



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL
ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN UNA EMPRESA
DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

Glenda Liliana Gómez Girón

Asesorado por la Inga. María Martha Wolford de Hernández

Guatemala, octubre de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL
ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN UNA EMPRESA
DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

GLENDALILIANA GÓMEZ GIRÓN

ASESORADO POR LA INGA. MARÍA MARTHA WOLFORD DE HERNÁNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Karla-María Lucas Guzmán
EXAMINADOR	Ing. Alberto Eulalio Hernández García
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN UNA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 1 de junio 2014.



Glenda Liliana Gómez Girón

Guatemala, 24 de agosto de 2015

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Urquizú:

Me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, Glenda Liliana Gómez Girón, quien se identifica con el número de carnet universitario 200714225 ha finalizado el trabajo de graduación titulado: "**Manual de procedimientos administrativos para el área administrativa-financiera en una empresa de intermediación financiera**", para el cual fungí como asesora y cumplimiento con los preceptos de ley, me complace en informárselo.

Agradezco la atención a la presente, me suscribo

Atentamente,



María Martha Wolford Estrada
Ingeniera Industrial
Colegiada 8659

Inga. María Martha Wolford Estrada
Ingeniera Industrial
Colegia No. 8659



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN UNA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**, presentado por la estudiante universitaria **Glenda Liliana Gómez Girón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Renaldo Girón Alvarado
COLEGIADO 3977

Inga. Renaldo Girón Alvarado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2015.

/mgp



REF.DIR.EMI.182.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN UNA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**, presentado por la estudiante universitaria **Glenda Liliana Gómez Girón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial




Guatemala, octubre de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA EN UNA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**, presentado por la estudiante universitaria: **Glenda Liliana Gómez Girón**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, octubre de 2015



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por su amor, misericordia y sabiduría brindadas cada día, y por recordarme que con Él todo es posible.
Mis padres	Eber Abel Gómez Mazariegos y Thelma Liliana Girón de Gómez, por su amor, dedicación y sus palabras de ánimo que llevo en mi corazón.
Mi abuela	Aurora Girón Dumas, por su amistad y sus cuidados.
Mi hermano y cuñada	Luis Abel Gómez Girón y Paola Liseth Ramos de Gómez, por sus consejos, amistad brindada y apoyo incondicional.
Mis sobrinos	Luis David, Sara Elizabeth y Josué Alejandro Gómez Ramos, por ser fuente de inspiración
Mi esposo	José Carlos Bonilla Aldana, por su amor y paciencia en todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS A:

La Universidad de San Carlos de Guatemala	Por brindar una oportunidad de superación en mi vida.
Facultad de Ingeniería	Por el conocimiento brindado.
Departamento de Matemática	Por la oportunidad de crecer profesionalmente.
Mis profesores	María Martha Wolford, Oswin Melgar y Oscar Segura, por brindarme confianza y conocimiento desinteresadamente.
Iglesia Bíblica	En especial a Oansa y Célula de la zona 7, por sus oraciones.
Mis amigos	Diego Rodolfo Roesch, Mariela Benavides, Ricardo Ávila, Marian García, José Ríos, Erick Larrazábal, Eddy Solares y al grupo de las chicas; por su importante influencia en mi carrera y por sus consejos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Cooperativismo y cooperativa	1
1.1.1. Definiciones de cooperativismo y cooperativa	2
1.1.2. Tipos de cooperativa	2
1.2. Información general de la empresa	3
1.2.1. Reseña histórica	3
1.2.2. Misión	4
1.2.3. Visión.....	5
1.2.4. Valores	5
1.3. Estructura organizacional	6
1.3.1. Organigrama de la cooperativa.....	6
1.3.2. Actividades que presta la cooperativa	8
1.4. Manual de procedimientos.....	10
1.4.1. Tipos de manuales	11
1.4.2. Partes de un manual de procedimientos	13
2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA	17
2.1. Área Administrativa-financiera.....	17

2.1.1.	Actividades que realiza el área Administrativa-financiera.....	17
2.1.2.	Personal del área Administrativa-financiera	19
2.1.2.1.	Jornada laboral.....	19
2.1.2.2.	Descripción de la capacitación actual ..	20
2.1.3.	Función principal del área Administrativa-financiera.....	20
2.2.	Análisis de la problemática.....	21
2.2.1.	Análisis Foda.....	21
2.2.1.1.	Factores internos.....	23
2.2.1.2.	Factores externos.....	24
2.2.1.3.	Desarrollo de estrategias.....	25
2.2.2.	Análisis causa-efecto	26
2.3.	Procedimientos a analizar	29
3.	PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	33
3.1.	Documentación de procedimientos	33
3.1.1.	Aspectos a considerar en la elaboración y edición de procedimientos.....	34
3.1.1.1.	Reglamentos internos	35
3.1.1.2.	Ventajas y desventajas.....	36
3.1.1.3.	Personal involucrado.....	37
3.1.2.	Elementos de manual de procedimientos.....	37
3.1.2.1.	Descripción del contenido del manual de procedimientos	38
3.2.	Importancia del manual de procedimientos.....	39
3.3.	Descripción de las actividades	40
3.4.	Alcance	45

3.5.	Manual de procedimientos.....	45
3.5.1.	Identificación.....	45
3.5.2.	Índice	47
3.5.3.	Hoja de autorización y actualización.....	48
3.5.4.	Introducción	49
3.5.5.	Objetivos del manual	49
	3.5.5.1. Objetivo general.....	49
	3.5.5.2. Objetivos específicos.....	50
3.5.6.	Alcance.....	50
3.5.7.	Responsables	50
3.5.8.	Normas	51
	3.5.8.1. Política de responsabilidad en las agencias	51
	3.5.8.2. Normas de entrega de los expedientes al archivo	52
	3.5.8.3. Sanciones.....	54
3.5.9.	Procedimientos.....	54
	3.5.9.1. Adquisición de certificados de plazo fijo.....	54
	3.5.9.2. Recepción de plazos fijo.....	57
	3.5.9.3. Renovación y cambio de interés.....	60
	3.5.9.4. Cuentas nuevas.....	64
	3.5.9.5. Papelería variada.....	68
	3.5.9.6. IVES	72
	3.5.9.7. Créditos	77
	3.5.9.8. Mutuos hipotecarios.....	83
	3.5.9.9. Reporte de papelería faltante	87
	3.5.9.10. Digitalización de papelería variada	91
3.5.10.	Formatos.....	93

