



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**Tema:**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE CAJA. CASO:  
COOPERATIVA FINANREDIT**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Ambar Shecid Toalombo Tigsilema

**Directora:**

Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **AMBAR SHECID TOALOMBO TIGSILEMA**, con cédula de ciudadanía **1004466809**, autora del trabajo de graduación titulado: "ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE CAJA. CASO: COOPERATIVA FINANCRREDIT", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2025



Ambar Shecid Toalombo Tigsilema  
CC. 1004466809

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

**Tema:**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE CAJA. CASO:  
COOPERATIVA FINANREDIT**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Ambar Shecid Toalombo Tigsilema

Silvia Lorena Llamuca Pérez, Dra. Mg.

CC. 1802489821

**CALIFICADOR**

f.



Ángel Geovanny Carrión Gavilanes, Econ. Mg.

**CALIFICADOR**

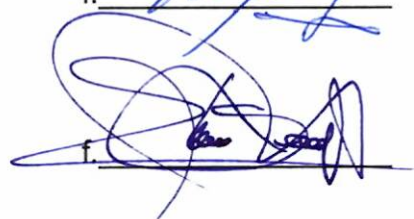
f.



Christian Guillermo Guerrero Vivanco, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f.



Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

**DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

f.



**PUCE AMBATO**  
DIRECCIÓN CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.



**SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURIA**

**Ambato – Ecuador  
Septiembre 2025**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por darme la sabiduría, fuerza y salud para terminar esta etapa de mi vida.

A mis padres Rosa Tigsilema y Juan Carlos Toalombo, por su apoyo incondicional, su dedicación, sacrificios y enseñanzas sobre el trabajo constante y la perseverancia para lograr esta meta en mi vida.

A mi hermana que se encuentra en el cielo Helen Toalombo, le dedico este trabajo que es reflejo de su resiliencia en la vida, por inspirarme a ser mejor cada día.

A mis hermanas Melanie, Shirley, Zayda y mi sobrina Karla, por su apoyo incondicional, porque ellas han sido mi motivo de seguir y no rendirme.

A mi esposo que ha estado en todo momento de este proceso de mi vida y por el apoyo incondicional que me ha brindado.

Y por último dedico este trabajo a mí misma por ser resiliente ante este proceso, por seguir adelante cuando parecía que no se iba a poder y este logro es un orgullo para mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero extender mis agradecimientos principalmente a Dios por guiar cada uno de mis pasos y por brindarme la sabiduría necesaria para alcanzar esta meta.

Agradezco a mis padres, por su apoyo, su confianza y cada una de sus enseñanzas, gracias por darme el ejemplo de la responsabilidad y perseverancia para conseguir lo que se quiere, por aquellas noches de desvelo que estuvieron junto a mí.

Agradezco a mis hermanas por su comprensión, por sus palabras de aliento y la confianza que pusieron en mí para terminar la carrera.

Agradezco a esa persona que me ha acompañado en el transcurso de la carrera mi esposo, gracias por ser mi apoyo, mi impulso en superarme y seguir adelante, sobre todo por no dejar rendirme en el camino.

Agradezco a mis docentes, quienes con compromiso y conocimiento me guiaron en todo el proceso académico, gracias por su orientación y el tiempo que dedicaron en todo momento.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que este trabajo sea una realidad.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal la estandarización de los procesos operativos del área de caja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, con el propósito de mejorar la eficiencia, reducir riesgos operativos y elevar la calidad del servicio al socio. En un contexto financiero altamente competitivo, la optimización de los procesos internos se vuelve fundamental para garantizar la sostenibilidad y confianza institucional.

La investigación adopta un enfoque cualitativo, con diseño de campo y alcance descriptivo, permitiendo identificar debilidades, duplicidades y riesgos en la operativa actual. A través de entrevistas semiestructuradas, observaciones directas y revisión documental, se detectaron falencias como la ausencia de manuales actualizados, la escasa automatización, y la capacitación limitada del personal.

El estudio se estructura en tres fases: un marco teórico que aborda la importancia de la estandarización y la gestión por procesos; un diagnóstico de la situación actual del área de caja; y la propuesta de un modelo operativo acompañado de un manual de procedimientos. Este manual detalla roles, funciones, flujos operativos e indicadores de gestión, siendo una herramienta clave para la implementación, capacitación y evaluación continua.

Además, se plantean recomendaciones orientadas a institucionalizar una política de mejora continua, fortalecer el uso de tecnologías y establecer un comité de seguimiento que asegure la vigencia y eficacia del manual. En suma, la investigación contribuye a profesionalizar la gestión de procesos en cooperativas financieras, promoviendo una atención más segura, ágil y uniforme en beneficio tanto del socio como de la organización.

**Palabras clave:** control interno, cooperativas de ahorro y crédito, estandarización de procesos, gestión operativa, manual de procedimientos.

## ABSTRACT

*The main objective of this research is to standardize the operational processes of the cashier area at the Financredit Savings and Credit Cooperative, with the goal of improving efficiency, reducing operational risks, and enhancing the quality of service to members. In a highly competitive financial environment, optimizing internal processes is essential to ensure sustainability and institutional trust.*

*The research adopts a qualitative approach, with a field design and descriptive scope, allowing for the identification of weaknesses, duplications, and risks in current operations. Through semi-structured interviews, direct observations, and document review, shortcomings such as the lack of updated manuals, limited automation, and limited staff training were identified.*

*The present study is structured in three phases: a theoretical framework that addresses the importance of standardization and process management; a diagnosis of the current situation of the cashier area; and the proposal of an operating model accompanied by a procedure's manual. This manual details roles, functions, operational flows, and management indicators, serving as a key tool for implementation, training, and ongoing evaluation.*

*In addition, recommendations are made aimed at institutionalizing a continuous improvement policy, strengthening the use of technologies, and establishing a monitoring committee to ensure the manual's validity and effectiveness. In short, the research contributes to professionalizing process management in financial cooperatives, promoting more secure, agile, and consistent service for the benefit of both members and the organization.*

**Keywords:** *internal control, savings and credit cooperatives, process standardization, operational management, procedures manual.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	3
1.1. Estandarización de procesos .....	4
1.2. Gestión de procesos en cooperativas de ahorro y crédito .....	8
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	20
2.1. Métodos y diseño de la investigación .....	20
2.2. Población y muestra .....	21
2.3. Instrumento de recolección de datos .....	22
2.4. Análisis e interpretación de resultados .....	23
CAPÍTULO III. PROPUESTA .....	27
3.1. Datos informativos .....	27
3.2. Análisis de factibilidad .....	30
3.3. Modelo operativo del área de caja .....	33
CONCLUSIONES .....	48
RECOMENDACIONES .....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	50
ANEXOS .....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de personal.....	22
Tabla 2. Costo estimado de implementación.....	33
Tabla 4. Matriz FODA.....	34
Tabla 3. Procesos .....	35
Tabla 5. Manual de Funciones - Subgerente Financiero .....	40
Tabla 6. Manual de Funciones - Secretaria.....	41
Tabla 7. Manual de Funciones - Jefe de Caja .....	42
Tabla 8. Manual de Funciones - Cajero .....	43
Tabla 9. Manual de Funciones - Cajero de Agencia.....	44
Tabla 10. Indicadores de eficiencia .....	45
Tabla 11. Indicadores de eficacia.....	46
Tabla 12. Indicadores de calidad.....	46
Tabla 13. Directrices de evaluación .....	47

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Descripción de un proceso.....	5
Ilustración 2. Ciclo de Deming.....	6
Ilustración 3. Acciones de la gestión por procesos.....	10
Ilustración 4. Mapa de procesos.....	17
Ilustración 5. Nube de palabras.....	24
Ilustración 6. Codificación Atlas.ti.....	24
Ilustración 7. Mapa de procesos.....	35
Ilustración 8. Entrega de valores .....	35
Ilustración 9. Cierre de caja.....	36
Ilustración 10. Validación documental .....	36
Ilustración 11. Registro contable .....	36
Ilustración 12. Reporte y arqueo .....	37
Ilustración 13. Organigrama del área de caja.....	39

## INTRODUCCIÓN

En el entorno financiero actual, caracterizado por la constante evolución de los servicios y el aumento de las exigencias del cliente, la eficiencia operativa es considerado como un factor clave competitivo de las instituciones financieras. Bajo este marco, la estandarización de los procesos se considera como una herramienta esencial que garantiza la calidad, la uniformidad y la optimización de los recursos en las organizaciones. Este proyecto se centra en el estudio y la mejora de los procesos del área de caja de la Cooperativa Financiera Financredit, con el propósito de identificar oportunidades de mejora, eliminar inconsistencias operativas y establecer procedimientos uniformes que permitan una atención más ágil, segura y eficiente.

El área de caja es uno de los puntos de contacto más críticos entre la cooperativa y sus asociados, en ella se realizan transacciones sensibles como depósitos, retiros, pagos y consultas. Sin embargo, la falta de procedimientos claros y estandarizados da lugar a errores, demoras y una experiencia negativa para el usuario. Por ello, este trabajo tiene como objetivo principal proponer un modelo de estandarización que permita optimizar las operaciones, reducir riesgos operativos y elevar los niveles de satisfacción del cliente interno y externo.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio obedeció a un enfoque cualitativo y descriptivo, que permitió alcanzar un análisis profundo de los aspectos relacionados con la estandarización de procesos en la institución financiera. Este estudio se desarrolla a través de un diagnóstico del estado actual, el levantamiento de procesos, la identificación de brechas y la propuesta de mejoras, basándose en metodologías de gestión por procesos y buenas prácticas del sector financiero.

El objetivo principal de este estudio es estandarizar los procedimientos del área de caja de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, para la mejora de la eficiencia y minimización de riesgos operativos.

Agregado a lo anterior, se han establecido tres objetivos específicos y de complemento:

- Fundamentar teóricamente los procesos de estandarización y mejores prácticas en la gestión operativa del área de caja de la cooperativa Financredit.
- Diagnosticar la situación actual de los procedimientos del área de caja de la cooperativa Financredit.
- Proponer un modelo de estandarización de los procedimientos en el área de caja, orientado a la optimización de la eficiencia operativa y una mejora en el sistema de control interno de la cooperativa.

La finalidad de esta investigación es definir la manera de contribuir a la mejora operativa de la Cooperativa Financredit mediante la estandarización de los procesos en el área de caja. A través de este trabajo se busca establecer procedimientos uniformes que permitan optimizar el desempeño del personal, minimizar errores en la gestión diaria y garantizar una atención eficiente y segura a los asociados. Asimismo, se pretende fortalecer el control interno y proporcionar herramientas que faciliten la capacitación, supervisión y evaluación continua de las actividades desarrolladas en esta área crítica para la operación financiera de la cooperativa.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

En este primer apartado, la investigación se enfoca en la búsqueda de información en fuentes científicas validadas como artículos académicos y/o científicos, tesis de cuarto nivel y proyectos de investigación. Esto fue lo que se realizó para encontrar un tema similar o parecido con la temática planteada, siendo claras muestras, estudios realizados en la Cooperativa JEP en Ecuador o la Caja Arequipa en Perú, que muestran cómo la implementación de procesos estandarizados ha permitido mejorar el control de ingresos diarios, detectar anomalías en el cuadro de caja y cumplir con normativas de auditoría interna (García et al., 2021).

Según Melia y Peris (2018), los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado de un determinado proceso, procedimiento o actividad clave. Bajo un marco operativo simple y conciso, las instituciones financieras requieren de una actividad relevante como la observación y control del personal, no obstante, evidencia que esta acción es compleja, más que todo a que es difícil, imposible e incómodo monitorear y observar el comportamiento y rendimiento del personal durante todo el día o durante toda su jornada laboral.

Aunque existe abundante información sobre gestión por procesos en la banca y específicamente en el área de caja, hay una menor cantidad de investigaciones enfocadas específicamente en el área de caja dentro de cooperativas pequeñas o medianas. Tampoco hay suficientes estudios sobre cómo estas prácticas impactan directamente la satisfacción del usuario o la eficiencia del personal operativo. Este trabajo busca aportar a ese vacío mediante el análisis del caso específico de la Cooperativa Financredit, proporciona una propuesta de estandarización adaptada a sus necesidades y al entorno organizacional, con el objetivo de optimizar tiempos, mejorar el control interno y elevar los estándares de calidad en la atención.

## 1.1. Estandarización de procesos

La estandarización de procesos hace referencia a una metodología de ordenamiento, análisis y mejora de los procesos con el objetivo de incrementar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta muy valiosa para el mejoramiento de procesos, permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso (Lorenzo et al., 2023).

Por su parte, la estandarización se mantiene como una acción de unificación de características en un producto, servicio, procesos, entre otros. En este sentido, esto implica en muchas ocasiones la redacción de normas de índole prescriptiva que deben seguirse con la finalidad de conseguir el objetivo de la empresa (Sánchez y Lalaleo, 2021).

