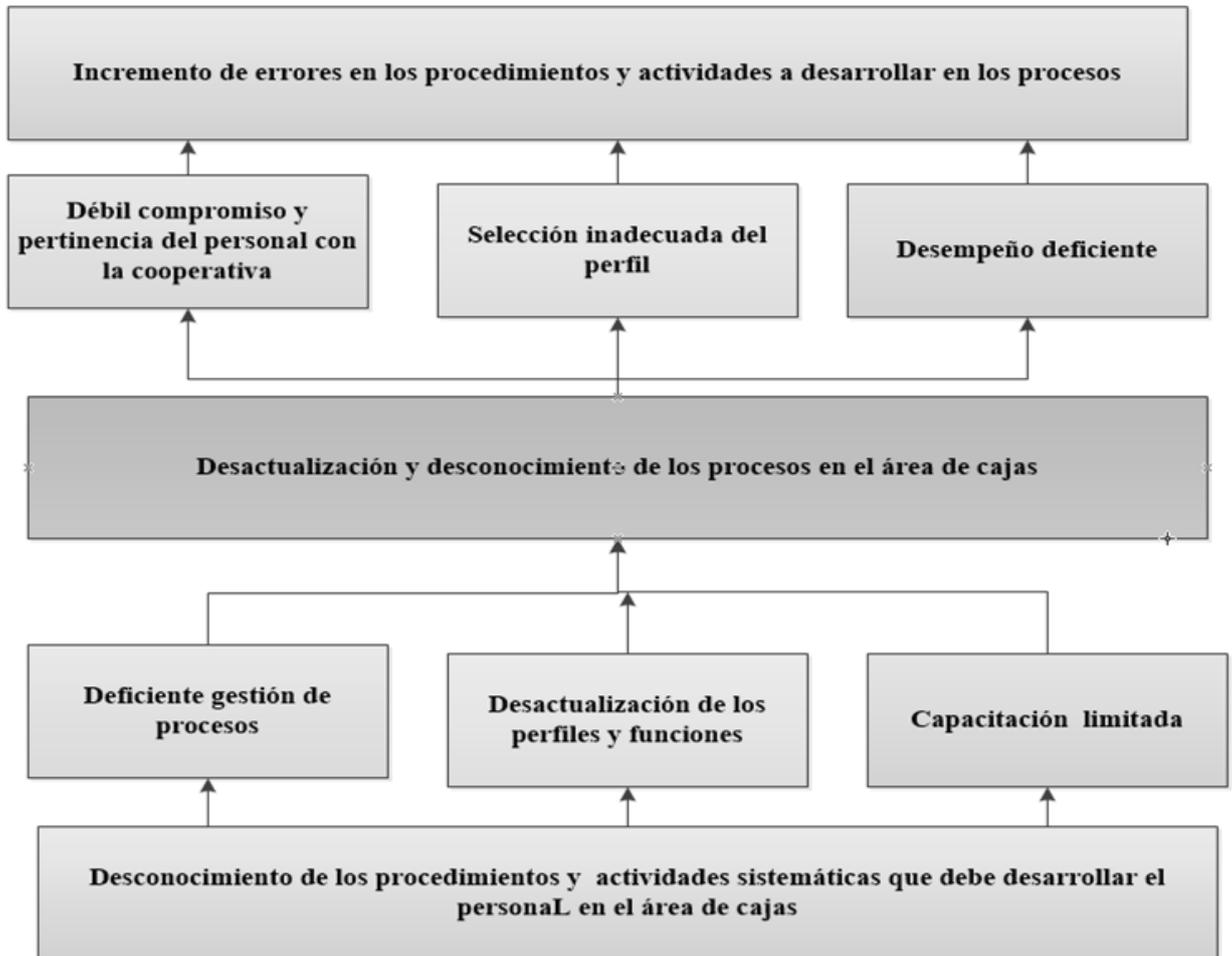
Por lo que uno de los problemas fundamentales que se presentan es una **desactualización y desconocimiento de los procesos, funciones y perfiles del área de cajas** lo que conlleva a una deficiente atención, una selección inadecuada del personal, limitada capacitación y fortalecimiento del personal, exceso de rotación del personal.

Existe una deficiente atención por el **desconocimiento de las actividades sistemáticas que debe desarrollar el personal** presenta de sus funciones y perfiles que debe cumplir con la institución lo que produce **débil compromiso y pertinencia del personal con la cooperativa**

La cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda. ha representado un crecimiento moderado, elevando su nivel de captación de una manera significativa, razón por la cual se ha visto la necesidad **de incrementar su personal** en el área de cajas pero en la mayoría de los casos **no se realiza una selección adecuada** de los puestos provocando un desequilibrio empresarial.

Dentro de las causas que se encontraron es que el personal con el que cuenta la cooperativa no se encuentra debidamente seleccionado para el área de cajas y **capacitación es limitada** lo cual incide en un **desempeño deficiente**, afectando en los procesos de comunicación.

Ilustración 1. Árbol de problemas



Elaborado por. Karina Monrroy

Justificación

Las cooperativas de ahorro y crédito Oscus Ltda., cubre una gran parte del sector financiero del Ecuador y sobre todo de la provincia de Tungurahua y de la ciudad de Ambato, siendo un pilar fundamental para el sector productivo y comercial.

Este trabajo es de **relevancia** en virtud que la cooperativa en estudio tiene un nivel de clientes alto por lo que es de suma importancia mejorar sistemáticamente su atención.

El **impacto teórico** que esta investigación representa se ve enmarcado en la recopilación bibliográfica que se realizará partiendo de fuentes de primer y segundo nivel debidamente validadas, lo que contribuirá como medio de consulta para futuras investigaciones dentro del campo cooperativista y de procesos.

El **impacto práctico** denota en el manual de procedimientos que se desarrollará con la finalidad de mejorar los procedimientos y actividades que se desarrollan en el área de cajas de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., permitiendo una adecuada organización y control sobre sus actividades así como el nivel de responsabilidad de cada uno de los involucrados en estos procesos debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos asignados y servicios brindados.

Los **beneficiarios** de este trabajo serán en primer lugar de manera directa los empleados encargados del puesto de cajeros, así como los directivos y la misma cooperativa, lo beneficiarios indirectos representan los socios o cliente de la cooperativa que acuden a solicitar sus servicios.