3.6.	Costos de la implementación	94
3.6.1.	Presupuesto para la implementación del manual de procedimientos	95
3.7.	Autorización del manual en la organización	96
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	97
4.1.	Lineamientos para el manejo y ejecución del manual	97
4.2.	Capacitaciones en el manejo del manual.....	99
4.2.1.	Plan de capacitación	99
4.2.2.	Identificación de los puntos críticos de los procedimientos	101
4.2.3.	Personal a capacitar.....	104
4.2.4.	Resultados de capacitación.....	104
4.3.	Aplicación y cumplimiento del manual.....	107
5.	SEGUIMIENTO.....	109
5.1.	Cronograma	109
5.2.	Evaluación de la funcionalidad del manual de procedimientos.....	111
5.2.1.	Beneficios del manual	111
5.2.2.	Método de evaluación	112
5.2.3.	Política de evaluación	114
5.3.	Ajustes al manual de procedimientos.....	114
5.3.1.	Proceso de ajustes al manual	115
5.3.2.	Encargados de realizar los ajustes.....	115
5.4.	Mantenimiento del manual de procedimientos	116
5.4.1.	Resguardo del manual de procedimientos	118
5.4.1.1.	Técnicas de resguardo del manual	118
5.4.2.	Responsables del mantenimiento del manual	119

CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125
APÉNDICES	127
ANEXOS	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la cooperativa	8
2.	Diagrama causa-efecto.....	28
3.	Certificado de plazo fijo.....	40
4.	Reporte de certificados a plazo fijo.....	41
5.	Ejemplo de IVE	43
6.	Portada.....	46
7.	Encabezado.....	47
8.	Índice.	47
9.	Hoja de autorización y actualización.	48
10.	Flujograma de adquisición de los certificados a plazo fijo.	56
11.	Materiales y equipo: recepción de plazos fijos.	59
12.	Flujograma de recepción de plazos fijos	59
13.	Materiales y equipo: renovación y cambio de interés.....	62
14.	Flujograma de renovación y cambio de interés.....	62
15.	Materiales y equipo cuentas nuevas.	66
16.	Flujograma de cuentas nuevas.	66
17.	Materiales y equipo: papelería variada.	70
18.	Flujograma de papelería variada	71
19.	Materiales y equipo: IVES	75
20.	Flujograma de IVES	76
21.	Materiales y equipo: créditos.....	80
22.	Flujograma de créditos.....	81
23.	Material y equipo: mutuos hipotecarios.....	85





24.	Flujograma de mutuos hipotecarios.	86
25.	Materiales y equipo: reporte papelería faltante.....	89
26.	Flujograma de reporte papelería faltante.....	90
27.	Materiales y equipo: digitalización papelería variada.	92
28.	Flujograma digitalización de papelería de variada.....	93
29.	Formato de capacitación.....	103
30.	Encuesta de capacitación.....	105
31.	Evaluación pasada en la capacitación.....	106
32.	Cronograma.....	110
33.	Formato de evaluación.....	113

TABLAS

I.	Valores de la cooperativa.....	5
II.	Servicios que presta la cooperativa.....	9
III.	Análisis Foda	22
IV.	Factores internos.....	23
V.	Factores externos.....	24
VI.	Estrategias.....	25
VII.	Ventajas y desventajas de un manual de procedimientos.	36
VIII.	Adquisición de certificados de plazo fijo.	56
IX.	Recepción de los certificados a plazo fijo.....	60
X.	Renovación y cambio de interés.	63
XI.	Cuentas nuevas	67
XII.	Papelería variada.....	71
XIII.	IVES.....	76
XIV.	Créditos.....	82
XV.	Mutuo hipotecario.....	87
XVI.	Reporte papelería faltante.....	90

XVII.	Papelería variada.....	93
XVIII.	Códigos de formatos.....	94
XIX.	Costos de implementación del manual de procedimientos.....	95

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
a. m.	<i>Ante meridiem</i> o antes del mediodía
→	Conector
	Datos almacenados
	Decisión
%	Porcentaje
p. m.	<i>Post meridiem</i> o después del mediodía
	Proceso
	Terminador

GLOSARIO

ANSI	American National Standard Institute.
ACI	Alianza Cooperativa Internacional.
Análisis Foda	Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier empresa en un momento determinado de tiempo.
Avalúos	Es un documento que contiene una estimación precisa, detallada e informativa del valor de los bienes muebles e inmuebles
Cabinet	Programa de computadora usado en la organización para llevar el registro de todos los movimientos de los clientes.
CD Rom	Unidad de almacenamiento digital.
CIF	Un número de correlativo que se le da a cada persona que pertenece a la organización.
Cooperativa	Sociedad formada por un grupo de personas con el fin de producir, comprar o vender, de tal modo que resulte más beneficioso para todos.

Cronograma	Representación gráfica de varias tareas en un tiempo dado.
Diagrama de Gantt	Herramienta gráfica cuyo objetivo es dar el tiempo determinado en que se terminará un conjunto de tareas o actividades.
DPI	Número de identificación personal en Guatemala.
Fábrica de créditos	Programa de computadora que tiene como fin llevar el control de los créditos dentro de la empresa.
Flujograma	Es la representación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado.
IVES	Son documentos que presentan actualización de datos de los asociados.
Mutuo hipotecario	Es una garantía hipotecaria que asegura que la obligación será cumplida.
NIT	Número de identificación tributaria en Guatemala.
Office Project	Es un <i>software</i> de administración de proyectos diseñado, desarrollado y comercializado por Microsoft Windows.

Office Visio	Es un software de dibujo vectorial para Microsoft Windows.
PDF	Sus siglas quieren decir <i>Portable Document Format</i> . Es un formato de almacenamiento para documentos digitales.
Plazos fijos	Es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados.
Procedimiento	Consiste en una serie de pasos bien definidos que permitirán la realización de una tarea de una forma correcta y fácil.
Proceso	Es un conjunto de procedimientos o funciones que tienen uno o más objetivos.

RESUMEN

Para realizar el manual de procedimientos se procedió a conocer la empresa mediante su estructura organizacional, su plan estratégico y su personal. Luego se hizo un estudio de la situación actual de la empresa y se usaron herramientas administrativas como: análisis Foda, encuestas, observación, entre otras, para recaudar información y así determinar cuáles eran los procedimientos que estaban en descuido y había que mejorar.

Con base en el estudio anterior, se desarrolló un manual de procedimientos y se procedió a la implementación dentro del área. El manual tiene como objetivo establecer la manera de realizar las actividades evitando malas prácticas, lo cual marcará una nueva política dentro de ella.

Se desarrolló cada procedimiento teniendo un mejor control en las operaciones; se detallan las actividades a realizar y se menciona a las personas involucradas en el trabajo. En la implementación se puede decir que el plan de capacitación es lo más importante, ya que puede motivar al personal para darle el uso correcto al manual.

Por último, está la parte del seguimiento; es importante porque da las directrices para la mejora continua, ya que un manual actualizado puede provocar nuevos procedimientos. Para el seguimiento se debe hacer una evaluación objetiva, se debe tomar en cuenta la frecuencia en que los colaboradores consultan el manual y si les es funcional o no.

OBJETIVOS

General

Implementar un manual de procedimientos administrativos para el área Administrativa-financiera de una empresa de intermediación financiera, que permita registrar los procesos para mejorar la eficiencia de la institución.