En palabras de Camargo et al. (2022) manifiesta que la estandarización es la recolección y documentación de información acerca del funcionamiento (quién, cómo y cuándo) de los procesos de una manera precisa, clara, exacta y de fácil comprensión.

De acuerdo con Santa y Suárez (2021), un estándar siempre será una unidad de medida para sentar una base, guía o modelo para así iniciar un proceso de control. En este sentido, la estandarización de procesos se definiría como la base o guía para ejecutar procesos operativos con la calidad necesaria para cumplir un objetivo o fin.

De la misma manera, la estandarización está directamente relacionada con los mapas de procesos y manuales, donde los primeros son guías detalladas para hacer las cosas. Por su parte, los mapas de procesos son representaciones gráficas de todas las actividades que conforman un proceso o procedimiento clave.

Bajo estas definiciones, es evidente la necesidad de crear o diseñar una propuesta de estandarización de procesos, para así fortalecer la habilidad y capacidad de la organización. Para esto, se iniciará con un enfoque básico de conocer y analizar

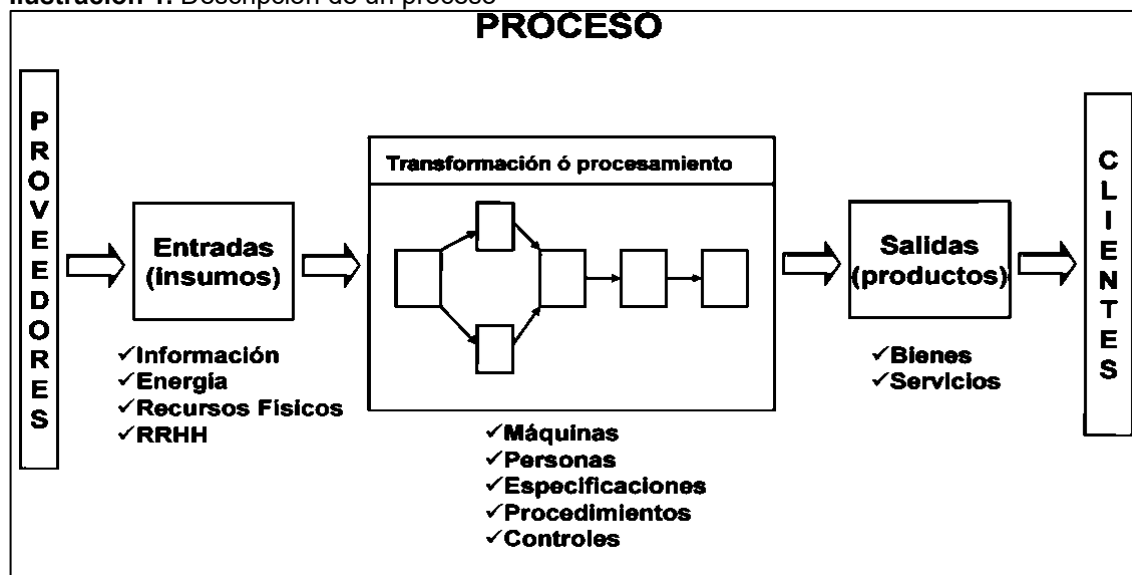
los procesos de la Cooperativa Financredit, para luego identificar áreas o aspectos de mejora y acciones correctivas.

## Proceso

Un proceso es considerado como un cúmulo de acciones o actividades secundarias para garantizar el empleo adecuado de insumos y así producir bienes y servicios con adecuados estándares. En otras palabras, sencillamente por proceso se entiende una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente (Jarama y Jaramillo, 2024).

En el contexto empresarial, se identifican tres elementos fundamentales en los procesos, los cuales siempre son requeridos y establecidos por los clientes. A continuación, se describe los elementos de un proceso (véase ilustración 1).

**Ilustración 1.** Descripción de un proceso



**Fuente:** tomado a partir de Jarama y Jaramillo (2024)

Según Camargo et al. (2022), los factores determinantes en un proceso son varios, siendo, el procedimiento el más esencial al ser el conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse dentro del proceso. El producto representa la salida del proceso, siendo un bien tangible o intangible, y es recibido por el cliente, que es una persona u organización, también conocido como usuario final, beneficiario o comprador. Las entradas son los insumos necesarios, como materias primas, materiales, información, dinero o personas, que suelen provenir de otros

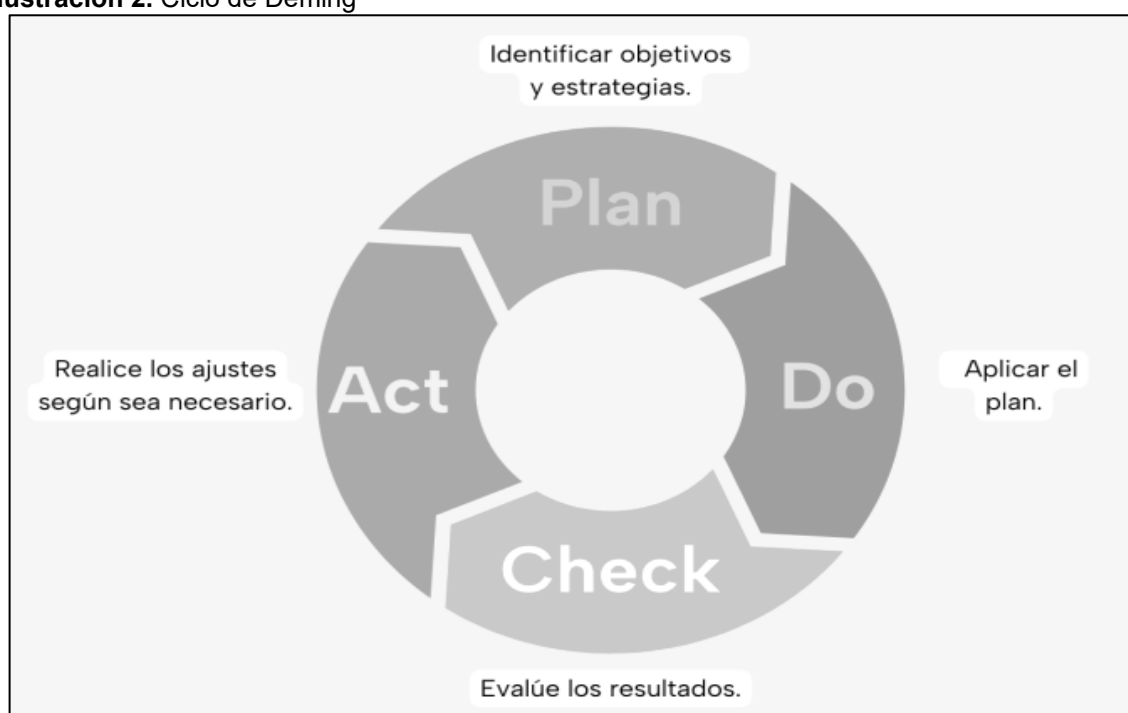
procesos anteriores. Estas entradas son suministradas por el proveedor, ya sea una organización o individuo.

De la misma manera, se encuentran los factores complementarios como los indicadores, que permiten medir tanto las actividades realizadas como los resultados obtenidos, evalúa el desempeño del proceso. Haciendo referencia, la gerencia se encarga del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar (Choez y Reyes, 2024). Además, los recursos involucrados abarcan desde el capital humano hasta los recursos tecnológicos y financieros. Finalmente, el medio es el ambiente en el que se lleva a cabo el proceso.

### Requisitos básicos de un proceso

Los procesos van de la mano con el control y ejecución de una persona designada, que asegure de alcanzar una calidad, productividad, eficacia y eficiencia continua. Para esto, un enfoque de calidad menciona que los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A (siglas en inglés del PHVA, planear, hacer, verificar y actuar) de la ilustración adjunta.

**Ilustración 2.** Ciclo de Deming



**Fuente:** tomado a partir de Loayza y Jaramillo (2023)

Todos los procesos tendrían indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de estos. Primero que nada, los procesos serían planificados, luego tienen que pasar por una fase de verificación, para así alcanzar el siguiente nivel de la verificación, para finalmente, establecer objetivos para la actuación.

En palabras de Santa y Suárez (2021) se sugiere que los procesos inicien con una planificación estimada para el mediano plazo (3 años), para luego aplicar una reingeniería debido a que toda empresa pasa por un proceso de cambio o mejora.

Los procesos deben inclinarse hacia lo dinámico, por ende, se documenta el rendimiento de los procesos con frecuencia y exactitud, para así plantear mejoras y en el futuro ampliarse hacia nuevos campos competitivos. En este sentido, la estandarización de procesos es necesaria para eliminar la variabilidad de los procesos, asegurar resultados esperados, optimizar el uso de materiales y herramientas, mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización y acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua sea introducida (Piñaloza y Vásconez, 2024).

En este marco, los procesos estandarizados son propios de negocios y/o empresas exitosas, las cuales han crecido y han diseñado estrategias de mejora y adaptación. Para esto, es necesario darles un seguimiento a procesos defectuosos o que requieren mejoras mínimas, para así lograr un proceso global estandarizado.

### **Beneficios de la estandarización de procesos**

Se contrastaron los aportes de Chérrez et al. (2021); Restrepo y Velásquez (2023) para identificar los principales beneficios de la estandarización de procesos. Entre los beneficios más relevantes se encuentra la mejora en la experiencia del cliente. Si las experiencias positivas se repiten de forma constante, es más fácil generar una base de clientes leales que recomienden los bienes o servicios ofrecidos. La publicidad de boca en boca, impulsada por clientes satisfechos, se convierte así en una herramienta poderosa de promoción.

Otro beneficio importante es el alcance de la eficiencia operativa, al estandarizar, las operaciones producen resultados consistentes, permitiendo optimizar y controlar mejor los procesos. Esto también facilita conocer con mayor exactitud los tiempos y costos involucrados. Además, la estandarización ayuda a evitar errores, previene fallas previamente identificadas y documentadas. Por último, contribuye a reducir la frustración de los colaboradores, quienes, al seguir procedimientos claros y eficaces, trabajarán de manera más fluida y rápida.

Además de los beneficios mencionados, la estandarización permite una mejor capacitación del personal. Al contar con procedimientos claros y documentados, los nuevos colaboradores pueden integrarse más rápidamente y comprender con mayor facilidad las tareas que realizan. Esto reduce el tiempo de adaptación y mejora el desempeño desde etapas tempranas, al tiempo que garantiza que todos los miembros del equipo trabajen bajo los mismos lineamientos.

Asimismo, la estandarización facilita la mejora continua. Al tener procesos definidos, es más sencillo identificar puntos críticos, establecer indicadores de desempeño y aplicar metodologías de mejora como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Esto permite ajustar los procedimientos en función de los resultados, permite una evolución constante y adaptada a los cambios del entorno o las necesidades del cliente.

Para finalizar, estandarizar procesos también contribuye al cumplimiento normativo y a la gestión de la calidad. Las organizaciones que buscan certificaciones, como ISO 9001, requieren procesos documentados y coherentes. La estandarización, en este sentido, no solo mejora la eficiencia interna, sino que también proyecta una imagen de seriedad y compromiso con la calidad hacia clientes, proveedores y otras partes interesadas.

## **1.2. Gestión de procesos en cooperativas de ahorro y crédito**

Históricamente, las organizaciones o instituciones financieras como las cooperativas de ahorro y crédito se ajustan con principios de la Administración de

Taylor basada en la división y especialización del trabajo por áreas o departamentos especializados. Este enfoque, basado en la administración científica de Frederick Taylor, buscaba maximizar la eficiencia a través de la estandarización de tareas, la supervisión jerárquica y la separación entre quienes planifican y quienes ejecutan el trabajo.

En las cooperativas, esto se tradujo en una estructura organizacional rígida, donde cada área se enfocaba exclusivamente en sus funciones como crédito, captaciones, atención al cliente o contabilidad, promoviendo la especialización técnica. Si bien este modelo permitió un crecimiento ordenado y controlado en etapas tempranas, con el tiempo ha demostrado limitaciones frente a entornos más dinámicos, competitivos y orientados al cliente. La rigidez en la estructura obstaculiza la innovación, la colaboración entre áreas y la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías o cambios en las necesidades de los socios o clientes.