La **factibilidad** de esta investigación está dada de manera positiva en virtud de que se cuenta con la autorización y facilidades necesarias por parte de los directivos y personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda., además de que existe bibliografía suficiente para el apoyo técnico y teórico del mismo, en

relación con la factibilidad financiera se menciona que los gastos en los que se incurren no son altos por lo que serán cubiertos por la investigadora.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Manual de Procedimientos, para la unidad de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., de la ciudad de Ambato, durante el primer semestre del 2018 con el propósito de dotar de una herramienta que sirva de guía para realizar sus funciones de la manera más eficiente.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis situacional del área de cajas en relación con el cumplimiento de los procesos y su nivel de actualización.

Establecer mejoras a los flujos de trabajo del personal de cajas.

Proponer el Manual de Procedimientos para el área de cajas de la cooperativa.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

Título

Manual de Procedimientos para el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Objetivos

Objetivo General

Controlar el cumplimiento de todos los procesos y funciones de la caja, para simplificar la responsabilidad por fallas o errores que se pueden cometer dentro de las actividades que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Objetivos Específicos

Normar los procedimientos a seguir para el ingreso al área de cajas, así contar con un instrumento de apoyo que permita describir en forma cronológica, cada una de las actividades que se realizan en forma sistemática, con el fin de garantizar su uniformidad.

Posteriormente se realiza una revisión documental así como la observación de la realización de las actividades, para esto:

- Identificar los responsables
- Estructurar el organigrama del área de cajas
- Identificar los procedimientos existentes en el área de caja
- Determinar los procedimientos faltantes

Una vez que se tiene una visión clara de las actividades actuales se estructura el resultado de la propuesta:

- Diseñar los procesos nuevos utilizando flujogramas

Diagnóstico

Aplicación de la hoja diagnóstica

Tabla 2. Diagnóstico

Item de análisis	Cumplimiento		Impacto		
	Si	No	Alto	Medio	Bajo
Misión	X		X		
Visión	X		X		
Manual de Funciones	X		X		
Organigrama Institucional	X		X		
Organigrama del área		X	X		
Identificación de Perfiles		X	X		
Identificación de Competencias	X		X		
Manual de Procedimientos		X	X		
Se identifican las funciones a seguir	X		X		
El empleado tiene claro las actividades a cumplir		X	X		
Cuenta con herramientas y recursos suficientes para realizar las actividades	X			X	
Reciben capacitación para atender en cajas		X		X	

Elaborado por El Autor

En base al diagnóstico realizado se establece una matriz FODA en relación con la importancia de la existencia de un manual de procedimientos para el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Matriz FODA

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas y recursos asignados son suficientes • Es una cooperativa que tiene años de experiencia • Posicionada a nivel nacional • Tiene un posicionamiento establecido • Cuenta con manual de funciones • Cuenta con filosofía institucional • Ubicación estratégica • Liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Manual de funciones para el área • Diseño de una estructura organizacional a nivel institucional •
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene estructurado sus perfiles • No cuenta con organigramas por área • No existe manual de procedimientos • No se tienen claramente definidas las actividades a realizar • Es limitada la capacitación para atención al público 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia a nivel cooperativo • Calidad de atención en la competencia

Elaborado por El Autor

Identificación de responsables

Según el manual de funciones con el que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. se establece que en el área de cajas trabajan los siguientes empleados:

- Supervisor operativo
- Asistente de supervisor operativo
- Cajeros

Filosofía Institucional

Organigrama del área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

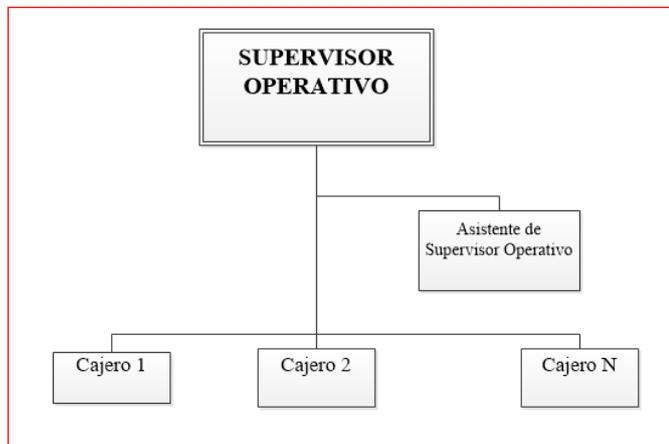


Ilustración 3. Organigrama del departamento de cajas
Fuente: Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
Elaborado por la Autora

Misión

Dar la oportunidad de crecimiento y desarrollo a los miembros por medio de un crédito de fácil acceso en una entidad que se preocupa por el bienestar de sus depositantes y socios

Visión

La cooperativa OSCUS para el año 2020 triplicará el número de socios en la provincia del Guayas, brindando servicios financieros y no financieros.

Política de calidad de OSCUS

“Asumimos el compromiso de ofrecer servicios financieros y no financieros a socios y clientes, sustentados en nuestra declaración de: Identidad cooperativa, Sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo de los procesos, con un equipo humano calificado y permanente innovación con el apoyo tecnológico.”

Fundamento Teórico

Procesos

La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso. Un proceso es una secuencia ordenada de actividades de transformación que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados, que se entregan a quienes los solicitaron: los clientes del proceso (Aguilar, 2014).

Un proceso comprende, una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la organización, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" (otras personas o grupos dentro de la organización) como un "cliente externo" (consumidores o usuarios) (Clavijo, 2015).

Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema y esta representación gráfica ayuda todas las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso. En la representación de un proceso se identifican las entradas de materiales e información, las operaciones que se efectúan, las salidas, las

interrelaciones con otros procesos y los responsables de las distintas operaciones (Gómez, 2012)

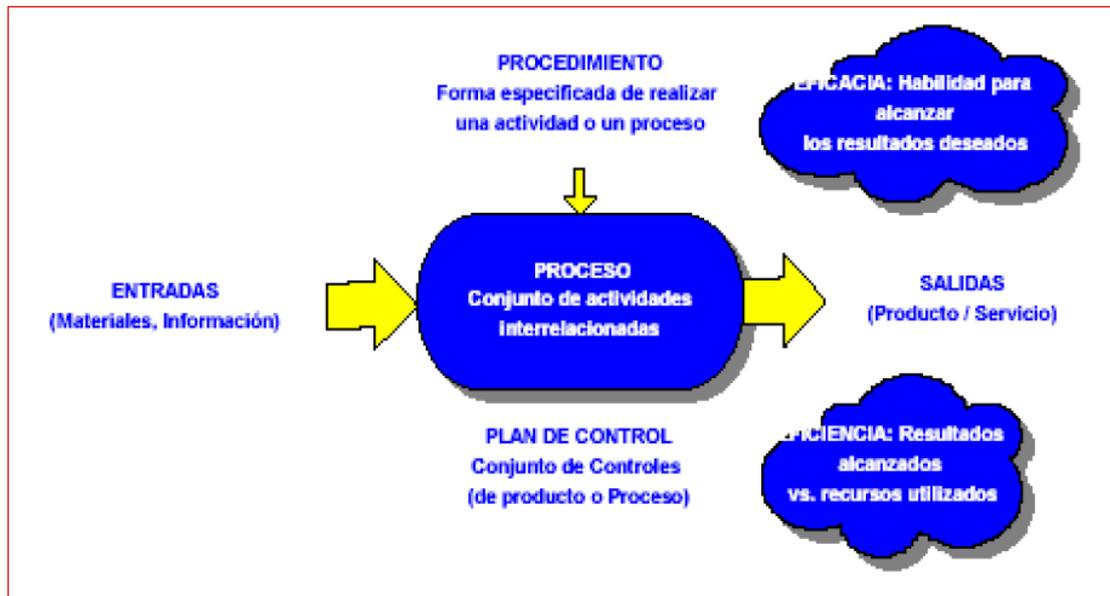


Ilustración 4. Estructura de un proceso
Fuente: (Gómez, 2012)

El mapa de procesos es la representación de la interrelación entre los distintos procesos de la empresa. Es decir, representa el entramado de procesos que constituyen la empresa.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado (Reyes, 2014). Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo. No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.

- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona (Reyes, 2014).

Manuales

Los Manuales son herramientas que sirven como medios de comunicación para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Constituyen un instrumento técnico con las descripciones de las actividades que deben ser desarrolladas por cada funcionario de las Institución (Robbins, 2012).

Objetivos de los Manuales

- Precisar las funciones de cada área o unidad
- Detallar la secuencia lógica de las actividades
- Establecer las responsabilidades del personal
- Establecer funciones, actividades, y responsabilidades para un área específica
- Proporcionar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (Catora, 2015).

Técnicas de la elaboración de manuales

Existen tres técnicas para elaborar manuales, las mismas que son:

- Verificar los temas que serán abordados, se debe detallar todos los puntos que se deseen contemplar en el manual
- Detallar cada uno de los asuntos; per mite recopilar datos sobre el hecho de observar
- Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual, se debe explicar el porqué, el cómo, quien lo hace, par a qué lo hace (Catora, 2015).

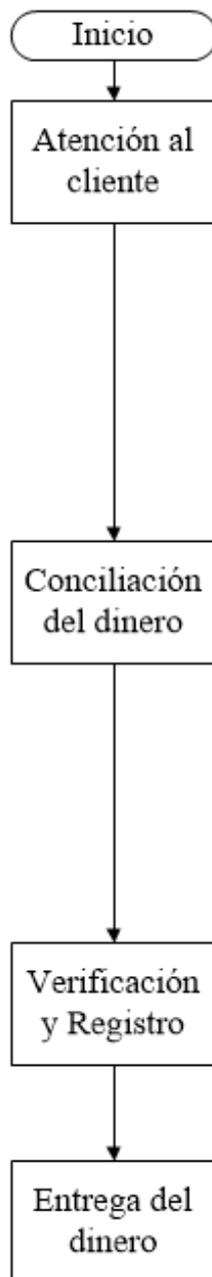
Identificación de actividades actuales y propuestas para la estructuración de procedimientos

Al no existir un manual de procedimientos propio del área de cajas, primero es necesario establecer los procedimientos fundamentales que deberían realizar los cajeros para definir las actividades que se realizan actualmente dentro de éstos y en base a esto realizar una propuesta:

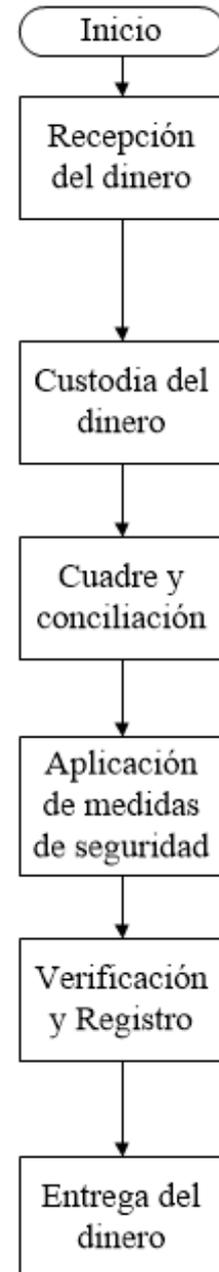
Procedimiento actual	Procedimiento Propuesto	Responsable(s)
Recepción y entrega de valores monetarios	Recepción, entrega y custodia de valores monetarios	Cajero(s)
Supervisión de caja	Supervisión de gestión de cajas operativa y administrativa	Supervisor operativo
Asistencia operativa en la atención de socios/clientes	Asistencia en las labores operativas del proceso de cajas, atención de socios/clientes y gestión de negocios	Asistente de supervisor operativo