Específicos

1. Identificar problemas que afectan las actividades del área Administrativa-financiera, las cuales reflejan el funcionamiento de la cooperativa.
2. Analizar los puestos de trabajo para la delegación de responsabilidades y de esta forma tener una alternativa útil al momento de contratar personal.
3. Definir la mecánica y el flujo de trabajo para las tareas.
4. Diseñar los procedimientos y documentarlos de tal manera que contengan pasos y diagramas a seguir por el personal.
5. Establecer la metodología y presupuesto para la implementación de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Las empresas han incrementado el uso de los manuales de procedimientos, dado que hay múltiples beneficios que van desde ayudar en la inducción y capacitación de personal, hasta tener información que permite tomar decisiones y delegar responsabilidades de una manera clara para aumentar la eficiencia en las operaciones.

El propósito del presente trabajo es implementar un manual de procedimientos que aumente la eficiencia en las operaciones en la organización. Se pretende alcanzar este propósito por medio de ciertas actividades, las cuales serán detalladas en cada uno de los capítulos.

El trabajo hace una propuesta de las herramientas de ingeniería a utilizar para la realización e implementación del manual. Algunas de estas herramientas darán el diagnóstico de las operaciones de la empresa; de esta manera se pretende saber si los procesos necesitan mejoras o un cambio total de los mismos. Asimismo, las herramientas a utilizar son: un análisis Foda, diagramas de flujo, entrevistas, observación, entre otras.

El estudio de la implementación de un manual de procedimientos será de utilidad para los profesionales que quieran tener una mejora continua dentro de sus empresas, ya que el mismo tiene una secuencia lógica que permite que los procedimientos generen beneficios dentro de la organización. Además, les servirán para agregar comunicación de todo el personal de la empresa a lo largo de la cadena jerárquica, dando como consecuencia el desarrollo de procesos controlados que generan productividad.

1. GENERALIDADES

La cooperativa es una entidad privada con intención de hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante la actividad de planes de ahorro y de crédito.

El contenido casi total del siguiente capítulo fue extraído de documentos internos que contienen la información general de la empresa. Esta información fue proporcionada por el jefe de Talento Humano, pero para reservar la garantía de la empresa fue pedido no utilizar el nombre en las siguientes páginas. Debido a que no existe autorización para utilizar el nombre oficial de la empresa, se hará referencia a la misma como “Empresa en Estudio”.

1.1. Cooperativismo y cooperativa¹

A continuación se cita parte del documento de la empresa en Empresa en Estudio.

Los términos cooperativismo y cooperativa tienden a confundirse con altruismo. Sin embargo, son empresas que tienen un fin lucrativo y a su vez tienen un carácter social.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el año 1995 adoptó una Declaración de Identidad Cooperativa durante su II Asamblea General realizada en la ciudad de Manchester, donde se incluye como definición de cooperativa la que dice que "es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas,

¹ Empresa en Estudio.

sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada."

La cooperativa tiene como objetivo llenar las necesidades y anhelos económicos, sociales y culturales comunes de sus socios mediante una empresa. Además, cualquier cooperativa tiene las siguientes características:

- Cada cooperativa es una empresa económica, con un interés social.
- Tienen como finalidad el mejoramiento económico y cultural de sus miembros.
- El ingreso y permanencia dentro de la cooperativa tienen un carácter voluntario.
- Son organizaciones de personas, no de capitales.
- Pertenecen a sus miembros, no al Estado ni a sus instituciones.

1.1.1. Definiciones de cooperativismo y cooperativa

El cooperativismo es un modelo de desarrollo social que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades, buscando el bien común de sus asociados. Su filosofía está impulsada de las propias necesidades del hombre y se sustenta en ayuda mutua basada en valores y principios.

1.1.2. Tipos de cooperativa

La diversidad de necesidades y anhelos (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, entre otros.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

Hay diferentes tipos de cooperativas pero las más emblemáticas son:

- Cooperativas especializadas: son aquellas que solo se dedican a una sola actividad económica, social o cultural.

- Cooperativas integrales o de servicios varios: las que además de la actividad principal se ocupan de varias actividades económicas, sociales o culturales, con el objeto de satisfacer necesidades conexas colaterales.
- Cooperativa de ahorro y créditos: es un grupo de personas que se asocian de forma voluntaria para ahorrar y prestarse mutuamente a tasas razonables de interés.

1.2. Información general de la empresa ²

En esta sección se presentan los datos generales de la empresa para entender su situación y trayectoria. A continuación se cita parte del documento de la Empresa en Estudio.

1.2.1. Reseña histórica

Pioneros de Rochdale, llamados así, ya que fueron los primeros en unirse, convirtiéndose en sus propios proveedores de mercancías formando la primera cooperativa de consumo, integrada por 28 socios, en su mayoría tejedores, con un capital de 28 libras esterlinas, inscribiéndose en el Registro de Sociedad el 28 de octubre de 1844, en Rochdale Inglaterra, nombrándola “Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale”.

Ellos abarcaron a muchas personas de comunidades cercanas, iniciaron sus actividades con pequeño almacén el 21 de diciembre de 1844. Así nació el cooperativismo organizado. Sus principios, fundamentados en genuinos ideales de solidaridad, fueron asentados en la “Carta de Cooperación” de Carlos Horteserth.

Los Padres de la Orden Maricknoll, tenían a su cargo la Parroquia Nuestra Señora de Guadalupe, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala; observando las necesidades de los vecinos de las zonas 10 y 14, y teniendo conocimiento sobre Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales en Guatemala

² Empresa en Estudio.

se iniciaron en el departamento de Huehuetenango, aprovecharon la oportunidad para orientar a algunos feligreses, entre ellos personas interesadas, incluido un grupo de jóvenes, en el mejoramiento de los vecinos, para tomar una cooperativa; es así como el 22 de enero de 1965 nace Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Parroquial.

Funcionando por primera vez en el sótano de las instalaciones de las clínicas parroquiales, debido al buen funcionamiento, a su crecimiento y a que su membresía en su mayoría eran vecinos de las zona 14.

Para dar vida al principio cooperativo de neutralidad política y religiosa fue trasladada a la 4ta calle y 15 avenida zona 14. Posteriormente y satisfaciendo la necesidad de tener una sede propia, La cooperativa fue trasladada siempre en la zona 14, en la cual el día de hoy sigue funcionando y se encuentran sus oficinas centrales.

Es así como hace 50 años nace la cooperativa y hoy día cuenta con catorce agencias de atención al asociado en diferentes puntos de la capital. La Cooperativa tiene como objetivo fundamental el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de la realización de proyectos y servicios financieros.

Para lograr el objetivo fundamental la cooperativa realiza las siguientes actividades:

- Fomentar el hábito del ahorro entre sus asociados.
- Crear programas y servicios de crédito.
- Crear programas y otros servicios financieros que le sean permitidos por las leyes, tanto para sus asociados, como para otras instituciones.
- Fomentar la educación cooperativa.

1.2.2. Misión

Somos la Cooperativa que transforma la vida de los guatemaltecos.

1.2.3. Visión

Asociar a la población guatemalteca, ofreciendo beneficios financieros con valores y principios cooperativos para su desarrollo económico - social.