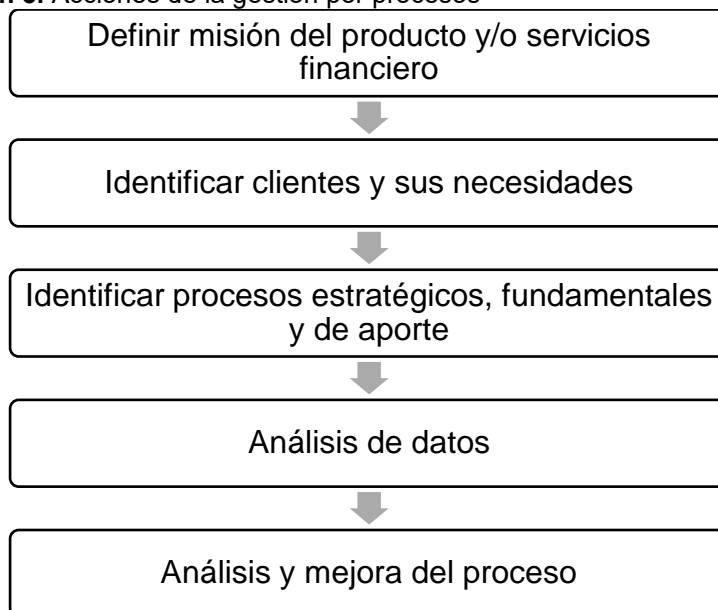
Con respecto al enfoque basado en procesos, éste considera a la sistematización como el eje central para diseñar procesos funcionales y en línea, para así alcanzar una certificación internacional conocida como la ISO 9000:2000.

Referente a las ISO 9000:2000, ésta sentó las bases del lenguaje común y los principios fundamentales de los sistemas de gestión de calidad, como enfoque al cliente, liderazgo, toma de decisiones basada en evidencias y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. En ese sentido, funcionaba como un mapa compartido que ayudaba a organizaciones de cualquier sector a construir sistemas robustos, transparentes y en constante evolución, preparándolos para una certificación basada en resultados reales, no solo en documentación (Guaypatín et al., 2024).

La gestión de procesos busca crear un modelo de sistemas conjuntos con procesos interrelacionados y, más importante, acciones con una relación causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejora la efectividad y la

satisfacción de todas las partes interesadas tales como clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general (Suaste, 2020).

**Ilustración 3.** Acciones de la gestión por procesos



**Fuente:** tomado a partir de Duarte y Jarros (2023)

### **Implementación de la gestión por procesos**

Como antecedentes investigativos, existen diversas cooperativas en Ecuador han implementado con éxito la gestión por procesos tales como:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar: Diseñó un sistema de gestión para la estandarización de procesos clave, usa herramientas como encuestas, entrevistas y flujogramas para documentar y optimizar sus procedimientos internos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.: Desarrolló un modelo de gestión por procesos para la mejora continua, enfocándose en procesos clave como créditos, captaciones y cobranzas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Flavio Alfaro Ltda.: Implementó un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los productos y servicios en las áreas de ahorro, crédito y control financiero-contable.

La implementación efectiva de la gestión por procesos en una cooperativa de ahorro y crédito implica varios pasos, que según los aportes de Camargo et al. (2022); Manera y Serrano (2022); Restrepo y Velásquez (2023) se enlistan los siguientes procesos:

Primero, es fundamental realizar un diagnóstico que permita identificar los procesos existentes, su eficiencia y las áreas de mejora. Esta etapa sirve como punto de partida para cualquier iniciativa de transformación organizacional, brinda una visión clara del estado actual de la institución. Para ello, es recomendable utilizar diversas herramientas como encuestas a empleados, entrevistas con directivos, observaciones directas y análisis de la documentación interna disponible. También puede incluirse el mapeo preliminar de procesos, la identificación de cuellos de botella, y la revisión de indicadores clave de desempeño.

Basándose en los hallazgos del diagnóstico, se procede al diseño de procesos estandarizados que permitan optimizar el uso de recursos y reducir los tiempos de ejecución. Este diseño debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización y responder tanto a las necesidades internas como a las expectativas de los usuarios o clientes. Entre las actividades clave se encuentran la elaboración de flujogramas detallados que representen el paso a paso de cada proceso, la redacción de manuales de procedimientos que establezcan criterios de calidad, tiempos y responsables, así como la definición clara de roles y responsabilidades para evitar duplicidades o ambigüedades.

Una vez diseñados, los procesos serán implementados con la participación activa de todo el personal involucrado. Esta etapa es crítica, pone en práctica lo planificado y permite verificar la viabilidad operativa de los nuevos procedimientos. Para ello, es esencial proporcionar una capacitación adecuada que asegure que todos los colaboradores comprendan los cambios, sus roles específicos y cómo interactúan dentro del nuevo esquema de procesos.

La comunicación clara y abierta durante esta fase es clave para evitar resistencias y fomentar el sentido de pertenencia. Asimismo, es fundamental contar con el

compromiso de todos los niveles jerárquicos, especialmente de los líderes, quienes actuarán como agentes de cambio y facilitan la transición, acompaña y apoya al equipo en el proceso de adaptación.

Una vez implementados los procesos, es necesario establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan asegurar su efectividad y sostenibilidad en el tiempo. Esto incluye la definición de indicadores de desempeño clave (KPI), la frecuencia de las mediciones y los responsables del seguimiento. Los indicadores serán claros, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. El análisis periódico de los resultados obtenidos permite identificar desviaciones, detectar cuellos de botella y evaluar el cumplimiento de metas. Además, el monitoreo continuo facilita la toma de decisiones basadas en datos y fortalece una cultura de mejora continua.

### **Beneficios de la gestión por procesos**

La adopción de la gestión por procesos en cooperativas de ahorro y crédito ofrece múltiples beneficios, entre los cuales se destacan los recopilados en las investigaciones de Santa y Suárez (2021); Lorenzo et al. (2023); Jarama y Jaramillo (2024):

La estandarización y optimización de procesos permite a las organizaciones reducir significativamente los tiempos de ejecución y los costos operativos. Al eliminar redundancias, automatizar tareas repetitivas y establecer flujos de trabajo más claros, se incrementa la productividad general. Además, facilita la asignación adecuada de recursos, mejora la planificación y disminuye el margen de error. Esta eficiencia no solo beneficia a la institución internamente, sino que también impacta en su capacidad de respuesta frente a las necesidades de los socios.

Por otra parte, contar con procesos bien definidos asegura que cada paso en la atención al socio sea consistente, ágil y conforme a los estándares establecidos. Esto permite resolver solicitudes con mayor rapidez, reducir tiempos de espera y minimizar errores en la gestión de productos o servicios financieros. Asimismo, al

garantizar uniformidad en la atención, se refuerza la confianza del socio en la cooperativa y se proyecta una imagen institucional más profesional y confiable.

Asimismo, en el sector financiero, el cumplimiento de normas y regulaciones es esencial para mantener la legalidad y la reputación institucional. La estandarización de procesos facilita la documentación detallada de cada operación, lo que permite auditar fácilmente las actividades y demostrar el cumplimiento ante organismos de control. Además, ayuda a identificar y prevenir riesgos operativos, fortalece la gobernanza y respalda la toma de decisiones basada en evidencia documental.

Para finalizar, si una institución financiera mejora su eficiencia y la calidad del servicio que ofrece, se incrementa naturalmente la satisfacción de sus socios. La atención más rápida, precisa y cordial genera una experiencia positiva, lo que influye directamente en su percepción de valor. Socios satisfechos son más propensos a mantener su vínculo con la entidad, recomendarla a otros y participar activamente en su desarrollo. De este modo, la mejora continua de procesos no solo fortalece la operación interna, sino que también consolida la fidelidad y el crecimiento sostenido de la base social.

### **Herramientas y metodologías utilizadas**

Para la implementación de la gestión por procesos, según García et al. (2021); Manera y Serrano (2022) emplean diversas herramientas y metodologías:

Primero, una herramienta BPMN es una notación gráfica estandarizada que permite modelar de forma clara y comprensible los procesos de negocio, tanto para los equipos técnicos como para los usuarios del negocio. Esta herramienta facilita la representación visual de los flujos de trabajo mediante diagramas que muestran actividades, decisiones, eventos y roles involucrados. Su principal ventaja es que ayuda a alinear a todos los actores de una organización en torno a una comprensión común del proceso, lo que permite identificar cuellos de botella, oportunidades de mejora y posibles automatizaciones.

Por su parte, la metodología 5S es de las más conocidas en la mejora continua y gestión de la calidad, con un origen japonés que trabaja con una filosofía de trabajo sustentada en cinco palabras o acciones, que son: *Seiri* (clasificar), *Seiton* (ordenar), *Seiso* (limpiar), *Seiketsu* (estandarizar) y *Shitsuke* (disciplina). Aplicar esta metodología permite eliminar desperdicios, facilitar el acceso a herramientas e información, reducir accidentes laborales y fomentar una cultura de orden y responsabilidad compartida. Las 5S no solo mejoran el entorno físico, sino que también contribuyen a crear procesos más fluidos, disciplinados y eficientes, beneficia tanto al personal como a los resultados.

Por último, los softwares de gestión de procesos son herramientas digitales diseñadas para apoyar el ciclo completo de los procesos organizacionales: desde su diseño y documentación, hasta su ejecución, monitoreo y optimización. Estas plataformas permiten automatizar tareas repetitivas, generar alertas, centralizar la información, y medir el desempeño en tiempo real mediante indicadores clave. Además, ofrecen la flexibilidad de adaptar los flujos de trabajo según las necesidades del negocio, lo que mejora la agilidad organizacional y favorece la toma de decisiones basada en datos.

En resumen, la gestión de procesos se consolida como un pilar esencial para que las cooperativas de ahorro y crédito eleven su eficiencia, calidad y capacidad de competir en el mercado. Adoptarla implica no solo recursos adecuados y un firme aval organizacional, sino también instaurar una cultura que promueva la mejora constante. Al afrontar y superar los retos que surgen durante su implementación, estas entidades fortalecen su servicio a los socios y aseguran su continuidad y relevancia a largo plazo.

### **Levantamiento de procesos**

En primer lugar, la acción del levantamiento de procesos consiste en un minucioso detalle de cada operación de la empresa, para identificar fallos y mejoras, para así entender la situación operativa de la entidad. En este sentido, se iniciará con la descripción secuencial de las operaciones, para así detallar objetivos, personas

responsables, alcance, normativa o condiciones para luego ser diseñados en diagramas.

En consecuencia, el personal de la empresa debe involucrarse activamente en el levantamiento de procesos, puesto que son ellos quienes mejor conocen las actividades operativas y aportarán información valiosa sobre las tareas, recursos y posibles mejoras. Su participación no solo enriquece la calidad del análisis, sino que también fomenta un mayor sentido de pertenencia y compromiso con los cambios que se implementen. Para que este involucramiento sea efectivo, el equipo cuenta con una visión clara y compartida del proyecto; es decir, comprender los objetivos estratégicos que se persiguen, los beneficios esperados, y cómo cada proceso contribuye al cumplimiento de dichos fines.

### **Jerarquía del proceso**

Los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o niveles, que en base a los aportes de Suaste (2020); Sánchez y Lalaleo (2021) proponen la siguiente clasificación:

Los macroprocesos o procesos de Nivel 1, que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la entidad realiza, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada. Como resultado se obtendrá la administración de la empresa como un todo, con un proceso global que brinda valor a los clientes, pero siempre y cuando exista una buena estandarización de procesos, que incluye insumos, materiales y personas bien orientadas.

Un proceso de Nivel 2 puede definirse como un conjunto estructurado de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí, cuyo objetivo es transformar entradas como insumos, datos o información en resultados que generen valor. Estas actividades suelen desarrollarse de manera secuencial y requieren la asignación eficiente de diversos recursos, tales como personal capacitado, materiales, tecnología y tiempo. Los procesos son fundamentales para

la operación de cualquier organización, representan los medios mediante los cuales se ejecuta la estrategia institucional, se alcanza la eficiencia operativa y se satisfacen las necesidades del cliente o usuario final.

Los subprocesos o procesos de Nivel 3 constituyen un nivel de descomposición más detallado dentro de un proceso principal. Se encargan de ejecutar una parte específica del proceso mayor, contribuyendo directamente al cumplimiento de su objetivo general. Esta subdivisión permite una mejor organización y control, facilita el análisis, la mejora continua y la asignación más precisa de responsabilidades. A través de los subprocesos, se mantiene la coherencia con la finalidad del proceso madre, asegura una ejecución alineada con los estándares establecidos y fortaleciendo la trazabilidad de cada paso dentro del sistema de gestión organizacional.

Por último, las actividades y tareas o procesos de Nivel 4 representan el nivel más detallado dentro de la estructura de procesos en una organización. Se trata de acciones concretas, muchas veces rutinarias, que serán ejecutadas por individuos o equipos siguiendo procedimientos específicos. Cada tarea forma parte de una actividad mayor y contribuye al avance progresivo del subproceso al que pertenece. Aunque su escala es menor, estas acciones son esenciales para el logro de los objetivos institucionales, la eficacia y precisión con la que se realizan repercute directamente en la calidad del producto final.