Recepción y entrega de valores monetarios

Actualmente

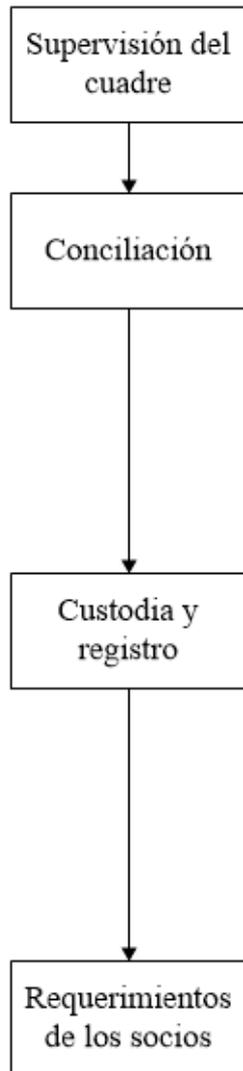


Propuesta

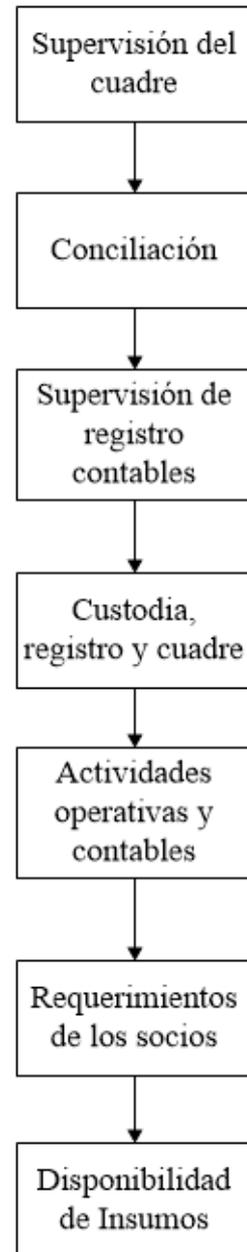


Supervisión de caja

Actualmente

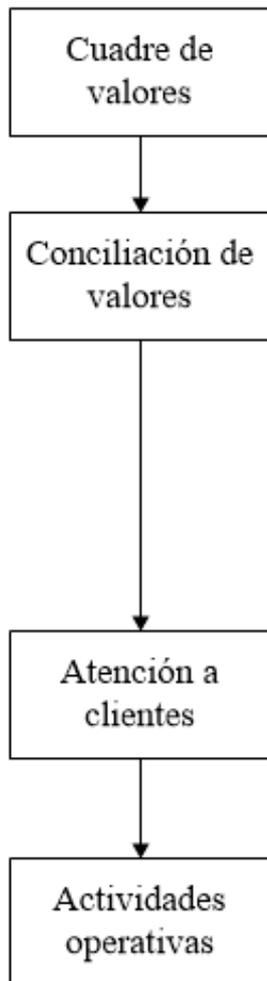


Propuesta

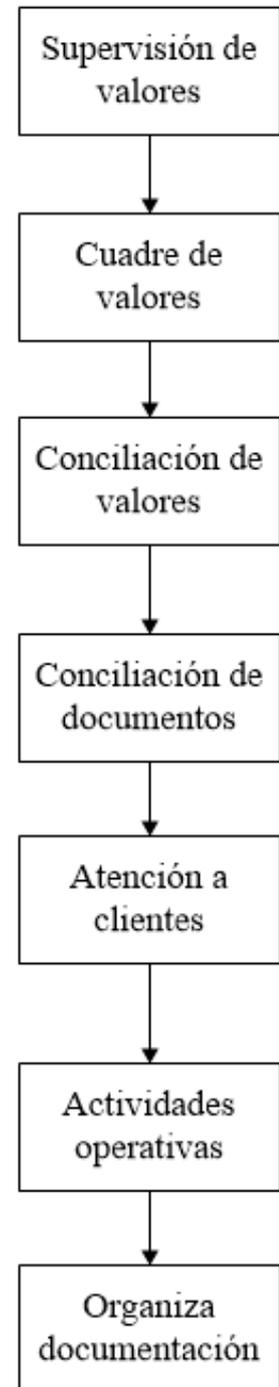


Asistencia operativa en la atención de socios/clientes

Actualmente



Propuesta



Desarrollo del Manual de Funciones

Introducción

Uno de los propósitos fundamentales de contar con un manual de procedimientos es establecer lineamientos para el desarrollo de las actividades del área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., lo que contribuirá en un futuro a al mejoramiento de las funciones mediante la revisión y constante actualización de las estructuras y procedimientos del área de cajas.

Este manual permitirá mantener un registro actualizado de los procedimientos de los procedimientos que ejecuta esta área, con la finalidad de alcanzar los objetivos encomendados y contribuir a orienta al personal adscrito a esta área sobre la ejecución de las actividades encomendadas, contribuyéndose así en una guía que oriente el accionar de los responsables del área de cajas. Es importante mencionar que el presente manual debe revisarse anual.

Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna prestación de los servicios brindados en caja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Modelo Operativo de Ejecución de la Propuesta

Propósito

Establecer los lineamientos para el adecuado proceder del departamento de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Alcance

A nivel interno el procedimiento es aplicable al departamento de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

Descripción del puesto de caja

- Garantizar las operaciones de unidad de caja, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor. A fin de lograr la recaudación

de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de la caja.

- Responsabilidad de materiales. Maneja equipos y demás materiales, siendo la responsabilidad directa.
- Dinero: es responsable del dinero ya sea en efectivo, cheques y otros documentos.
- Información
- Relaciones externas: ejecutar habilidad para socializar con personas externas al área de trabajo.

Diseño de matrices a utilizar

Matriz para la estructuración de los procedimientos

Tabla 4. Matriz para la estructuración de los procedimientos

(1) UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto					
(2) HOJA ___ DE ___					
(3) PROCEDIMIENTOS		(4) PROPÓSITO	(5) NATURALEZA	(6) ÁMBITO DE OPERACIÓN	(7) OBSERVACIONES
(3.1) NÚM.	(3.2) NOMBRE				
1	Interpretar la normatividad y emitir los lineamientos sobre las propuestas de modificación estructural.	Establecer los lineamientos para la presentación de las propuestas de modificación estructural.	Regulación	Sectorial	

(8) ELABORÓ _____ (9) REVISÓ _____ (10) FECHA _____

Fuente: (Subsecretaría de Administración y Finanzas, 2014)

Armonizado por la Autora tomando como la guía técnica de elaboración de manuales de procedimientos según las Normas ISO 9001 - 2000

1= corresponde a la identificación de la unidad en estudio

2= se debe anotar el número de hoja correspondiente con relación al total que se elabore de la misma, con el propósito de llevar un control de éstas.