1.2.4. Valores

Los valores son una referencia para actuar de forma correcta y tomar decisiones con una ética profesional que lleven al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla I. **Valores de la cooperativa**

Honestidad	Cumplimos con los compromisos adquiridos, haciendo lo correcto y con amor.
Lealtad	Nuestro compromiso es ser leales a nuestros principios y valores cooperativos como así como fieles, constantes solidarios y dar apoyo permanente para generar consciencia.
Igualdad	Tenemos la opción de acceder a oportunidades, derechos, participaciones y beneficios. Así mismo, la responsabilidad de cumplir con nuestras obligaciones, sin importar género, etnia, religión o condición socioeconómica.
Cordialidad	Tenemos la actitud de servicio con amabilidad, calidez, mostrando buenos modales mostrando una sonrisa franca y sincera.
Solidaridad	Buscamos la unidad y la empatía apoyando nuestros intereses comunes.

Fuente: Empresa en Estudio.

1.3. Estructura organizacional³

La estructura organizacional se plasmó con base en un análisis estratégico que realizó la empresa, donde cada puesto es parte importante en el desempeño de las operaciones.

1.3.1. Organigrama de la cooperativa

El objetivo del diagrama es dejar claro cómo va la cadena de mando en la empresa, quién es el responsable del departamento, quiénes son sus subalternos e identificar funciones. A continuación se da una descripción de los puestos y posteriormente se presenta el organigrama.

El Departamento Financiero-administrativo de la cooperativa está organizado por cuatro áreas principales, donde cada una de ellas desarrolla una serie de tareas que contribuyen a la normal marcha de la empresa.

El organigrama del Departamento Financiero-administrativo se estructura de la siguiente manera: al frente el gerente general y luego se desprende el gerente Financiero-administrativo, acompañado de su equipo de trabajo, el cual está conformado por un asistente y auxiliar encargados de dar ingreso y salida de autorizaciones de presupuesto.

Luego del gerente Financiero-administrativo están las áreas de contabilidad, informática, archivo y talento humano. El área de contabilidad posee un jefe y su equipo de trabajo que está conformado por auxiliar y asistente de contabilidad, este departamento se encarga de realizar los cierres

³ Empresa en Estudio.

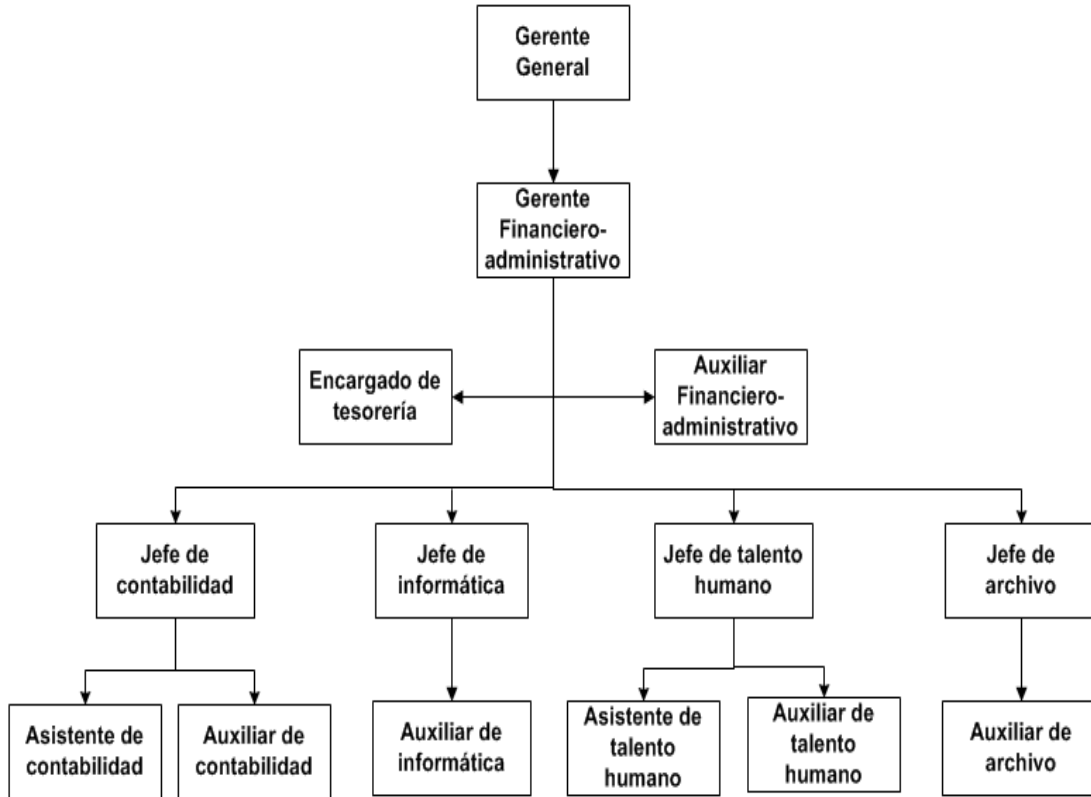
contables y de la contabilización adecuada y oportuna de los activos, pasivos, capital, productos y gastos de la cooperativa.

El Área de Informática está comprendida por el jefe y el auxiliar que son encargados de controlar la implementación, soporte y consolidación de la información de sistemas, además de proveer soluciones automatizadas apropiadas a las diferentes unidades organizacionales; así como establecer mecanismos para el uso, control, seguridad y mantenimiento adecuado de equipos y sistemas.

El Área de Archivo está conformada por un jefe y auxiliar y su responsabilidad es garantizar el almacenamiento seguro, ordenado y eficiente de la documentación generada en las agencias de la cooperativa, con el fin de asegurar los expedientes de los asociados, cuyo contenido representa un valor financiero; a través de un sistema de archivo actualizado con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Por último, se tiene el Área de Talento Humano y también tiene un jefe, auxiliar y un asistente; esta área tiene como función planificar, coordinar, administrar y ejecutar las políticas y procesos de recursos humanos, con base en las normativas internas y leyes aplicables, con el fin de asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones dentro de un ambiente laboral que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Figura 1. Organigrama de la cooperativa



Fuente: Empresa en Estudio.