### **Clasificación de procesos**

Como señalan Santa y Suárez (2021), una vez que se han identificado los procesos principales dentro de una organización, el siguiente paso fundamental es proceder a su clasificación conforme al mapa general de procesos. Esta actividad permite comprender la estructura interna de cada proceso y cómo se relaciona con los demás dentro del sistema organizacional. Para lograrlo, se recomienda desagregar cada proceso principal en los subprocesos que lo conforman, lo cual permite una visión más específica y operativa de las actividades involucradas. Esta metodología

ayuda a visualizar con claridad la relación entre procesos, subprocesos, actividades y tareas, y es clave para garantizar una gestión eficiente y bien documentada.

Los procesos funcionales son subprocesos organizacionales donde los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, no obstante, la gerencia de los procesos organizacionales ha centrado sus esfuerzos en cambiar el paradigma organizacional existente.

Por su parte, los procesos de nivel gerencial son de gran alcance para organizar a los elementos de una entidad, direccionar una estrategia corporativa y dar una identidad única. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo, donde existen procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

### Mapa de procesos

Basados en Jarama y Jaramillo (2024) el mapa de procesos o diagrama de bloques es útil para entender cómo se relacionan los distintos departamentos, unidades operativas, etc., ante un determinado proceso. Los procesos de una organización se agruparán en tres tipos, como se representa en la ilustración:

**Ilustración 4.** Mapa de procesos



**Fuente:** tomado a partir de Jarama y Jaramillo (2024)

Por su parte, los procesos estratégicos hacen referencia a directrices o acciones de gestión de una entidad, las cuales incluyen acciones relacionadas con la planificación estratégica, establecimiento de políticas empresariales y objetivos organizacionales y aseguramiento de la disponibilidad de recursos. Ahora bien, este tipo de procesos también son conocidos y necesarios en las entidades, puesto que poseen una gran flexibilidad para cumplir un determinado objetivo, es decir, es toda acción establecida y que puede modificarse en el camino hasta cumplir el fin u objetivo.

Los procesos clave son aquellos que atañen directamente a diversas áreas del servicio y tienen un impacto significativo en el cliente, son responsables de generar valor de forma directa. Estas actividades representan el núcleo de la operación de una organización, pues están estrechamente vinculadas con la propuesta de valor ofrecida al usuario final. Su correcta ejecución determina en gran medida la calidad, eficiencia y competitividad del servicio prestado.

Los procesos de soporte, que son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Dan soporte a actividades primarias, y garantizan el funcionamiento de la empresa; pero no dan valor al cliente externo. Aquí encontramos: recursos humanos, mantenimiento, compras. En síntesis, incluyen todos aquellos procesos de apoyo necesarios para la gestión de una organización. Soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas requeridas en la organización (Piñaloza y Vásquez, 2024).

Una vez identificados y aplicados todos estos procesos, pueden organizarse en un mapa de procesos, que es una representación que permite mostrar la secuencia de actividades para la realización de un trabajo (productos o servicios financieros). Esto permite analizar cómo opera actualmente un proceso, diagnosticar sus ineficiencias y detectar áreas de oportunidad, así como definir qué se hace, cómo hacerlo y quién será el responsable de lograrlo (García et al., 2021).

En definitiva, el mapeo de procesos actúa como una herramienta detallada que describe cada etapa de la producción mediante diagramas de flujo, se usa símbolos

estándar para representar operaciones, decisiones, entradas y salidas. Esta simbología visual facilita la comprensión y permite observar con claridad la secuencia y conexión de las actividades. Gracias a este formato gráfico, los equipos entenderán el proceso de manera más sencilla y colaborativa, se mejora tanto su interpretación como su aplicación efectiva.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

El desarrollo de esta investigación requirió la selección cuidadosa de un diseño metodológico que permitiera responder con rigor y claridad a los objetivos planteados. En este sentido, se optó por un enfoque cualitativo y una investigación aplicada, puesto que este se ajusta a la naturaleza del problema de estudio y facilita una comprensión profunda de los fenómenos analizados. La metodología adoptada no solo busca sustentar teóricamente la investigación, sino también ofrecer un camino estructurado para la recolección, análisis e interpretación de los datos.

La elección de este diseño metodológico se fundamenta en la necesidad de establecer una relación coherente entre los elementos del proceso investigativo: desde la formulación de preguntas hasta la obtención de resultados válidos y fiables. A lo largo de esta sección, se describen detalladamente los métodos utilizados, la población y muestra involucradas, los instrumentos de recolección de información, así como los procedimientos seguidos para el análisis de los datos. De esta manera, se garantiza la transparencia y replicabilidad del estudio, pilares fundamentales para la validez científica del trabajo.

### **2.1. Métodos y diseño de la investigación**

Para abordar de forma adecuada el estudio sobre la estandarización de los procesos en el área de caja de la Cooperativa Financredit, se optó por un enfoque cualitativo. Esta decisión responde a la necesidad de obtener una visión integral de la situación actual de los procesos operativos, tanto desde la perspectiva de quienes los ejecutan como desde los resultados medibles que estos generan. Este enfoque permite explorar en profundidad las prácticas, percepciones y dificultades del personal del área de caja, que enfrentan inconsistencias o inconvenientes en su lugar de trabajo.

El tipo de investigación que guía este estudio es aplicado, debido a que tiene como propósito la solución de un problema concreto dentro de una organización real, como lo es la falta de estandarización en los procedimientos del área de caja. El

diseño utilizado es de campo, porque se recolectará información directamente del entorno donde ocurren los hechos, es decir, en la misma Cooperativa Financredit. Además, es un diseño no experimental, debido a que no se manipularán variables deliberadamente, sino que se observarán los procesos tal como suceden en su entorno natural.

Para concluir, la investigación es de tipo descriptivo, puesto que tiene como propósito fundamental detallar, analizar y caracterizar de manera sistemática las actividades, procedimientos y condiciones actuales que rigen el funcionamiento del área de caja en la Cooperativa Financredit. A través de esta descripción se busca identificar prácticas recurrentes, detectar posibles fallas operativas, inconsistencias en la ejecución de tareas y brechas entre lo establecido en los manuales de procedimiento y lo que ocurre en la práctica cotidiana.

## **2.2. Población y muestra**

La población objeto de estudio comprende al personal que desempeña funciones en el área de caja de la Cooperativa Financredit, esto incluye a los cajeros que atienden directamente a los socios, los supervisores responsables de velar por la correcta ejecución de los procedimientos y demás colaboradores involucrados en la gestión tanto operativa como administrativa del servicio de caja. Al abarcar a todos los perfiles que forman parte de este flujo de trabajo diario, se consigue una visión integral de la realidad del proceso, lo que permite identificar fortalezas, dificultades y oportunidades de mejora desde los distintos roles que interactúan con los socios y los sistemas internos.

En este caso, el grupo de estudio está compuesto por un total de 20 colaboradores (véase Tabla 1) del área de caja. Esta cantidad es lo suficientemente reducida como para permitir un análisis minucioso y facilitar la recolección de información precisa y detallada, pero al mismo tiempo representa una muestra amplia y significativa del fenómeno investigado. Al incluir a todos los integrantes de este equipo operativo, se garantiza cobertura exhaustiva y representatividad, lo que aumenta la confiabilidad y validez de los resultados.

**Tabla 1.** Clasificación de personal

Nivel	Funciones clave	Cantidad
Ejecutivo	Toma de decisiones estratégicas, dirección general, representación institucional.	3
Administrativo	Coordinación de procesos internos, análisis, soporte a áreas operativas.	5
Operativo	Atención directa al socio, trámite en caja, soporte diario.	12
	TOTAL	20

**Fuente:** elaboración propia

### 2.3. Instrumento de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de una entrevista semiestructurada (véase Anexo 1), un método cualitativo que combina preguntas predefinidas con la flexibilidad para profundizar según las respuestas del entrevistado. Este enfoque permitió explorar experiencias, percepciones y matices de forma más detallada. Al contar con una guía de temas clave, el entrevistador mantiene el enfoque del estudio, pero también aprovechar oportunidades inesperadas para indagar más a fondo en puntos relevantes.

Además, este tipo de entrevista favorece la construcción de una relación de confianza y cercanía, lo que induce a los colaboradores del área de caja a expresarse con mayor naturalidad y sinceridad. Al resguardar el estilo conversacional, se facilitó que los participantes compartan anécdotas y detalles contextuales que enriquecen la interpretación de los datos. En consecuencia, este instrumento no solo captura información directamente relacionada con los procedimientos, sino también valiosas percepciones sobre dificultades operativas, prácticas cotidianas y sugerencias de mejora que quedarían fuera de una entrevista estructurada.

## 2.4. Análisis e interpretación de resultados

Como parte del proceso investigativo, se realizaron 20 entrevistas semiestructuradas al personal del Área de Caja de la Cooperativa Financredit, incluyendo cajeros, jefes de caja y supervisores. El objetivo fue identificar percepciones, dificultades y sugerencias relacionadas con los procedimientos operativos actuales. A partir del análisis cualitativo de las respuestas, se identificaron patrones comunes que evidencian la necesidad urgente de estandarización y fortalecimiento del sistema de control interno.

En primer lugar, el 85% de los entrevistados manifestó que no existe un manual de procedimientos actualizado y oficial para guiar sus actividades diarias. Esta ausencia ha generado ambigüedades en la ejecución de tareas como el cuadro de caja, validación documental y atención al cliente, lo que incrementa el riesgo de errores humanos y discrepancias en los registros.

Asimismo, el 70% del personal operativo reconoció que ha aprendido los procesos mediante la experiencia directa o por instrucción informal de sus compañeros, lo que ha dado lugar a una ejecución heterogénea de funciones entre agencias. Esta situación compromete la uniformidad del servicio y evidencia la falta de un proceso estandarizado de inducción y capacitación.

Un hallazgo relevante fue que el 65% de los participantes considera que el actual nivel de digitalización es insuficiente, muchas tareas siguen realizándose de manera manual, especialmente en los registros contables y conciliaciones. Esto no solo ralentiza los procesos, sino que también limita la trazabilidad de las operaciones.

Además, el 75% de los entrevistados expresó preocupación por la falta de mecanismos de retroalimentación o evaluación sistemática del desempeño, lo que genera incertidumbre respecto al cumplimiento de metas y estándares institucionales. También se reportaron dificultades durante horarios pico, donde la



La nube de palabras obtenida refleja visualmente los términos más recurrentes en las 20 entrevistas realizadas al personal operativo de la Cooperativa Financredit. La palabra central, “procesos”, aparece con mayor tamaño, lo que indica su alta frecuencia y relevancia en los discursos del personal. Su prominencia revela que las preocupaciones principales giran en torno a la forma en que se ejecutan las actividades diarias y la necesidad de establecer lineamientos operativos más claros y coherentes. Asociadas a esta, destacan otras como “procedimiento”, “estandarización” y “manual”, lo que evidencia la percepción colectiva sobre la urgencia de formalizar y documentar las prácticas.

Otro conjunto de palabras relevantes hace referencia a las debilidades operativas actuales, tales como “falta”, “errores”, “deficiente”, “desorganización” y “necesidad”. Estos términos permiten interpretar que el personal identifica de forma consistente carencias en la uniformidad de los procesos, lo cual genera confusión, riesgos operativos y pérdida de eficiencia. Asimismo, palabras como “informalidad” y “diferencias” refuerzan la idea de que, al no contar con un marco único de actuación, las agencias aplican criterios diversos, lo que repercute negativamente en la experiencia del socio y en la calidad del servicio.

Finalmente, la nube también evidencia oportunidades de mejora y acciones requeridas, representadas por palabras como “capacitación”, “automatización”, “evaluación” y “control”. Estas expresiones reflejan las expectativas del personal respecto a soluciones concretas, como la implementación de herramientas tecnológicas, la formación continua y la supervisión sistemática de las operaciones. En conjunto, la nube de palabras no solo resume las opiniones expresadas, sino que también sustenta con evidencia visual la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión estandarizado, eficiente y adaptado a las exigencias del entorno financiero actual.

En términos generales, las entrevistas reflejan una percepción compartida de desorganización operativa, derivada de la carencia de lineamientos formales, deficiencias en la formación continua y limitada automatización de procesos críticos. Estos hallazgos validan la hipótesis inicial del estudio y sustentan la

propuesta de desarrollar e implementar un modelo de estandarización de procesos operativos, acompañado de un manual estructurado que permita mejorar el control interno, elevar la eficiencia y garantizar una atención coherente, segura y de calidad en todas las agencias de la Cooperativa Financredit.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA**

### **3.1. Datos informativos**

#### **Título**

Manual de procedimientos del área de Caja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit.

#### **Institución ejecutora**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit., ubicada en la ciudad de Ambato.

#### **Beneficiarios directos**

Los beneficiarios directos de esta propuesta serán el personal del área de Caja de la Cooperativa Financredit y los socios que realizan operaciones financieras presenciales como depósitos o transacciones, retiros, pagos de servicios, entre otros.