3= “Procedimientos”, está integrada por 2 variables: 3.1, en el que se anota convencionalmente el número que corresponda al procedimiento designado, ese número es permanente y con este quedará etiquetado; y la columna 3.2, que

corresponde al nombre o denominación del procedimiento, tal como aparecen en los cuadros anteriores.

4= se debe anotar el propósito intrínseco que se pretende alcanzar con la implantación del procedimiento.

5= establece la naturaleza funcional del procedimiento, en la cual se debe anotar la característica correspondiente de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Sustantiva: contempla actividades o productos destinados a la prestación de servicios o producción de bienes para la comunidad.
- Adjetiva: agrupa actividades de carácter administrativo (planeación, programación, presupuesto, etc.)
- Regulación: enfoca el establecimiento de normas, procedimientos, etc.
Apoyo administrativo: comprende sistemas de logística (suministros, conservación y mantenimiento, servicios generales, etc.).

6= define el universo de acción del procedimiento el cual puede ser:

- Específico, si es para operación exclusiva de la unidad administrativa correspondiente.
- Institucional, cuando en su operatividad interviene una o más unidades administrativas de la Institución.
- Sectorial, cuando involucra a las entidades del sector salud.

7= queda en el criterio del responsable del análisis el registro de las notas o comentarios que puedan ser de utilidad posterior.

8= se debe anotar el nombre de la persona responsable de llenar el formato.

9= se debe anotar el nombre de la persona que verifica la información asentada y;

10= se anotará el día, mes y año, en que se concluyó el llenado y revisión del formato.

Recuadro de Identificación

Tabla 5. Recuadro de Identificación

a	(b) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	(e) Logotipo de la Unidad (Cuando aplique)	(f) Código: (Cuándo aplique)
	(c) Nombre del Área		(g) Rev. X
	(d) #.- Procedimiento para ...		(h) Hoja: X de X

Fuente: (Subsecretaría de Administración y Finanzas, 2014)

Armonizado por la Autora tomando como la guía técnica de elaboración de manuales de procedimientos según las Normas ISO 9001 - 2000

Este recuadro se situará como encabezado en las páginas del documento, y se integra por los siguientes elementos:

- a. Debe plasmarse el logotipo de la Dependencia.
- b. Nombre del Documento: Se escribirá MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
- c. Nombre del Área: Se escribirá la denominación del área encargada de la elaboración del procedimiento; por lo general es nivel de Dirección de Área.
- d. Nombre y número del procedimiento: Se deberá escribir “1.- Procedimiento para....”
- e. En caso que la unidad tenga logotipo propio, éste podrá situarse en esta columna. Es caso de que no exista se deberá ajustar el recuadro de identificación.
- f. El código es la secuencia de literales y números asignados consecutivamente, su integración es responsabilidad de la unidad administrativa. Este apartado es requerido por la Norma ISO 9000:2000 para el control de documentos.
- g. Se escribirá literal “A” cuando se trate de borrador, y a partir de la primera autorización se debe anotar “0”, “1” para la segunda y así consecutivamente.
- h. Se anotará el número consecutivo de las hojas utilizadas en al Manual de Procedimientos, así como el número total de éstas.

Recuadro para el control de emisión

Tabla 6. Recuadro para el control de emisión

CONTROL DE EMISIÓN			
	(a) Elaboró:	(b) Revisó:	(c) Autorizó:
Nombre			
Firma			
Fecha			

Fuente: (Subsecretaría de Administración y Finanzas, 2014)

Armonizado por la Autora tomando como la guía técnica de elaboración de manuales de procedimientos según las Normas ISO 9001 - 2000

Este recuadro se situará al pie de todas las hojas del documento. Se compone de los siguientes apartados:

- Elaboró: persona que haya elaborado el documento. Cualquier persona de la unidad administrativa podrá elaborarlo.
- Revisó: persona responsable del área, jefe de departamento, subdirector de área, o director de área.
- Autorizó: persona que aprueba y autoriza el documento, y podrá ser el Director de Área o Director General.

Descripción del procedimiento.

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que deberán agruparse en etapas, y que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hace, a través de la narrativa de las etapas que constituyen las diferentes fases del procedimiento.

Tabla 7. Descripción del procedimiento.

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
1. Etapa primordial	1.1 Actividad 1.2 Actividad 1.3 Actividad, etc.	Responsable A
2. Etapa primordial	2.1 Actividad 2.2 Actividad 2.3 Actividad, etc.	Responsable B
3. Etapa primordial	3.1 Actividad 3.2 Actividad 3.3 Actividad, etc.	Responsable A
4. Etapa primordial	4.1 Actividad 4.2 Actividad 4.3 Actividad, etc.	Responsable A
5. Etapa primordial	5.1 Actividad 5.2 Actividad 5.3 Actividad, etc.	Responsable C

Fuente: (Subsecretaría de Administración y Finanzas, 2014)

Armonizado por la Autora tomando como la guía técnica de elaboración de manuales de procedimientos según las Normas ISO 9001 - 2000

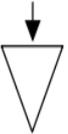
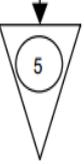
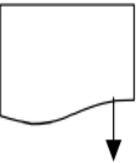
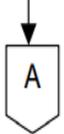
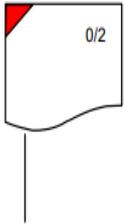
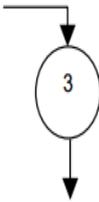
Diagrama de Flujo

Es la representación esquemática del procedimiento, donde se ilustra gráficamente con símbolos convencionales la estructura, la dinámica, las etapas y las unidades que intervienen en su desarrollo. Este medio nos permite:

- Conocer e identificar los pasos de un procedimiento.
- Descubrir fallas tales cómo, redundancia de pasos a seguir, ineficiencia o malas interpretaciones.
- Elaborar los diagramas, siendo necesario conocer los símbolos a los que se les ha conferido convencionalmente un significado específico y manejo de determinadas reglas en cuanto a su aplicación.
- Diagramar su presentación, la que es presentada en hojas conforme a las etapas y unidades que se mencionen.