1.3.2. Actividades que presta la cooperativa

Algunos servicios que presta la empresa se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla II. **Servicios que presta la cooperativa**

Servicio	Descripción
<p style="text-align: center;">Ahorro</p>	<p>La empresa puede ofrecer varios beneficios (como manejo de cuenta gratis, apoyo económico por hospitalización hasta por 90 días, servicio funerario gratis, veinte puntos de servicio en toda la capital, entre otras). y de una excelente tasa de interés. Se pone a su disposición un atractivo menú de productos de ahorro diseñados para apoyar al socio con el manejo de su efectivo o para alcanzar sus más preciados proyectos en el futuro. Entre los productos de ahorro están el dinero a plazo fijo y cuentas de ahorro.</p>
<p style="text-align: center;">Seguros</p>	<p>Contratar un seguro con enfoque cooperativista tiene ventajas tales como: apoyo económico hasta Q 150,00 diarios por hospitalización por 90 días, duplicación de sus ahorros hasta un máximo de Q 100 000,00 en caso de fallecimiento del asegurado, servicio funerario gratis y descuentos especiales.</p> <p>La empresa de seguros columna y la aseguradora del sistema MICOOPE tienen a su disposición seguros de vida, de vehículo, desastres naturales y accidentes personales.</p>
<p style="text-align: center;">Préstamos</p>	<p>Los préstamos que ofrece han sido diseñados para contribuir al desarrollo y bienestar de las familias de los asociados cooperativistas, Algunos beneficios de los préstamos, tasas de interés muy favorables, sin cobro de comisiones por desembolso de préstamo, plan de pago a su conveniencia, abonos a capital sin recargos, plazos y cuotas convenientes.</p>
<p style="text-align: center;">Tarjetas de crédito</p>	<p>Con el apoyo de Visa internacional, se ofrece a los asociados una tarjeta de gran aceptación a nivel regional e internacional. Beneficios: Visa cuotas, hasta 55 días para pagar sin intereses, membrecía y renovación gratis, manejo de cuenta gratis, retiros en efectivo en todos los puntos de servicio MICOOPE, financiamiento de hasta 30 meses, retiros en cajeros automáticos MICOOPE o 5B y disponible servicio de protección contra robo y fraude.</p>

Continuación de la tabla II.

Remesas	Se cuenta con una amplia gama de remesadoras del extranjero y se puede elegir la que mejor se adapte a la conveniencia del asociado. Además, No se necesita tener cuenta para cobrar su remesa. No se hace ningún cobro de comisión y se puede recibir las remesas los 365 días del año.
----------------	--

Fuente: Empresa en Estudio.

1.4. Manual de procedimientos

Una manera de tener un control de actividades de una empresa es llevar a cabo manuales de procedimientos que detallen la forma en que se realizan las actividades, dónde y quién las ejecuta, qué registros se llevan a cabo y demás información importante relacionada con cada operación.

“Un manual de procedimientos es la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellas. Se plasmarán todo en una sola unificación, incluyendo además puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación”.⁴

La implementación de un manual permite conocer el funcionamiento interno en relación con la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. También tienen otras funciones como: auxiliar en la inducción del personal, al adiestramiento y capacitación, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. p. 25.

A continuación se presentan algunas utilidades de los manuales de procedimientos:

- Establece un sistema de información clara.
- Estandariza y controla cada actividad.
- Permite identificar las fallas o errores fácilmente.
- Aumenta la eficiencia en las operaciones por parte de los trabajadores.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Mejora la comunicación entre el personal.
- Permite aplicar una norma de calidad para que la empresa pueda ser acreditada.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema para mejorarlos.
- Facilita las labores de auditoria.

1.4.1. Tipos de manuales

La tarea de preparar manuales requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo y es necesario clasificarlos según sus categorías. Algunas de estas categorías son:

- Manual de organización: reúne los lineamientos generales del ente expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fines a

alcanzar, detallados los medios y estableciendo las políticas a cumplir. En este manual se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y se determina cuál es la responsabilidad asignada o correspondiente a cada tarea. También quedan expresadas en él las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y en caso de conflicto actúan como medio regulador o atenuante de las diferencias, para que el motivo de conflicto se solucione sin alterar la estructura de la empresa. Dentro de este manual también se encuentran los procedimientos y sistemas, las normas y las instrucciones vigentes para el movimiento administrativo de la organización.

- Manual de funciones: da una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización. Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresas por escrito, ya que en caso de conflicto, se puede saber con exactitud quién no cumplió con sus tareas o quién invadió obligaciones correspondientes a otro sector o persona. El manual de funciones debe expresar claramente y sin ambigüedad, a qué unidad o individuo reporta la tarea que se está describiendo, y en caso inverso quiénes son los subordinados de ese sector o individuo.

Este manual contiene las funciones propias a realizar, cuáles son las tareas a supervisar y cuáles son las funciones de control que se deben llevar a cabo; no se puede olvidar que toda función va acompañada de la correspondiente responsabilidad, que también debe quedar inserta en el manual. Por último, y como síntesis, se señala que el manual de

funciones debe estar expresado por escrito y toda modificación que se produzca debe incorporarse de inmediato.

- Manual de procedimientos: debe describir claramente los pasos que deben seguirse para realizar una tarea; este manual es un soporte documental y debe ser autorizado.
- Manual de autorizaciones: da directrices para la actuación de las personas, expresadas en valores de dinero. También contiene los límites de autoridad, señalando qué puede aprobar para empezar el proceso de compra.

1.4.2. Partes de un manual de procedimientos

Las partes de un manual de procedimientos varían según la empresa, pero en algunas partes son indispensables para el buen funcionamiento.

- Información general: el documento debe incorporar encabezado y carátula con la información de la empresa, como: logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, departamento o área a la que pertenece (debe corresponder a una unidad en particular y se anotará el nombre de la misma), lugar y fecha de elaboración, número de revisión, estado (actual o no actual), responsables de la elaboración, revisión, firma de autorización, código o clave de la forma.
- Índice: relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento. Es necesario listar todos los procedimientos que forman parte del manual.

- Introducción: exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- Objetivo de los procedimientos: se pretende una explicación del propósito que se debe cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia, que tanto los empleados como sus jefes conocen si el trabajo se está realizando adecuadamente, reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
- Áreas de aplicación o alcance los procedimientos: se refiere a la esfera de acción que cubren los procedimientos. Puede ser por tiempo definido o indefinido.
- Responsables: unidades administrativas y puestos que intervienen en los procedimientos en cualquier fase.
- Políticas y normas: en esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas.
 - Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos, incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
 - Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.
-
- Procedimientos o descripción de las operaciones: presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

 - Diagrama de flujo: representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual brindan una

descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para tal efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y gráficos simplificados.

- Glosario de términos: lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos que sirven de apoyo para su uso o consulta.
- Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA

Aquí se describe el panorama de la realidad que presentaba la empresa al iniciar el proyecto. El objetivo del capítulo es ampliar la visión y el contexto de la organización para enfocarse en un punto de referencia y así poder comparar los cambios a partir de la implementación.

2.1. Área Administrativa-financiera

Dado que el proceso que realiza la organización en esta área es puramente administrativo, permitiendo llevar el control de la solidez de la misma, no es necesario el uso de maquinaria; se puede decir que básicamente las actividades (administrativas y operativas) son de carácter manual con ayuda de software. En cuanto al manejo de información, la empresa básicamente utiliza un software que controla y facilita el manejo de las operaciones de todos los departamentos y agencias. En la actualidad se requiere mejorar unas áreas del software para permitir menos errores por causa del ser humano.