#### **Beneficiarios indirectos**

Los beneficiarios indirectos serán el Consejo de Administración, el Gerente General y los departamentos de Control Interno y Contabilidad, la estandarización de procesos permitirá mayor eficiencia, transparencia y confiabilidad en los movimientos financieros, facilita el control de operaciones y la toma de decisiones.

#### **Ubicación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit tiene su matriz en la ciudad de Ambato, en la Av. Av. 12 de Noviembre y Mariano Egüez. Ésta cuenta con agencias en distintas provincias del país, lo que permite brindar cobertura a un gran número

de socios. El modelo de estandarización será inicialmente aplicado en la matriz y luego replicado en las demás agencias.

### **Tiempo estimado para la ejecución**

El diseño e implementación del modelo de estandarización de procesos en el Área de Caja se proyecta en un tiempo estimado desde el 1 de agosto al 30 de octubre del 2025.

### **Equipo técnico responsable**

Responsable del Proyecto: Ambar Shecid Toalombo Tigsilema

Coordinador Operativo: Ing. Carina Chalan

Gerente General de la COAC Financredit: Ing. Martha Ainaguano Sisa

### **Costo**

El financiamiento de esta propuesta será asumido por la Cooperativa Financredit con un presupuesto estimado de \$1.200, incluyendo un margen del 10% para cubrir imprevistos.

### **Antecedentes de la propuesta**

El área de Caja de la Cooperativa Financredit no cuenta actualmente con un manual de procedimientos debidamente estandarizado, lo cual genera discrepancias en la ejecución diaria de operaciones, especialmente en horarios pico, afecta la calidad del servicio y la seguridad operacional.

Existen diferencias en los criterios de manejo de efectivo, cuadro de caja, validación de documentos y atención al cliente entre agencias, lo que expone a la Cooperativa a errores humanos y riesgos operativos. Se ha detectado que algunos colaboradores no han recibido capacitación formal sobre las normas internas y

protocolos de caja, lo cual reduce la eficiencia y aumenta el riesgo de faltantes o sobrantes.

La falta de control estandarizado en los procedimientos de caja dificulta el cumplimiento con los lineamientos de auditoría interna, así como con las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La implementación de un modelo de estandarización de procesos permitirá optimizar tiempos de atención, mejorar la calidad del servicio, reducir errores y establecer parámetros de control claros y replicables.

### **Justificación**

En el entorno financiero actual, la eficiencia operativa es una necesidad estratégica para mejorar la experiencia del socio y asegurar la estabilidad institucional. En este sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit busca implementar un modelo de estandarización de procesos para el área de Caja, con el objetivo de fortalecer los mecanismos de control, mejorar los tiempos de atención y minimizar los riesgos operativos.

La estandarización de procedimientos permitirá que el personal conozca con claridad sus funciones, aplique protocolos uniformes y actúe bajo normas previamente establecidas, lo cual redundará en un servicio más ágil y seguro para los socios. Asimismo, contribuirá al cumplimiento de indicadores de desempeño exigidos por los entes de control, facilita la supervisión interna y el seguimiento de la gestión diaria.

En un contexto donde la competencia en el sector financiero es cada vez más fuerte, Financredit aprovecha sus fortalezas institucionales para generar ventajas competitivas sostenibles. Una de ellas es la eficiencia operativa, y esto se logra con la capacitación al personal de herramientas adecuadas, como lo es este manual de procedimientos, que permite mejorar la productividad, elevar la calidad del servicio y fortalecer la fidelidad del socio.

El diseño de este manual también busca alinear el perfil del personal de Caja con los requerimientos del cargo, fomenta procesos de capacitación continua y desarrollo de competencias técnicas. La profesionalización del talento humano es una condición indispensable para mantener estándares de calidad, mitigar riesgos financieros y garantizar una operación eficiente, eficaz, confiable y transparente. En resumen, esta propuesta se convierte en un instrumento estratégico para consolidar la cultura organizacional de Financredit, orientada a la excelencia operativa, la mejora continua y la satisfacción del socio con procesos mejor diseñados y sistemáticos.

### **3.2. Análisis de factibilidad**

#### **Factibilidad política**

El marco regulatorio vigente emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria exige a las cooperativas mantener adecuados sistemas de gestión de riesgos y control interno. La estandarización de procesos en el área de Caja se alinea con estas exigencias, contribuyendo a una administración más segura, eficiente y transparente.

En este contexto, la implementación de procedimientos estandarizados en el área indagada en la presente investigación permite mitigar riesgos operativos asociados al manejo de efectivo, errores en el registro de transacciones y posibles actos fraudulentos en el área de caja. En consecuencia, al contar con lineamientos claros y replicables, el personal encargado de estas funciones opera bajo criterios uniformes, lo que fortalece el cumplimiento normativo y mejora la trazabilidad de las operaciones financieras. Asimismo, la documentación y monitoreo continuo de estos procesos facilita la identificación temprana de desviaciones.

Agregado a lo anterior, la estandarización de procesos favorece la formación y capacitación del talento humano, establece parámetros definidos para el desempeño de sus funciones. En definitiva, esto no solo mejora la competencia técnica del personal, sino que también promueve una cultura organizacional

orientada a la calidad y al cumplimiento. En este sentido, la capacitación basada en procesos estandarizados garantiza que las nuevas incorporaciones al equipo se adapten más rápidamente a las exigencias del cargo, reduciendo la curva de aprendizaje y aumenta la eficiencia operativa.

Para finalizar, cabe destacar que la estandarización de procesos también se traduce en una mejor experiencia para los socios y usuarios de la cooperativa. La consistencia en la atención, la reducción de inconsistencias o errores y la agilización de los tiempos de respuesta generan confianza y fortalecen la imagen institucional. Para esto, el alineamiento entre los requerimientos regulatorios y las prácticas internas no solo asegura el cumplimiento legal, sino que también impulsa la sostenibilidad y el crecimiento del modelo cooperativo en el entorno actual.

### **Factibilidad organizacional**

La Cooperativa Financredit cuenta con una estructura organizacional previamente establecida, sólida y en crecimiento, que incluye personal operativo capacitado en el área de caja de la Cooperativa Financredit. En este sentido, si bien se han detectado diferencias y pequeñas carencias en la ejecución de procedimientos entre las diferentes agencias, la disposición institucional y la apertura de la gerencia facilitan la implementación del modelo propuesto.

En este contexto, se evidenciaron diferencias operativas entre agencias, aunque representan un desafío, también evidencian la necesidad y la oportunidad de establecer un marco común que homogenice las prácticas internas. Por tanto, la estandarización se presenta no solo como una herramienta para mejorar la eficiencia, sino también como un mecanismo para fortalecer la cohesión organizacional garantiza que todas las agencias actúen bajo los mismos principios y estándares de calidad.

Del mismo modo, la apertura mostrada por la alta dirección es un factor clave para el éxito del proceso de estandarización, donde la voluntad de la gerencia de adoptar mejoras continuas y de fomentar una cultura de calidad dentro de la organización

facilita la implementación de cambios estructurales. En definitiva, este liderazgo proactivo permite articular adecuadamente los recursos técnicos y humanos, promoviendo un entorno colaborativo donde las mejores prácticas sean compartidas, adaptadas y replicadas a nivel institucional.

Adicionalmente, el contar con personal operativo capacitado constituye una ventaja estratégica para llevar a cabo esta transición hacia la estandarización. La experiencia del equipo en el área de caja proporciona una base sólida para identificar puntos críticos, proponer soluciones realistas y validar la eficacia de los nuevos procedimientos. La participación activa de los colaboradores en el diseño e implementación de estos cambios no solo asegura una mejor apropiación del modelo, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional basada en la mejora continua, la transparencia y el cumplimiento normativo.

### **Factibilidad legal**

De acuerdo con las normas generales de gestión del riesgo operativo establecidas en el sistema financiero ecuatoriano, las cooperativas cuentan con procesos claramente definidos, agrupados en:

- Procesos estratégicos, dirigidos por la alta gerencia o, en este caso, la Subgerencia Financiera.
- Procesos de soporte, como la capacitación del personal, el uso de sistemas de seguridad y herramientas tecnológicas.
- Procesos operativos, que corresponden a las actividades propias del área de Caja (como recepción y entrega de valores, cierres diarios, control de bóvedas, entre otras).

La propuesta cumple con estos lineamientos y contribuye a minimizar pérdidas por errores humanos, fraudes internos o fallos en la ejecución de tareas operativas.

## Factibilidad económica - financiera

La implementación del modelo propuesto es viable financieramente para la Cooperativa Finacredit, considera los beneficios tangibles que generará, tales como: reducción de pérdidas por errores de caja, mejor control del efectivo, disminución del tiempo de atención al socio o cliente y optimización del talento humano.

**Tabla 2.** Costo estimado de implementación

Detalle	Costo
Materiales y Suministros	\$80,00
Movilización	\$40,00
Tecnología	\$18,00
Talento Humano (Capacitación y desarrollo)	\$850,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$988,00</b>
10% Imprevistos	\$98.80
<b>TOTAL</b>	<b>\$1086.80</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.3. Modelo operativo del área de caja

#### Fase 1: Identificación de los riesgos por actividad

Primero que nada, se realizará un diagnóstico situacional exhaustivo de todos los procesos operativos que se ejecutan en el área de Caja de la Cooperativa Finacredit, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, riesgos operativos y oportunidades de mejora en la ejecución de las funciones diarias del personal encargado del manejo de valores.

Asimismo, se identificará los riesgos operativos asociados a las actividades diarias como recepción y entrega de dinero, cierres de caja, manejo de valores, registro contable y cuadre, con el fin de evaluar el impacto en el rendimiento del personal operativo.

Tabla 3. Matriz FODA

 <b>MATRIZ DE DIAGNÓSTICO FODA</b> <b>VERSIÓN 1.0</b> <b>FECHA: 01/09/2025</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
- Personal con experiencia en manejo de efectivo y atención al cliente.	- Falta de manuales operativos actualizados y estandarizados.
- Procesos operativos definidos en términos generales.	- Dependencia excesiva de procedimientos manuales.
- Buen nivel de compromiso del equipo de caja.	- Limitado uso de herramientas tecnológicas para automatización de procesos.
- Cumplimiento en tiempos de atención y cierre diario de operaciones.	- Capacitación poco frecuente en temas de control interno y prevención de fraudes.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
- Implementación de nuevas tecnologías bancarias y sistemas automatizados.	- Cambios regulatorios constantes del sistema financiero.
- Creciente demanda de atención eficiente por parte de los socios/clientes.	- Riesgos de seguridad en el manejo de efectivo (robos, fraudes, errores humanos).
- Capacitación continua ofrecida por organismos cooperativos y financieros.	- Competencia de canales digitales y agencias externas (agenciales).
- Posibilidad de rediseñar y fortalecer los procesos a través del manual operativo.	- Saturación de atención en horarios pico por falta de distribución operativa.

**Fuente:** elaboración propia

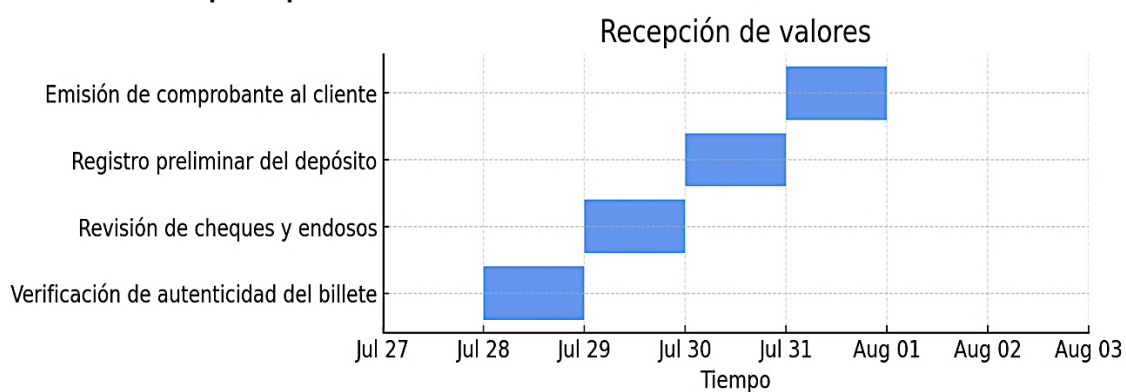
### Definición del proceso

En las operaciones del Área de Caja de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, se destacan los procesos principales de recepción y entrega de valores, registros contables, cuadro diario, pagos de servicios, y gestión de documentación de respaldo.