Simbología para la diagramación de procedimientos

Tabla 8. Simbología para la diagramación de procedimientos

	DISTRIBUCIÓN. INDICA QUE UN DOCUMENTO UTILIZADO, ES DISTRIBUIDO EN UNA ACTIVIDAD DETERMINADA.		TERMINAL. INDICA EL INICIO O TERMINACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.		ACTIVIDAD. REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD, RELATIVA A UN PROCEDIMIENTO.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA. INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES CAMINOS ALTERNATIVOS.		ARCHIVO DEFINITIVO. REPRESENTA UN ARCHIVO COMÚN Y CORRIENTE, DONDE SE CONSERVA UN DOCUMENTO PERMANENTEMENTE.		CONECTOR DE PÁGINA. REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE, EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN. CONECTA LOS SÍMBOLOS SEÑALANDO EL ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS ACTIVIDADES.		ARCHIVO TEMPORAL (ENTRA A). REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL. EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE VOLVERA A UTILIZAR EL DOCUMENTO.		ARCHIVO TEMPORAL (SALE DE). REPRESENTA UN ARCHIVO PROVISIONAL, EL NÚMERO INDICA EN QUE ACTIVIDAD SE ARCHIVO TEMPORALMENTE EL DOCUMENTO.
	LÍNEA DE COMUNICACIÓN. REPRESENTA LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN DE UN LUGAR A OTRO, MEDIANTE LAS LÍNEAS TELEFÓNICAS, TELEGRÁFICAS, DE RADIO, ETC.		USO DESCONOCIDO, INDICA QUE SE IGNORA EL USO APLICADO A UN DETERMINADO FORMATO GENERALMENTE POR PERSONAS O INSTITUCIONES AJENAS A LA SECRETARÍA.		CONECTOR DE PÁGINA (FIN DE PÁGINA), REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUARÁ. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.
	CONECTOR DE PÁGINA (INICIO DE PÁGINA). REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE DE PÁGINA CON OTRA DIFERENTE DE LA QUE PROVIENE. UTILICE CONECTORES ALFABÉTICOS.		DOCUMENTO. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO EL TRIÁNGULO OSCURO EN LA PARTE SUPERIOR IZQUIERDA, SIGNIFICA QUE SE GENERA EL NÚMERO DE LA PARTE SUPERIOR DERECHA, INDICA No. DE ORIGINAL (0) Y COPIAS (2) DEL DOCUMENTO.		CONECTOR DE ACTIVIDAD, REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE DE UNA ACTIVIDAD DEL PROGRAMA, CON OTRA PARTE DEL MISMO, PUDIENDO ESTAR EN LA MISMA PÁGINA O DE UNA PÁGINA A OTRA EL NÚMERO INDICA LA ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO EN CUESTIÓN.

Fuente: (Subsecretaría de Administración y Finanzas, 2014)

Armonizado por la Autora tomando como la guía técnica de elaboración de manuales de procedimientos según las Normas ISO 9001 - 2000

Procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: (Cuando Aplique)
	DEPARTAMENTO DE CAJAS	Rev. X
Procedimiento de recepción, entrega y custodia de los valores monetarios a cargo del Cajero		Hoja: X de X

Descripción del Procedimiento:

Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1. Recepción del dinero	Recepta el dinero vinculado a las transacciones de caja a Socios / Clientes / Usuarios, priorizando la atención a personas con capacidad especial, tercera edad, y mujeres embarazadas	Cajero
2. Custodia del dinero	Custodio el dinero vinculado a las transacciones de caja a Socios / Clientes / Usuarios	Cajero
3. Cuadre y conciliación	Realiza el cuadro y conciliación diario de los valores a su cargo	Cajero
4. Aplicación de medidas de seguridad	Aplica las medidas de seguridad y control establecidos	Cajero
5. Verificación y Registro	Verifica la documentación soporte y valores de las transacciones previo al registro en el sistema	Cajero
6. Entrega del dinero	Entrega el dinero vinculado a las transacciones de caja a Socios / Clientes / Usuarios, al supervisor operativo	Cajero Supervisor operativo

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre			
Firma			
Fecha			



 OSCUS <small>ORGANIZACIÓN DE SUPERVISIÓN DE CAJAS Y ADMINISTRATIVA</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: (Cuando Aplique)
	DEPARTAMENTO DE CAJAS	Rev. X
Procedimiento de supervisión de gestión de cajas, operativa y administrativa		Hoja: X de X

Descripción del Procedimiento:

Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1. Supervisión del cuadro	Supervisa el cuadro de los valores de bóveda, caja y cámara de compensación	Supervisor Operativo
2. Conciliación	Concilia los valores de bóveda, caja y cámara de compensación	Supervisor Operativo
3. Supervisión de registro contables	Supervisa los registros contables de las operaciones financieras generadas en la oficina operativa y emite los reportes los reportes correspondientes.	Supervisor Operativo
4. Custodia, registro y cuadro	Custodia, registro, cuadro y concilia los documentos valorados y contables de la oficina operativa	Supervisor Operativo
5. Actividades operativas y contables	Realiza las actividades operativas y contables relacionada con el servicio de ATM's	Supervisor Operativo
6. Requerimientos de los socios	Atiende y procesa los requerimientos de los socios y clientes de servicios financieros y no financieros	Supervisor Operativo
7. Disponibilidad de Insumos	Controla la disponibilidad de insumos, materiales, recursos y sistemas de seguridad necesarios para la gestión operativa de la oficina	Supervisor Operativo

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: (Cuando Aplique)
	DEPARTAMENTO DE CAJAS	Rev. X
Procedimiento de asistencia en las labores operativas del proceso de cajas, atención de socios/clientes y gestión de negocios		Hoja: X de X