2.1.1. Actividades que realiza el área Administrativa-financiera

El área Administrativa-financiera realiza diversas actividades que son fundamentales para la empresa. Entre las actividades más notables se destacan:

- Garantizar el almacenamiento seguro, ordenado y eficiente de la documentación generada en las agencias de la cooperativa, con el fin de

asegurar los expedientes de los asociados, cuyo contenido representan un valor financiero, a través de un sistema de archivo actualizado con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

- Controlar la implementación, soporte y consolidación de la información de sistemas, además de proveer soluciones automatizadas apropiadas a las diferentes unidades organizacionales; así como establecer mecanismos para el uso, control, seguridad y mantenimiento adecuado de equipos y sistemas.
- Registrar correcta y oportunamente las operaciones contables de la cooperativa, con base en los principios contables generalmente aceptados, estableciendo y garantizando un sistema de información confiable, para la elaboración adecuada de reportes y estados financieros para la toma de decisiones.
- Planificar, coordinar, administrar y ejecutar las políticas y procesos de recursos humanos, con base en las normativas internas y leyes aplicables, con el fin de asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones, dentro de un ambiente laboral que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- Administrar la posición financiera de la cooperativa, coordinando el flujo de información con todas las áreas de negocios y agencias, a efecto de determinar las disponibilidades o requerimientos de liquidez.
- Analizar las tasas de interés asignadas a las inversiones a plazo, de acuerdo con las autorizadas por el concejo de administración

2.1.2. Personal del área Administrativa-financiera

La administración-financiera es un trabajo en conjunto con todo el personal de la organización; todos son responsables del buen manejo de todos los recursos que se requieren para las actividades diarias. La Gerencia Administrativa-financiera, es responsable de cuatro jefaturas, que se dividen en:

- Jefe de contabilidad
- Jefe de talento humano
- Jefe de informática
- Jefe de archivo

Se cuenta con 15 personas divididas en cuatro jefaturas antes mencionadas. Los materiales y equipo que les son proporcionados para las actividades están inventariados y los materiales se les suministran bajo pedido.

2.1.2.1. Jornada laboral

En el área administrativa existe una sola jornada de trabajo, que es la jornada diurna; el horario es de 8:00 a. m. a 17:00 p. m., de lunes a viernes y sábado de 8:00 a. m. a 12:00 p. m. Cada trabajador tiene una hora de almuerzo que se distribuye en tres horarios distintos que puede ser de 12:00 p. m., 13:00 p. m. o de 14:00 p. m. Cada empleado también tiene derecho a un tiempo para refacción de 10 minutos, dentro del horario 9.00 a. m. a 11.00 a. m.

Cabe resaltar que en el caso de las agencias es por turnos y varía dependiendo de la ubicación de la agencia o quiosco.

2.1.2.2. Descripción de la capacitación actual

La empresa cuenta con un plan de capacitación programada periódicamente. Esta capacitación ocurre aproximadamente de manera trimestral. Se dirá que la empresa invierte en su personal, sin embargo, existe un problema en la capacitación, porque es un punto que afecta el desempeño de las personas, el programa no contiene todos los temas que deben conocer los empleados, se desconocen muchos puntos que son de vital importancia cuando se está digitando, en especial en las agencias.

Otro problema ocurre cuando un empleado se retira de la organización porque cuando es contratado un nuevo trabajador, no hay quién sepa cuáles son sus atribuciones y cómo se le debe capacitar. Esto es debido a que el personal se limita a conocer sobre sus tareas laborales, sin tener una herramienta que le permita informarse y tener una noción más amplia del proceso y eso hace que exista cierto desorden.

La capacitación de un nuevo empleado en el área Administrativa-financiera está a cargo de talento humano y recientemente empezaron a utilizar unos manuales de procedimientos que no tiene la información clara y precisa de las atribuciones y del trabajo que debe realizarse.

2.1.3. Función principal del área Administrativa-financiera

En la empresa esta área es muy importante porque tiene como función planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras y administrativas según las políticas generales de la institución, enmarcado en normas de prudencia y solvencia financiera, asegurando un adecuado manejo

de los activos y pasivos institucionales. Además, asegurando la adecuada gestión de las áreas de apoyo administrativo institucionales por medio del desarrollo de recursos humanos.

2.2. Análisis de la problemática

Esta sección se refiere al análisis de las circunstancias positivas y negativas en que se encuentra la organización.

Para determinar esta situación se utilizarán dos herramientas de ingeniería industrial. Estas herramientas son: el análisis Foda y un análisis diagrama causa-efecto.

2.2.1. Análisis Foda

El análisis Foda es un instrumento que sirve para la toma de decisiones, a través del cual se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa, reconociendo los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades).

El análisis Foda se puede presentar realizando una matriz cuadrada que contenga las causas externas e internas de la organización; lo importante es simplificar la información para su comprensión.

En la tabla que se presenta a continuación se dan a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa actualmente.

Tabla III. **Análisis Foda**

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Es una empresa de intermediación financiera, con experiencia de 47 años y con un alto índice de atención.</p> <p>F2. Se cuenta con información necesaria para realizar los estudios que se necesiten.</p> <p>F3. Existe personal con mucha experiencia que ayudará al momento que se necesite su colaboración.</p> <p>F4. El personal está abierto hacia nuevos métodos de administración y ejecución de los planes en el área.</p> <p>F5. Variedad en los productos (préstamos y ahorro) y buenas tasas de interés.</p>	<p>D1. El personal cuenta con tiempo limitado para implementar nuevos planes.</p> <p>D2. El personal requiere capacitación en el área administrativa para contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de área.</p> <p>D3. Inexistencia de manuales de procedimientos adecuados para el área.</p> <p>D4. No se cuenta con un sistema eficiente de control, para prevenir el crecimiento de la empresa.</p> <p>D5. Problemas con el manejo y rendimiento del software utilizado para el control de las operaciones de la empresa.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Posibilidad de crecimiento en el mercado.</p> <p>O2. Convertirse en un modelo a imitar, a nivel nacional o internacional, con los procedimientos y actividades que se realizan.</p> <p>O3. Mercado mal atendido por parte de los bancos.</p> <p>O4. El avance tecnológico, ya que se pueden buscar nuevas herramientas de mejora.</p> <p>O5. Posibilidad de que exista una inversión extranjera.</p>	<p>A1. Competencia con certificación de calidad.</p> <p>A2. Dado la situación económica de las familias guatemaltecas, los productos que ofrece la empresa no serán de primera necesidad.</p> <p>A3. Crecimiento de competencia que se consolide en el mercado.</p> <p>A4. El crecimiento del desempleo puede afectar porque el mercado no sería receptivo a los productos de la empresa.</p> <p>A5. Interés de las instituciones públicas para otorgar permisos.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.1. Factores internos

Cada empresa tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, entre otros. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación es importante tomar en consideración estos factores internos, ya que la empresa sí puede influir en estos factores. Los factores internos de la empresa vienen dados por las fortalezas y debilidades del análisis Foda.