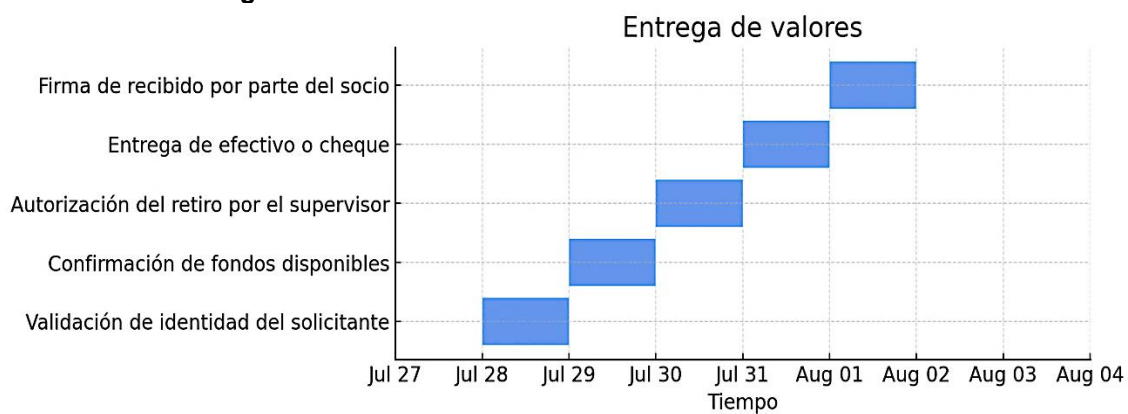
**Tabla 4.** Procesos

Proceso de Caja	Subproceso
Recepción de valores	Atención a depósitos en efectivo o cheque
Entrega de valores	Retiros y pagos autorizados
Cierre de caja	Cuadre diario y conciliación con sistema central
Validación documental	Revisión de respaldo y firma del socio
Registro contable	Asiento diario en sistema
Reporte y arqueo	Elaboración de reportes para auditoría interna

Fuente: elaboración propia

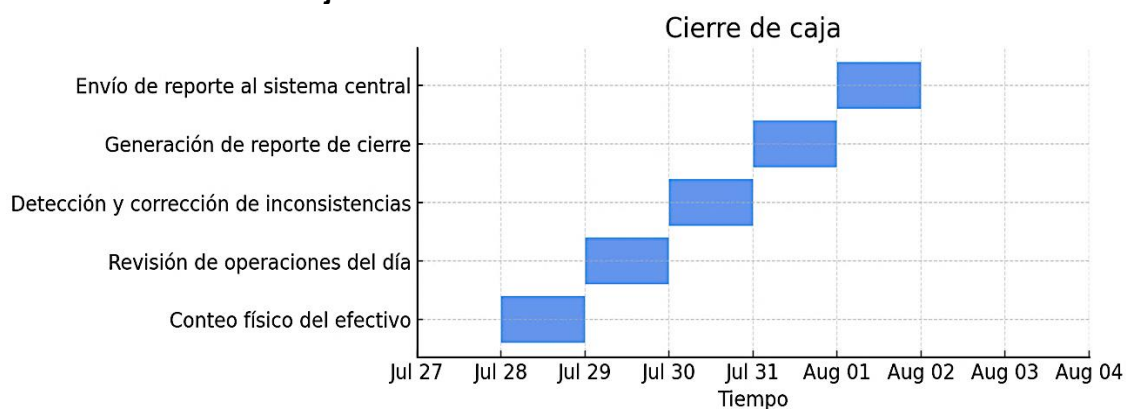
**Ilustración 7.** Mapa de procesos

Fuente: elaboración propia

**Ilustración 8.** Entrega de valores

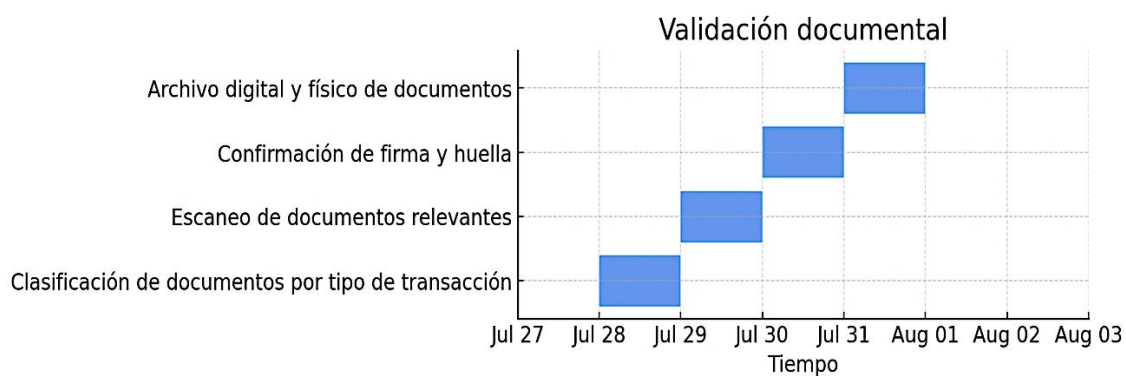
Fuente: elaboración propia

### Ilustración 9. Cierre de caja



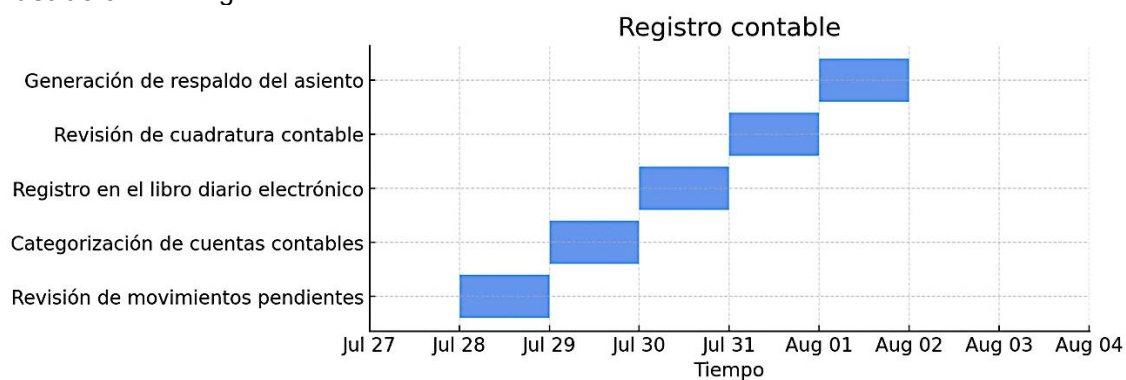
**Fuente:** elaboración propia

### Ilustración 10. Validación documental

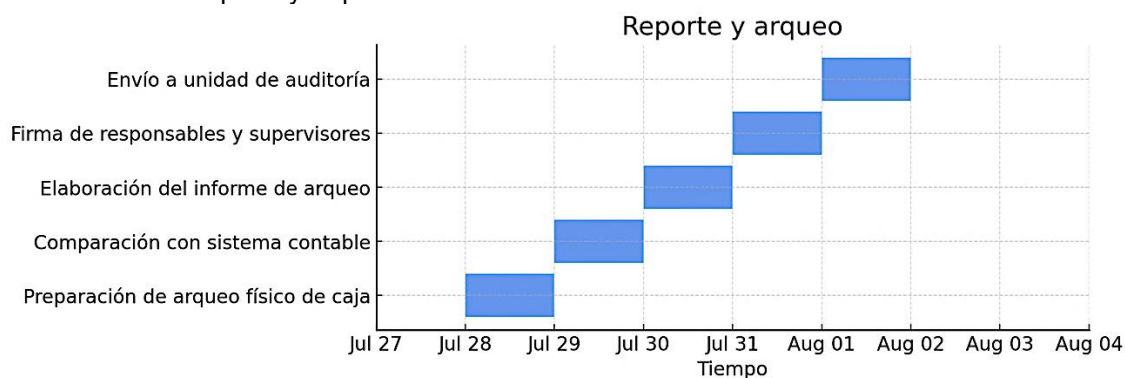


**Fuente:** elaboración propia

### Ilustración 11. Registro contable



**Fuente:** elaboración propia

**Ilustración 12. Reporte y arqueo**

**Fuente:** elaboración propia

**Funciones por puesto de trabajo****Subgerente Financiero**

- Supervisar y controlar la gestión financiera general.
- Analizar estados financieros y proyecciones.
- Elaborar y presentar reportes financieros a la gerencia general.
- Coordinar el presupuesto y su ejecución.
- Evaluar rentabilidad de proyectos y productos financieros.
- Dar soporte estratégico en decisiones financieras.
- Supervisar equipos contables y financieros.

**Secretaria**

- Atender llamadas telefónicas y derivarlas correctamente.
- Redactar y transcribir documentos, cartas y comunicaciones.
- Coordinar reuniones, agendas y viajes del personal ejecutivo.
- Organizar y mantener al día la agenda del jefe inmediato.
- Apoyar en tareas administrativas generales.
- Gestionar materiales de oficina.
- Preparar salas de reuniones.

- Cumplir con funciones de confidencialidad y reserva de información.

### **Jefe de caja**

- Supervisar a los cajeros de la agencia o sucursal.
- Distribuir y controlar el efectivo asignado a cada caja.
- Asegurar cumplimiento de normas de seguridad en manejo de efectivo.
- Autorizar operaciones que exceden los límites de los cajeros.
- Capacitar y evaluar el desempeño de cajeros.
- Controlar inventario de valores (cheques, vales, billetes).
- Reportar al gerente sobre el funcionamiento del área de caja.
- Apoyar en el flujo operativo en momentos de alta demanda.

### **Cajeros**

- Atención directa al cliente en ventanilla.
- Recepción y entrega de dinero en efectivo.
- Cobro de servicios básicos (agua potable, luz eléctrica, teléfono convencional).
- Realizar la gestión de documentos físicos (fichas, formularios).
- Soporte en operaciones simples como actualización de datos o impresión de movimientos.
- Reportar movimientos inusuales o sospechosos (prevención de lavado de dinero).

### **Cajeros de Agencia**

- Realización de operaciones básicas únicamente (retiros, depósitos, pago de servicios).
- No realiza operaciones de crédito ni venta de productos financieros.

- Atiende clientes fuera de sucursal (en negocios afiliados).
- Usa plataformas tecnológicas simplificadas (POS, tablet o sistemas propios del banco).
- Capacitado por el banco, pero no es empleado bancario directo (sea parte del comercio afiliado).
- Canal de inclusión financiera en zonas alejadas o rurales.
- Ofrecer horario extendido (según el comercio donde se ubica).
- Reporta y gestiona incidencias con soporte remoto de la cooperativa de ahorro y crédito.

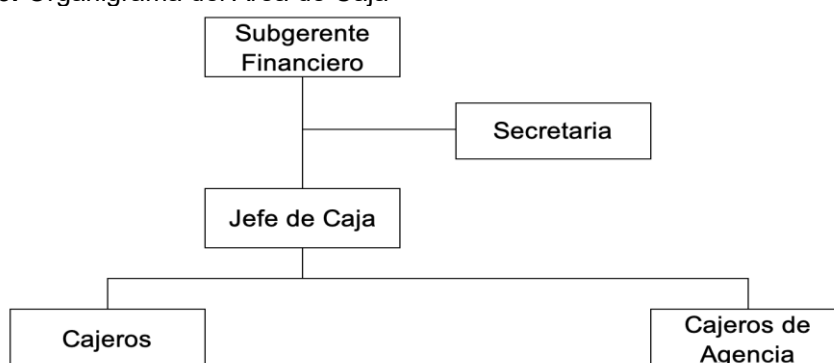
## Fase 2: Reestructuración del proceso por medio de un manual operativo

En esta fase, se reestructurará todos los procesos del área de caja de la Cooperativa Fincredit, por medio del diseño de un manual de funciones claro y conciso para mitigar los niveles de riesgo operativo y financiero que afectarán la calidad del servicio y la confiabilidad institucional, factores que han perjudicado los últimos años a la cooperativa.

En este contexto, la acción de ilustrar un manual de procedimientos del área de caja es de suma importancia y prioridad, para tener una herramienta institucional, que sirva como guía estandarizada para el personal encargado de la atención de ventanilla en todas las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fincredit.