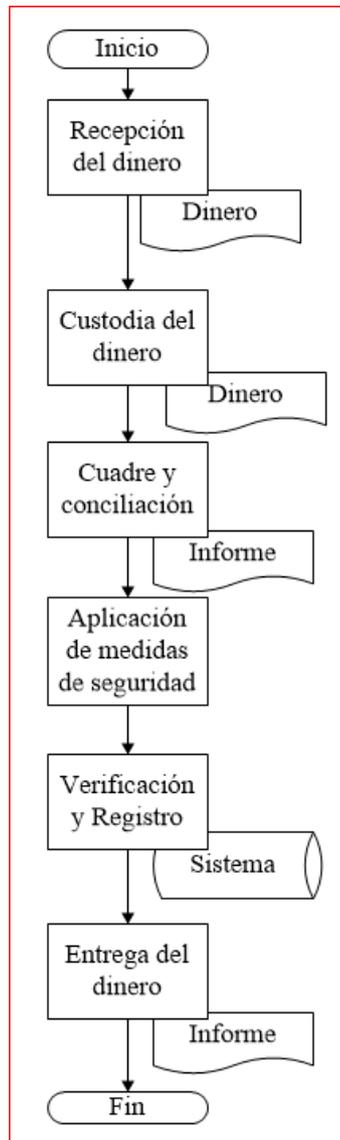
Descripción del Procedimiento:

Secuencia de Etapas	Actividad	Responsable
1. Supervisión de valores	Supervisa los valores de bóveda, cajas y cámaras de compensación de cheques	Asistente de supervisor operativo
2. Cuadre de valores	Cuadre de los valores de bóveda, cajas y cámaras de compensación de cheques	Asistente de supervisor operativo
3. Conciliación de valores	Conciliación de los valores de bóveda, cajas y cámaras de compensación de cheques	Asistente de supervisor operativo
4. Conciliación de documentos	Revisa, custodia, cuadra y concilia los documentos valorados de la oficina	Asistente de supervisor operativo
5. Atención a clientes	Atiende a los socios/clientes en la legalización de operaciones de crédito, digitaliza y remite la información para el desembolso de cartera	Asistente de supervisor operativo
6. Actividades operativas	Realiza las actividades operativas relacionadas con el servicio de ATM's	Asistente de supervisor operativo
7. Organiza documentación	Organiza la documentación del expediente de crédito y remite al archivo	Asistente de supervisor operativo

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: (Cuando Aplique)
	DEPARTAMENTO DE CAJAS	Rev. X
Procedimiento de recepción, entrega y custodia de los valores monetarios a cargo del Cajero		Hoja: X de X

Diagrama de Flujo



CONTROL DE EMISION			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre			
Firma			
Fecha			



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

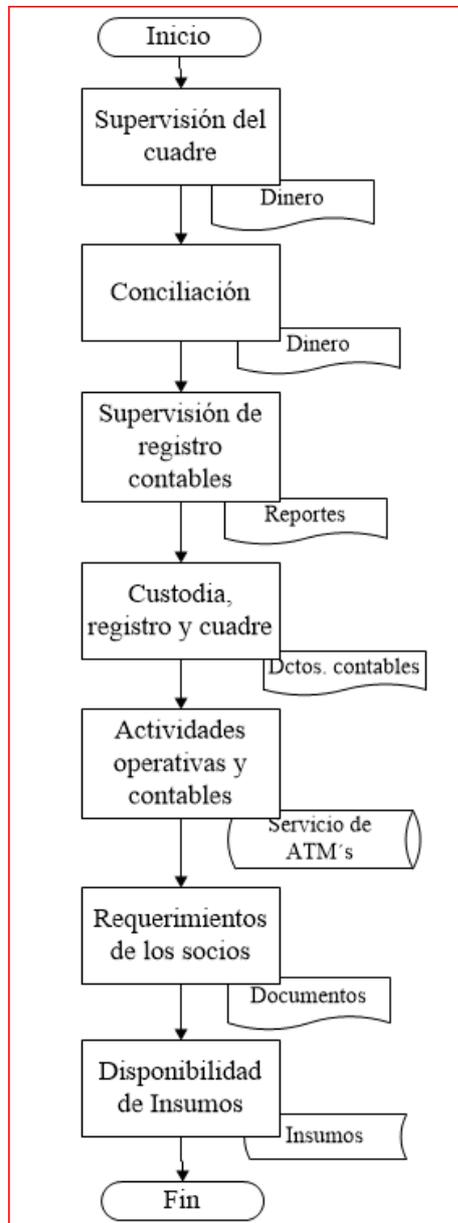
Código: (Cuando Aplique)

DEPARTAMENTO DE CAJAS

Rev. X

Procedimiento de supervisión de gestión de cajas, operativa y administrativa

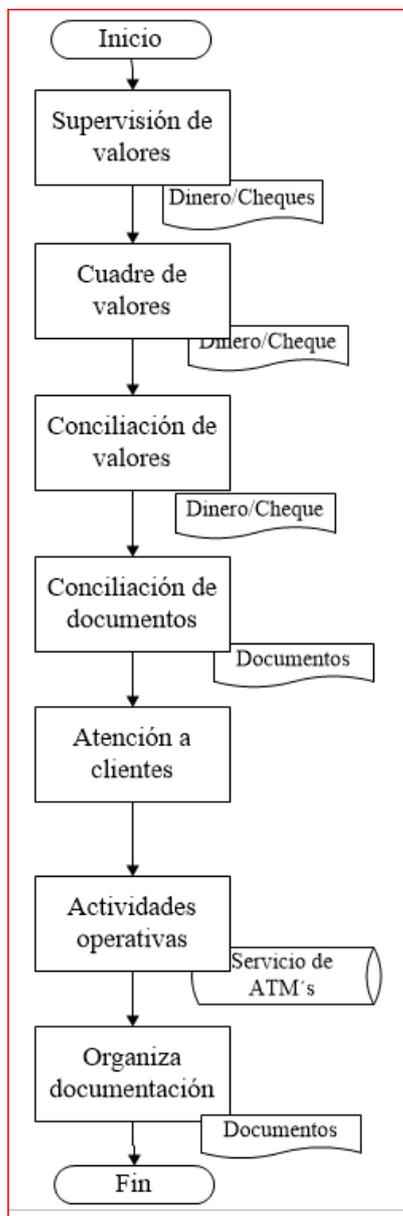
Hoja: X de X



CONTROL DE EMISIÓN

	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre			
Firma			
Fecha			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Código: (Cuando Aplique)
	DEPARTAMENTO DE CAJAS	Rev. X
Procedimiento de asistencia en las labores operativas del proceso de cajas, atención de socios/clientes y gestión de negocios		Hoja: X de X



CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre			
Firma			
Fecha			

Modelo Matemático

Cronograma

ACTIVIDADES	DICIEMBRE			ENERO				FEBRERO				MARZO			
	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM
Identificación y aprobación del problema a investigar	■														
Recolección de la información de la Cooperativa		■	■												
Delimitación del proceso a trabajar		■	■												
Elaboración y aplicación de la hoja diagnóstica				■	■										
Elaboración del diagnóstico				■	■										
Identificación los responsables						■	■								
Estructuración el organigrama del área de cajas						■	■								
Identificación de los procedimientos existentes en el área de caja								■	■	■					
Diseño de los procesos nuevos utilizando flujogramas								■	■	■					
Revisión y correcciones del proyecto											■	■			
Aprobación del proyecto de investigación												■	■		
Defensa															■

Elaborado Los Autores (2018)

Cronograma Valorado

ACTIVIDADES	DICIEMBRE			ENERO				FEBRERO				MARZO				TOTAL
	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	
Identificación y aprobación del problema a investigar	\$ 35.00															\$ 35.00
Recolección de la información de la Cooperativa		\$ 125.00														\$ 125.00
Delimitación del proceso a trabajar		\$ -														\$ -
Elaboración y aplicación de la hoja diagnóstica				\$ 250.00												\$ 250.00
Elaboración del diagnóstico																
Identificación los responsables																
Estructuración el organigrama del área de cajas						\$ 125.00										\$ 125.00
Identificación de los procedimientos existentes en el área de caja								\$ 385.00								\$ 385.00
Diseño de los procesos nuevos utilizando flujogramas																
Revisión y correcciones del proyecto											\$ 185.00					\$ 185.00
Aprobación del proyecto de investigación												\$ 71.00				\$ 71.00
Defensa															\$ -	\$ -
TOTAL															\$ 1,176.00	

Elaborado Los Autores (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con el primer objetivo al establecer el análisis situacional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato tiene una estructura organizacional debidamente fundamentada, pero las áreas específicas no cuentan con un manual de procedimientos que contribuya a la definición clara y delimitada de las actividades a realizar por cada responsable, el área de cajas está constituida estructuralmente por 3 componentes, por lo que es necesario diseñar los procedimientos propios para cada uno de ellos en relación con el manual de funciones.

En respuesta al segundo objetivo específico se puede identificar que los responsables realizan sus actividades de manera empíricamente se realizan las actividades establecidas según las funciones delineadas para cada integrante del área de cajas de la Cooperativa, estas actividades no se encuentran integradas a procedimientos específicos que faciliten el control y seguimiento de las mismas, así como el establecimiento de responsabilidades y manejo adecuado de documentación.

En correspondencia con el tercer objetivo la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato, requiere de manera urgente contar con un manual de procedimientos específico para el área de cajas con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la gestión de talento humano y a la vez al cumplimiento de las actividades del personal a estas funciones asignadas.

Recomendaciones

Desarrollar un manual de procedimientos específico para el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato alineado al manual de funciones de la misma.

Aplicar el manual de procedimientos propuesto para el área de cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. de la ciudad de Ambato, lo que contribuirá al mejoramiento de las actividades desarrolladas por el personal responsable dentro de esta área.

Socializar el manual de procedimientos al personal involucrado e inducir a su correcta aplicación dentro del área de cajas de la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, R. (2014). *Gestión de Personal*. México.
- Catora, R. (2015). *Administración de Empresas*. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. Edición ed.). Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Clavijo, J. (2015). *Organización Empresarial*. México.
- Constitución de la República del Ecuador. (Octubre de 2008). *Decreto Legislativo*. Ecuador.
- Cooperativa OSCUS Ltda. (2015). Plan Estratégico 2013-2015. Quito, Ecuador.
- Coraggio, J. (2014). *La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores*. .
- Dávila, A. (2014). *Eficacia de un Programa de Inducción en la satisfacción laboral de los empleados de primer ingreso de una empresa multinacional de Telecomunicaciones*. Guatemala.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2013). *Comportamiento Humano* (3a. Edición ed.). México: Editorial Mc. Graw. Hill.
- Dessler, G. (2014). *Administración de Personal* (6ª. Edición ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Encinas, J. (2014). *LA inducción en la empresa*. Obtenido de www.ith.mx.
- García Gutiérrez, G. (2012). "Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial". *Tesis*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Gómez, G. (2012). *Talento Humano*. Chile.
- Isabel, S. (2013). *Importancia de la inducción de personal en las empresas*. Chiapas: Editorial Tuxtla Gutiérrez .
- Joaquín, R. (2012). *Administración Moderna de Personal*. Editorial Tuxtla Gutiérrez: Thomson.

- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2014). Obtenido de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/resolucion.html>
- Mercado, S. (2016). *Administración Aplicada*. Mexico: Editorial Limusa.
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. UDLA.
- Orozco, E. (2014). Homogeneización de conceptos de servicios de Desarrollo organizacional . *Tesis*. Guatemala.
- Reyes, A. (2014). *Administración de personal*. México: Editorial Limusa.
- Robbins. (2012). *La Administración Gerencial*. Venezuela.
- Rodríguez, J. (2013). *Administración Moderna de Personal*. México.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (11ª. Edición ed.). México: Editorial International Thomson.
- Soler, F. V. (2012). La Identidad Cooperativa como Garantía del Futuro: Las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*,(Número 40), pp. 215 – 242.
- Stoner , J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a. Edición ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Subsecretaria de Administración y Finanzas. (2014). Guía Técnica para la Elaboración de MANuales de Procedimientos según Normas ISO 9001-2000. *Guía de referencia*. México.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Boletín Financiero*. , () , .
- SURATEP S.A. . (2017). *Momentos Sinceros. Metodología de autoaprendizaje para el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo*. Medellín.
- Tello, V. (2013). Manual Técnico para la Selección de Personal. *Tesis*. Quetzaltenango.
- Ubach , T. (2000). *Diccionario Enciclopédico Rezza Color para el Siglo XXI* (1ª. edición ed.). México: Edirial Rezza.

Villatoro, O. (2012). *Importancia de la Capacitación en el Proceso de Inducción para el personal nuevo en las Cooperativas*. Quetzaltenango.

Werther, W. (2015). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª. Edición ed.). México: Editorial Mc. Graw Hill.