Tabla IV. Factores internos

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Es una empresa de intermediación financiera, con experiencia de 47 años y con un alto índice de atención.</p>	<p>D1. El personal cuenta con tiempo limitado para implementar nuevos planes.</p>
<p>F2. Se cuenta con información necesaria para realizar los estudios que se necesiten.</p>	<p>D2. El personal requiere capacitación en el área administrativa para contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de área.</p>
<p>F3. Existe personal con mucha experiencia que ayudará al momento que se necesite su colaboración.</p>	<p>D3. Inexistencia de manuales de procedimientos adecuados para el área.</p>
<p>F4. El personal está abierto hacia nuevos métodos de administración y ejecución de los planes en el área.</p>	<p>D4. No se cuenta con un sistema eficiente de control, para porvenir el crecimiento de la empresa.</p>
<p>F5. Variedad en los productos (préstamos y ahorro) y buenas tasas de interés.</p>	<p>D5. Problemas con el manejo y rendimiento del software utilizado para el control de las operaciones de la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.2. Factores externos

Existen varios factores en el ambiente en la organización que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la organización. La empresa tiene poca posibilidad de influir en estos factores; tiene que encontrar la forma de convivir con ellos. Los factores externos están dados por las oportunidades y amenazas del análisis Foda.

Tabla V. Factores externos

Oportunidades	Amenazas
O1. Posibilidad de crecimiento en el mercado.	A1. Competencia con certificación de calidad.
O2. Convertirse en un modelo a imitar, a nivel nacional o internacional, con los procedimientos y actividades que se realizan.	A2. Dado la situación económica de las familias guatemaltecas, los productos que ofrece la empresa no serán de primera necesidad.
O3. Mercado mal atendido por parte de los bancos.	A3. Crecimiento de competencia que se consolide en el mercado.
O4. El avance tecnológico ya que se pueden buscar nuevas herramientas de mejora.	A4. El crecimiento del desempleo puede afectar porque el mercado no sería receptivo a los productos de la empresa.
O5. Posibilidad de que exista una inversión extranjera.	A5. Falta de interés de las instituciones públicas para otorgar permisos.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1.3. Desarrollo de estrategias

Al utilizar los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (debilidades y fortalezas), se pueden utilizar técnicas para pensar en estrategias de toda la organización, un departamento o un equipo.

Tabla VI. Estrategias

Fortalezas y oportunidades	Debilidades y oportunidades
<p>E1. Para crecer en el mercado es necesario hacer proyectos de mejora, optimizando los recursos, utilizando el personal que está abierto hacia nuevos métodos de administración y se cuenta con la experiencia de la empresa. (F1, F3, F4, O1)</p> <p>E2. Reuniones periódicas utilizando la experiencia del personal que ayudará, al momento de una inversión extranjera. (F3, O5)</p>	<p>E5. Hacer los manuales de procedimientos y actividades correspondientes de cada área, sirviendo de modelo a las demás instituciones. (D3, D4, O2)</p> <p>E6. Capacitar al personal, ya que el avance tecnológico es necesario para crecer. (D2, O4)</p>
Fortalezas y amenazas	Debilidades y amenazas
<p>E3. Tener planes para mantener la variedad en los productos y buenas tasas de interés para accesibles mercado. (F5, A2).</p> <p>E4. Hacer estudios con la información que se tiene para sacar certificaciones de calidad. (F2, A1).</p>	<p>E7. Capacitar al personal, tomando en cuenta los estándares de calidad. (D2, A1).</p> <p>E8. Tener manuales de procedimientos y un sistema de control para poder ser una competencia digna de los bancos. (D3, D4, A3)</p>

Fuente: elaboración propia.

Según el procedimiento anterior surgió varios tipos de estrategias que puestas en práctica pueden ser útiles a la organización. Sin embargo se procederá a seleccionar las estrategias más adecuadas según de acuerdo con lo analizado, se eligen las estrategias E5 y E6.

La estrategia E.5 es hacer los manuales de procedimientos y actividades correspondientes de cada área, y la estrategia E6 es una capacitación de personal.

2.2.2. Análisis causa-efecto

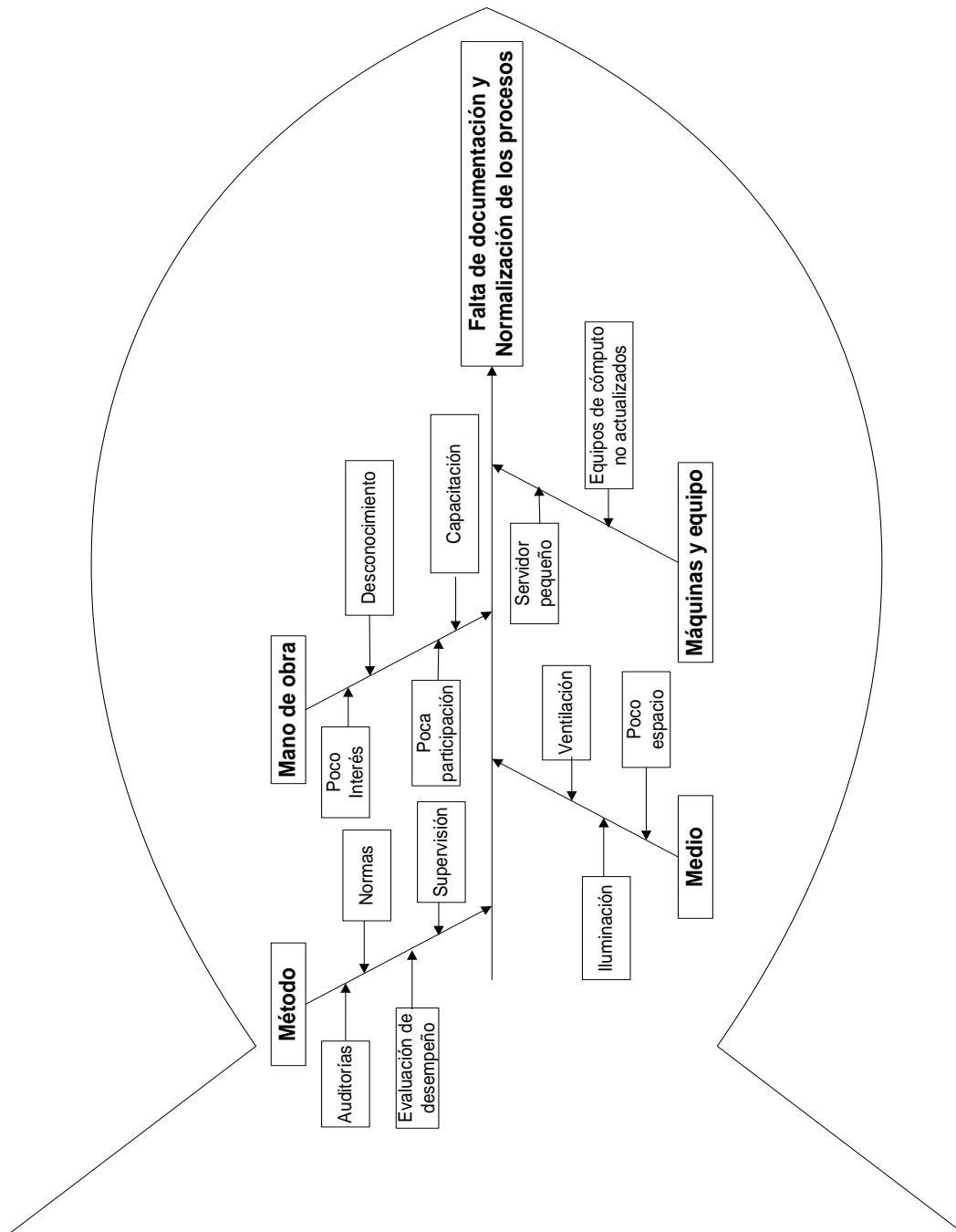
Este análisis es una herramienta de ingeniería que nos ayuda a determinar la relación hipotética de los diversos factores que pueden provocar a un efecto determinado. Dicho en otras palabras, con este análisis se van a buscar los factores que están contribuyendo a la falta de documentación y normalización de los procesos.