## Organigrama del área de caja


Ilustración 13. Organigrama del Área de Caja



Fuente: elaboración propia


## Manual de funciones

**Tabla 5.** Manual de Funciones - Subgerente Financiero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>VERSIÓN 1.0</b> <b>FECHA: 01/09/2025</b>
<b>a) Identificación y relaciones</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Subgerente Financiero <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> Oficina principal <b>Nivel Jerárquico:</b> Directivo	
<b>b) Relaciones de autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jefe inmediato:</b> Junta Directiva</li> <li>• <b>Subordinados directos:</b> Secretaria, Jefe de Caja, Cajeros y Cajeros de Agencia</li> </ul>	
<b>c) Propósito del puesto</b>	
<p>Garantizar la correcta gestión financiera de la organización, supervisa la planificación, ejecución y control de los recursos económicos, para asegurar la estabilidad, rentabilidad y cumplimiento de los objetivos financieros estratégicos.</p>	
<b>d) Funciones generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y controlar la gestión financiera general.</li> <li>• Analizar estados financieros y proyecciones.</li> <li>• Elaborar y presentar reportes financieros a la gerencia general.</li> <li>• Coordinar el presupuesto y su ejecución.</li> <li>• Supervisar cumplimiento de políticas contables y fiscales.</li> <li>• Asegurar el control interno en operaciones financieras.</li> <li>• Coordinar auditorías internas y externas.</li> <li>• Evaluar rentabilidad de proyectos y productos financieros.</li> <li>• Dar soporte estratégico en decisiones financieras.</li> </ul>	
<b>e) Comunicación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se descarta la comunicación horizontal por ser la máxima autoridad.</li> <li>• Comunicación vertical con los demás puestos de trabajo del área de caja.</li> </ul>	
<b>f) Especificaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel en el Área de la Administración o afines.</li> <li>• Experiencia en manejo de entidades financieras.</li> <li>• Destreza en el manejo de herramientas de gestión.</li> </ul>	


**Fuente:** elaboración propia

Tabla 6. Manual de Funciones - Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>VERSIÓN 1.0</b>  <b>FECHA: 01/09/2025</b>
<b>a) Identificación y relaciones</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Secretaria <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> Oficina principal <b>Nivel Jerárquico:</b> Supervisor	
<b>b) Relaciones de autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Línea superior:</b> Subgerente Financiero</li> <li>• <b>Línea inferior:</b> Cajeros y Cajeros de Agencia</li> </ul>	
<b>c) Propósito del puesto</b>	
<p>Brindar apoyo administrativo y organizacional eficiente a los directivos o áreas asignadas, mediante la gestión de comunicaciones, agendas y documentación, asegura la fluidez en los procesos y confidencialidad en la información.</p>	
<b>d) Funciones generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender llamadas telefónicas y derivarlas correctamente.</li> <li>• Redactar y transcribir documentos, cartas y comunicaciones.</li> <li>• Coordinar reuniones, agendas y viajes del personal ejecutivo.</li> <li>• Manejar y archivar documentación física y digital.</li> <li>• Recibir visitas y canalizarlas adecuadamente.</li> <li>• Organizar y mantener al día la agenda del jefe inmediato.</li> <li>• Apoyar en tareas administrativas generales.</li> <li>• Gestionar materiales de oficina.</li> <li>• Preparar salas de reuniones.</li> <li>• Cumplir con funciones de confidencialidad y reserva de información.</li> </ul>	
<b>e) Comunicación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se descarta comunicación horizontal.</li> <li>• Comunicación vertical con puestos de trabajo superior.</li> </ul>	
<b>f) Especificaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel en el Área de la Contabilidad, Finanzas o afines.</li> <li>• Experiencia en procesos financieros, especialmente sector cooperativista.</li> <li>• Destreza en el manejo de herramientas de gestión.</li> </ul>	


**Fuente:** elaboración propia

Tabla 7. Manual de Funciones - Jefe de Caja

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>VERSIÓN 1.0</b>  <b>FECHA: 01/09/2025</b>
<b>a) Identificación y relaciones</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Jefe de Caja <b>Número de plazas:</b> 1 <b>Ubicación:</b> Oficina principal <b>Nivel Jerárquico:</b> Supervisor	
<b>b) Relaciones de autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Línea superior:</b> Subgerente Financiero</li> <li>• <b>Línea inferior:</b> Cajeros y Cajeros de Agencia</li> </ul>	
<b>c) Propósito del puesto</b>	
Supervisar y controlar el funcionamiento del área de caja, asegura la correcta ejecución de las operaciones de atención al cliente, el manejo seguro de los valores y el cumplimiento de las normativas internas y externas vigentes.	
<b>d) Funciones generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar a los cajeros de la agencia o sucursal.</li> <li>• Distribuir y controlar el efectivo asignado a cada caja.</li> <li>• Realizar el cuadro general de cajas al cierre de operaciones.</li> <li>• Atender incidencias operativas de los cajeros.</li> <li>• Asegurar cumplimiento de normas de seguridad en manejo de efectivo.</li> <li>• Autorizar operaciones que exceden los límites de los cajeros.</li> <li>• Capacitar y evaluar el desempeño de cajeros.</li> <li>• Controlar inventario de valores (cheques, vales, billetes).</li> <li>• Reportar al gerente sobre el funcionamiento del área de caja.</li> <li>• Apoyar en el flujo operativo en momentos de alta demanda.</li> </ul>	
<b>e) Comunicación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se descarta comunicación horizontal.</li> <li>• Comunicación vertical con puestos de trabajo superior.</li> </ul>	
<b>f) Especificaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel en el Área de la Contabilidad, Finanzas o afines.</li> <li>• Experiencia en procesos financieros, especialmente sector cooperativista.</li> <li>• Destreza en el manejo de herramientas de gestión.</li> </ul>	


**Fuente:** elaboración propia

Tabla 8. Manual de Funciones - Cajero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>VERSIÓN 1.0</b>  <b>FECHA: 01/09/2025</b>
<b>a) Identificación y relaciones</b>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Cajero</p> <p><b>Número de plazas:</b> 12</p> <p><b>Ubicación:</b> Área de Cajas</p> <p><b>Nivel Jerárquico:</b> Operativa</p>	
<b>b) Relaciones de autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Línea superior:</b> Jefe de Cajas</li> <li>• <b>Línea inferior:</b> Ninguno</li> </ul>	
<b>c) Propósito del puesto</b>	
<p>Ejecutar operaciones financieras de forma precisa, segura y oportuna en ventanilla, brinda una atención directa a los clientes y cumpliendo con las normas internas y regulaciones vigentes, para contribuir a una experiencia bancaria eficiente y confiable.</p>	
<b>d) Funciones generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención directa al cliente en ventanilla.</li> <li>• Recepción y entrega de dinero en efectivo.</li> <li>• Depósitos y retiros de cuentas.</li> <li>• Cambio de cheques.</li> <li>• Cobro de servicios básicos (agua potable, luz eléctrica, teléfono convencional).</li> <li>• Arqueo y cuadre diario de caja.</li> <li>• Verificación de billetes y monedas falsas.</li> <li>• Gestión de documentos físicos (fichas, formularios).</li> <li>• Soporte en operaciones simples como actualización de datos o impresión de movimientos.</li> <li>• Reportar movimientos inusuales o sospechosos (prevención de lavado de dinero).</li> </ul>	
<b>e) Comunicación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se descarta comunicación horizontal.</li> <li>• Comunicación vertical con puestos de trabajo superior.</li> </ul>	
<b>f) Especificaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel en el Área de la Contabilidad, Finanzas o afines.</li> <li>• Experiencia en procesos financieros, especialmente sector cooperativista.</li> <li>• Destreza en el manejo de herramientas de gestión.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Manual de Funciones - Cajero de Agencia

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>VERSIÓN 1.0</b>  <b>FECHA: 01/09/2025</b>
<b>a) Identificación y relaciones</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Cajero de Agencia <b>Número de plazas:</b> 5 <b>Ubicación:</b> Área de Cajas <b>Nivel Jerárquico:</b> Operativa	
<b>b) Relaciones de autoridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Línea superior:</b> Jefe de Cajas</li> <li>• <b>Línea inferior:</b> Ninguno</li> </ul>	
<b>c) Propósito del puesto</b>	
<p>Realizar operaciones bancarias básicas en puntos autorizados fuera de la sucursal, facilita el acceso a servicios financieros en comunidades o zonas alejadas, promoviendo la inclusión financiera y cumpliendo con los procedimientos establecidos por la entidad.</p>	
<b>d) Funciones generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de operaciones básicas únicamente (retiros, depósitos, pago de servicios).</li> <li>• Manejo de menores cantidades de efectivo.</li> <li>• No gestiona cheques ni grandes transacciones.</li> <li>• No realiza operaciones de crédito ni venta de productos financieros.</li> <li>• Atiende clientes fuera de sucursal (en negocios afiliados).</li> <li>• Usa plataformas tecnológicas simplificadas (POS, Tablet o sistemas propios del banco).</li> <li>• Capacitado por el banco, pero no es empleado bancario directo (serán parte del comercio afiliado).</li> <li>• Canal de inclusión financiera en zonas alejadas o rurales.</li> <li>• Ofrece horario extendido (según el comercio donde se ubica).</li> <li>• Reporta y gestiona incidencias con soporte remoto de la cooperativa.</li> </ul>	
<b>e) Comunicación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se descarta comunicación horizontal.</li> <li>• Comunicación vertical con puestos de trabajo superior.</li> </ul>	
<b>f) Especificaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel en el Área de la Contabilidad, Finanzas o afines.</li> <li>• Experiencia en procesos financieros, especialmente sector cooperativista.</li> <li>• Destreza en el manejo de herramientas de gestión.</li> </ul>	

**Fuente:** elaboración propia

### Fase 3: Indicadores de gestión

El establecimiento de indicadores de gestión en el área de Caja constituye una herramienta fundamental para evaluar de manera objetiva y sistemática el desempeño del personal y la eficiencia de los procesos operativos. Esta iniciativa busca generar un conjunto de métricas cuantificables que permitan medir aspectos clave como la productividad, la calidad del servicio, la precisión en las transacciones, la puntualidad en los cierres de caja y el cumplimiento de protocolos institucionales.

**Tabla 10.** Indicadores de eficiencia

Indicador	Explicación	Meta de Eficiencia
Número de transacciones exitosas / número total de transacciones	Mide la proporción de operaciones realizadas sin error.	≥ 98%
Cierres de caja sin diferencia / total de cierres diarios	Evalúa la efectividad del cuadro de caja.	≥ 95%
Documentación completa por operación / total de operaciones procesadas	Controla el orden documental y cumplimiento de requisitos.	≥ 90%
Tiempo promedio por transacción / tiempo estándar establecido	Mide la rapidez de atención en ventanilla.	≤ 3 minutos
Operaciones fuera de sistema / total de operaciones registradas	Evalúa cumplimiento del uso de plataforma institucional.	≤ 2%

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 11.** Indicadores de eficacia

<b>Indicador</b>	<b>Explicación</b>	<b>Meta de Eficacia</b>
Número de socios atendidos / total de socios en agencia	Mide el alcance del servicio diario de caja.	≥ 90%
Cumplimiento del horario de atención / días laborables	Evalúa la eficacia en la prestación continua del servicio.	100%
Operaciones registradas en sistema / operaciones agendadas	Mide el cumplimiento del volumen operativo esperado.	≥ 95%
Nivel de cumplimiento del plan de arqueo / arqueos programados	Control de caja según calendario interno.	≥ 90%
Incidencias operativas reportadas / total de días operativos	Mide errores, fallos técnicos o faltantes reportados.	≤ 1 por semana

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 12.** Indicadores de calidad

<b>Indicador</b>	<b>Explicación</b>	<b>Meta de Calidad</b>
Socios satisfechos / total de socios atendidos	Evalúa la percepción del servicio de caja.	≥ 92%
Número de reclamos relacionados con caja / total de operaciones	Mide el nivel de inconformidad del socio.	≤ 3%
Personal capacitado en caja / total de personal asignado al área	Controla el grado de preparación técnica del personal.	100%
Tiempo de espera en ventanilla / estándar establecido	Mide la agilidad de atención desde el ingreso hasta la atención.	≤ 5 minutos
Auditorías de caja sin observaciones / total de auditorías realizadas	Mide la calidad del cumplimiento normativo y procedimental.	≥ 90%

**Fuente:** elaboración propia

### **Previsión de la evaluación**

Este apartado implica anticipar, planificar y establecer con claridad los criterios, momentos, herramientas y responsables del proceso evaluativo, antes de que este se lleve a cabo. Esta práctica garantiza que todos los actores involucrados

comprendan de antemano qué se evaluará, cómo se evaluará y con qué finalidad, lo cual contribuye a generar procesos más transparentes, justos y alineados con los objetivos establecidos.

**Tabla 13.** Directrices de evaluación

<b>Preguntas</b>	<b>Plan de Evaluación</b>
<b>¿Qué evaluar?</b>	El cumplimiento y aplicación del manual de procedimientos del área de Caja para mejorar el rendimiento del personal, reducir errores operativos y fortalecer el control de efectivo.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para controlar los niveles de riesgo operativo, verificar la correcta ejecución de procesos y garantizar la estandarización del servicio en todas las agencias.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para fomentar una cultura organizacional basada en el cumplimiento de políticas internas, la mejora continua y la responsabilidad en la gestión de fondos.
<b>¿Quién evalúa?</b>	El Gerente General, el Jefe de Operaciones y el Responsable del Área de Caja de la Cooperativa Financredit.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Octubre de 2025 (una vez implementado el manual y capacitado el personal). Evaluaciones periódicas cada trimestre.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Mediante observación directa en campo, revisión documental, pruebas de conocimiento sobre el manual, y auditorías internas no anunciadas.
<b>¿Cuáles son las fuentes de información?</b>	Personal operativo del área de Caja (cliente interno), reportes diarios de cuadro, indicadores de gestión y encuestas de satisfacción del socio.

**Fuente:** elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La revisión del estado del arte permitió constatar que la estandarización de procesos representa una herramienta fundamental en la gestión moderna, especialmente en organizaciones financieras que buscan garantizar eficiencia, uniformidad y calidad en sus operaciones. Se identificaron conceptos clave, beneficios, metodologías y experiencias exitosas en cooperativas similares, lo que evidencia la relevancia de esta práctica para mejorar la competitividad institucional. Además, se destacó que la estandarización facilita la capacitación del personal, fortalece el control interno y promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua.
- El diagnóstico realizado evidenció que el área de caja de la Cooperativa Financredit presenta una estructura operativa funcional, pero carece de procedimientos estandarizados documentados, lo cual genera inconsistencias en la ejecución diaria, especialmente en horas de alta demanda. Se identificaron debilidades como la falta de capacitación continua, el uso limitado de herramientas tecnológicas, y la dependencia de procesos manuales, lo que expone a la institución a errores humanos, duplicidades y riesgos operativos significativos.
- El desarrollo del manual operativo constituye un avance sustancial en la estructuración formal de los procesos del área de caja. Este documento permite estandarizar funciones, delimitar responsabilidades, establecer procedimientos claros y definir indicadores de gestión que faciliten la evaluación continua del desempeño. En este sentido, el manual representa una herramienta estratégica para reducir errores, optimizar tiempos de atención y fortalecer la transparencia y seguridad en las operaciones financieras.

## RECOMENDACIONES

- Primero que nada, se recomienda que la Cooperativa Financredit mantenga un monitoreo constante de las mejores prácticas nacionales e internacionales en estandarización de procesos, incorporar nuevas metodologías y herramientas tecnológicas que fortalezcan su gestión. Además, se sugiere institucionalizar la actualización periódica del conocimiento a través de capacitaciones, seminarios y alianzas académicas, con el fin de mantener vigente la eficiencia operativa y adaptarse a los cambios del entorno financiero.
- Es indispensable que la Cooperativa Financredit implemente un sistema integral de control interno que se fundamente en procesos debidamente estandarizados, documentados y alineados con los objetivos institucionales y regulatorios. Este sistema es concebido no solo como una herramienta de fiscalización, sino como un componente estratégico de la gestión organizacional, capaz de garantizar la eficiencia operativa, la transparencia en las transacciones y la mitigación de riesgos inherentes a las actividades financieras. La estandarización de procesos permite establecer criterios uniformes de ejecución, reducir la variabilidad en la prestación de servicios y facilitar el cumplimiento normativo, generar mayor confianza entre los socios y fortaleciendo la cultura.
- Finalmente, se recomienda implementar el manual operativo en todas las agencias de la Cooperativa Financredit, asegurar su difusión de forma estructurada y progresiva, a través de un plan de socialización que contemple jornadas de capacitación práctica, talleres interactivos y simulaciones operativas en entornos reales de trabajo. Estas actividades formativas permitirán que el personal interiorice no solo los procedimientos técnicos, sino también el propósito estratégico de la estandarización fomenta una cultura de cumplimiento, orden y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Camargo, J., Cruz, J., & Castiblanco, I. (2022). Desarrollo del prototipo de un software de acuerdo con la metodología “Design Thinking” para la estandarización del proceso logístico no aeronáutico del nivel táctico en la Fuerza Aérea Colombiana. *Ciencia y Poder Aéreo*, 17(2), 203–221. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.754>
- Chérrez, N., Maza, E., & Pacheco, A. (2021). Diseño de flujogramas en el sector Cooperativo - Economía Popular y Solidaria para la mejora de procesos. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 1090–1108. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3126>
- García, M., Hurtado, K., Ponce, V., & Sánchez, J. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 227–242. <https://doi.org/https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/400>
- Jarama, R., & Jaramillo, C. (2024). Provisiones contables para riesgos crediticios: estrategias innovadoras en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(2), 223–249. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i2.4078>
- Loayza, T., & Jaramillo, M. (2023). Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja - Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 7423–7448. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5874](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5874)
- Lorenzo, A., Chafra, S., Condoy, G., & García, J. (2023). La gestión de cooperativas: un estudio en el sector de Ahorro y Crédito en Quito, Ecuador. *Revista COODES*, 5(2), 210–220. <https://doi.org/https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/173>

- Manera, C., & Serrano, E. (2022). Management, Cooperatives and Sustainability: A New Methodological Proposal for a Holistic Analysis. *Sustainability*, 14(12), 7489–7503. <https://doi.org/10.3390/su14127489>
- Meliá, E., & Peris, M. (2018). Los procesos de integración de las cooperativas agroalimentarias. De la norma a la realidad. Especial referencia a la Ley 13/2013 de Fomento de la Integración Cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 126(4), 177–197. <https://doi.org/10.5209/REVE.58614>
- Piñaloza, F., & Vásquez, L. (2024). Optimización del control interno en cooperativas de transporte: innovación y transparencia para la eficiencia operativa. *CIENCIAMATRIA*, 10(1), 956–974. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i1.1304>
- Restrepo, N., & Velásquez, A. (2023). *Modelo de estandarización de procesos de prestación de servicios y procedimientos técnicos en la Cooperativa El Ágora* [Escuela de Ingeniería de Antioquía]. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/4377>
- Sánchez, J., & Lalaleo, G. (2021). Estandarización de los procesos productivos para mejorar la eficiencia en la empresa CAPOLIVERY [Standardization of production processes to improve efficiency in the CAPOLIVERY company]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(2), 34–48. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.239>
- Santa, V., & Suárez, B. (2021). Estandarización De Procesos Operativos Y La Satisfacción Del Cliente De Una Empresa Del Sector Joyería. *Proceedings of the 19th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Prospective and Trends in Technology and Skills for Sustainable Social Development" "Leveraging Emerging Technologies to Construct the Future,"* 101–122. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.292>

Suaste, C. (2020). *Diseñar una metodología de análisis ex ante de procesos de fusión ordinaria por absorción en cooperativas de ahorro y crédito* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/7800>

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista semiestructurada dirigida a los cajeros

	<b>PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>SEDE AMBATO</b>
<p><b>Dirigida a:</b> Cajeros del área de caja de la Cooperativa FinanCredit.</p> <p><b>Objetivo:</b> Identificar percepciones, dificultades, oportunidades de mejora y nivel de formalización de los procesos actuales en el área de caja.</p> <p><b>Instrucciones:</b> Por favor, sienta la libertad y confianza de expresar su opinión o experiencia. La información será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de forma confidencial y en anonimato.</p>	

#### Guía de preguntas


1. ¿Cómo describiría los procesos actuales que se llevan a cabo en el área de caja?
  
2. ¿Considera que existe una estandarización formal de los procesos y/o procedimientos? ¿Por qué?
  
3. ¿Qué tipo de errores o fallos operativos son más frecuentes en el área?
  
4. ¿Qué tan clara considera que es la comunicación de los procedimientos entre los colaboradores?
  
5. ¿Reciben capacitaciones constantes sobre los procesos o cambios en los mismos? ¿Con qué frecuencia?
  
6. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales obstáculos para lograr una ejecución eficiente y uniforme de los procesos?
  
7. ¿Ha identificado diferencias en la forma de operar entre distintos cajeros o turnos? ¿A qué lo atribuye?

**8. ¿Qué elementos considera indispensables para mejorar y estandarizar los procesos en el área?**

**9. ¿Cuál es su opinión sobre la necesidad de implementar un manual de procedimientos o protocolos estandarizados?**

**10. ¿Le gustaría agregar alguna sugerencia adicional que considere relevante para mejorar el funcionamiento del área de caja?**

Anexo 2. Entrevista semiestructurada dirigida a los supervisores

	<p style="text-align: center;"><b>PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>  <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>  <b>SEDE AMBATO</b></p>
<p><b>Dirigida a:</b> Supervisores del área de caja de la Cooperativa FinanCredit.</p> <p><b>Objetivo:</b> Identificar percepciones, dificultades, oportunidades de mejora y nivel de formalización de los procesos actuales en el área de caja.</p> <p><b>Instrucciones:</b> Por favor, sienta la libertad y confianza de expresar su opinión o experiencia. La información será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de forma confidencial y en anonimato.</p>	


**Guía de preguntas**

1. **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el área de caja actualmente?**
  
2. **¿Qué tipos de errores o incidentes son más comunes en la operación diaria?**
  
3. **¿Existen cuellos de botella en los procesos de atención o transacción?  
¿Dónde se presentan más frecuentemente?**
  
4. **¿Qué tan preparada está el área para enfrentar situaciones de alta demanda o contingencias?**
  
5. **¿Se presentan dificultades en la comunicación con otras áreas? ¿Cuáles y por qué?**
  
6. **¿Cuentan con manuales, protocolos o procedimientos escritos para las actividades del área?**
  
7. **¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan estos documentos?**
  
8. **¿El personal de caja sigue los procedimientos establecidos de manera uniforme?**

**9. ¿Cómo se supervisa el cumplimiento de los procesos?**

**10. ¿Qué tan documentadas están las operaciones del día a día? ¿Se registran los errores o incidentes?**

## Anexo 3. Entrevista semiestructurada dirigida a expertos


	<p style="text-align: center;"><b>PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b>  <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>  <b>SEDE AMBATO</b></p>
<p><b>Dirigida a:</b> Expertos en el área de caja de la Cooperativa FinanCredit.</p> <p><b>Objetivo:</b> Identificar percepciones, dificultades, oportunidades de mejora y nivel de formalización de los procesos actuales en el área de caja.</p> <p><b>Instrucciones:</b> Por favor, sienta la libertad y confianza de expresar su opinión o experiencia. La información será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de forma confidencial y en anonimato.</p>	

### Guía de preguntas

1. Desde su experiencia, ¿cuál es el rol estratégico del área de caja dentro de una cooperativa de ahorro y crédito?
2. ¿Qué características tiene un área de caja eficiente y orientada al servicio?
3. ¿Cómo ha evolucionado el área de caja en cooperativas en los últimos años?
4. ¿Cuáles son los errores operativos más frecuentes en las cajas de cooperativas?
5. ¿Qué riesgos críticos suelen estar presentes en la gestión de caja (fraudes, errores humanos, fallos en el control interno, etc.)?
6. ¿Qué factores suelen limitar el desempeño del personal de caja?
7. ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión del efectivo?
8. ¿Qué nivel de formalización (manuales, protocolos, checklists) es deseable en la operación de caja?
9. ¿Qué controles considera imprescindibles para asegurar la trazabilidad y transparencia en las operaciones de caja?

**10. ¿Cómo se fomenta una cultura de cumplimiento y control sin afectar la agilidad operativa?**

## Anexo 4. Ficha de observación

	<b>PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>SEDE AMBATO</b>
<p><b>Estudio:</b> Evaluación de procesos en el área de caja.</p> <p><b>Objetivo de la observación:</b> Identificar prácticas, dificultades y grado de cumplimiento de los procesos establecidos en la operación diaria del área de caja.</p>	

**Datos generales:**

**Observador/a:**

**Fecha:**

**Hora de inicio – Hora de finalización:**

**Sucursal / Agencia:**

**Número de cajas observadas:**

**Nombre del personal observado (opcional o código):**

**Criterios de observación**

Categoría/Aspecto observado	Sí	No	Parcial	No aplica	Observaciones Evidencias
El/la cajero/a saluda al socio de manera cordial					
Solicita y verifica documento de identidad					
Verifica la información del sistema antes de procesar operación					
Utiliza el protocolo para conteo y entrega de efectivo					
Registra correctamente la operación en el sistema					
Se observa cumplimiento de medidas de seguridad (firmas, sellos, cámaras, etc.)					
Sigue los procedimientos establecidos para cada tipo de transacción					
Tiempo de atención promedio por cliente ≤ 5 minutos					

Maneja adecuadamente discrepancias o reclamos del socio					
Registra incidentes o errores operativos, si los hay					

**Dificultades observadas (si las hubo):**

**Oportunidades de mejora percibidas:**

**Observaciones finales/comentarios del observador:**

**Anexo 5. Evidencia de entrevistas realizadas**

**[https://drive.google.com/drive/folders/1Zr1DRXDtfuJR3gB\\_T5lwUlf5XKFjncCG?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1Zr1DRXDtfuJR3gB_T5lwUlf5XKFjncCG?usp=drive_link)**