Para este trabajo se han identificado cuatro aspectos importantes, se identificaron usando observación en los puestos de trabajo. Los aspectos son: método, mano de obra, medio, máquinas y equipo. Cada uno de estos serán explicados a continuación:

- **Método:** hace referencia a realizar y llevar controles sobre el personal y sus tareas. Se pueden llevar estos controles con una supervisión y auditorías internas se acuerde la empresa.
- **Mano de obra:** a pesar de que existen capacitaciones en la institución, es necesario informar e incentivar a los colaboradores sobre la importancia de documentar sus procesos.

- Medio: se debe mejorar el aspecto del espacio porque no es una condición para el trabajo óptimo. En algunas áreas la iluminación y la ventilación no son adecuadas, y causan fatiga en el personal.
- Máquinas y equipo: el equipo de cómputo que se compra es de buena calidad, pero no todos los programas son actualizados. El software que es producido y utilizado necesita un servidor más grande para ser más rápido, ya que las computadoras se traban.

Figura 2. Diagrama causa-efecto



Fuente: elaboración propia.

2.3. Procedimientos a analizar

Al analizar la situación actual de la empresa se determinaron aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta para mejorar las funciones, estos son:

- Problemas al transmitir la misión, visión y objetivos definidos claramente dentro de la organización.
- Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.
- Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de manuales administrativos.
- Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel o entre las diferentes áreas o departamentos que integran la empresa.
- Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos.
- Mejorar los planes de capacitación.
- A pesar de que se tienen definidas las atribuciones y obligaciones que les corresponden a los colaboradores, las funciones se realizan de forma empírica, realizándola duplicidad u omisión de funciones en determinada área.

Se busca que el área Administrativa-financiera pueda crecer en los aspectos anteriores porque tiene varios procedimientos vitales para la organización. Por tal razón, se eligieron las áreas de plazos fijos, contabilidad, archivo y talento humano, porque en ellas no existe ningún manual de procedimientos.

La identificación de los procedimientos se hace fácilmente por medio de tres procesos, los cuales son: recepción, revisión y resguardo de los documentos que representan dinero para la empresa.

En la lista siguiente se presenta una descripción de los procesos que se mencionaron anteriormente:

- Recepción: es la parte encargada de recibir los documentos que provienen de las agencias al área que se encargará de finalizar el proceso del socio.
- Revisión: es la verificación de que los documentos provenientes de las agencias correspondan con el sistema y los documentos que han llegado al área.
- Resguardo: simplemente el almacenamiento de los documentos dentro del área de archivo. Esto se hace para proteger la información de los socios y dar respaldo a los ingresos de la empresa.

Con base en estos procesos se estudiarán 10 procedimientos internos, que son utilizados diariamente para llevar el manejo y control de activos dentro de la organización. Estos son:

- Adquisición de certificados de plazo fijo
- Recepción de plazos fijos
- Renovación y cambio de interés
- Cuentas nuevas
- Papelería variada
- IVES
- Créditos

- Mutuos hipotecarios
- Reporte de papelería faltante
- Digitalización de papelería variada

3. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

En esta parte del trabajo se hace la propuesta de un manual de procedimientos administrativos para el área Administrativa-financiera. Por tal razón se hizo una investigación para estructurar el manual de la mejor manera.

Como bien se sabe, un manual de procedimientos es de carácter específico, ya que describe en forma detallada y concisa todos y cada uno de los procedimientos administrativos que se realizan dentro de la institución, en él se deberán detallar los procedimientos de manera descriptiva y gráfica. En la parte gráfica se hará uso de flujogramas. Además, deben quedar indicados detalles como instrucciones, responsabilidades, responsables, información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

3.1. Documentación de procedimientos

Para la documentación de los procedimientos se utilizará información del capítulo anterior donde se analizó a la situación de la empresa; se pudo visualizar la necesidad de documentar los procesos internos, por tal razón, surgió la necesidad de un manual de procedimientos administrativos para plasmar la información importante de la institución.

Existe información recabada para el manual de dicho departamento; está información fue tomada de los resultados obtenidos a partir de entrevistas no estructuradas y de la técnica de observación, para lograr armar de una mejor

manera los procesos y procedimientos que marcarían nuevos controles de actividades y operaciones del departamento un mejor desempeño.

3.1.1. Aspectos a considerar en la elaboración y edición de procedimientos

Para la elaboración se deben tomar en cuenta muchos factores; sin embargo, se mencionarán tres etapas muy importantes que son: la recopilación de información, análisis de la información y el diseño que se le dará a la información.

La recopilación es la parte en la cual se obtiene la información escrita o verbal. Esta etapa se puede realizar por medio de la investigación, entrevistas, encuestas, observación directa, experiencia y conocimientos en el campo de trabajo. La elección del método depende de las variables de investigación. Sin embargo, para este trabajo se utilizaron entrevistas no estructuradas y observación directa.

El análisis de la información es la parte en donde ya se obtuvo la información necesaria, la cual debe ser adecuada, clasificada y corroborada para que sean confiables los resultados. Para analizarla se estudia, según el conocimiento y creatividad de cada individuo, se hace uso de técnicas para plasmar las ideas con fundamento.

El diseño hace referencia a darle forma a lo que se pretende normar, estableciendo bases y criterios lógicos integrando la información que se plasmará en el manual.

Para la edición se debe obtener la aprobación del manual por parte de la autoridad correspondiente en la institución; debe procederse a escribir en papel tamaño carta y a renglón cerrado, y poner el nombre de la empresa en el margen izquierdo superior de la primera hoja del manual.

La redacción es parte de la edición. La redacción debe ser sencilla, clara y concisa para que el personal pueda entender sin usar el diccionario. Otros factores que se deben tomar a consideración son: evitar abreviaturas, las hojas deben llevar un número de correlativo y respetar reglas ortográficas, dado que una coma puede cambiar el sentido de una oración.

Factores muy importantes que no se toman en cuenta para la elaboración y edición de los procedimientos son los temas relacionados con los reglamentos internos, sus ventajas y desventajas y personal involucrado. Se recomienda leerlos detenidamente.

3.1.1.1. Reglamentos internos

Los reglamentos internos que interfieren en el manual de procedimientos son tres. El primero es el Reglamento Interno de Trabajo; el cual está en el proceso de aprobación del Ministerio de Trabajo, pero ya está en vigencia en la empresa.

El siguiente reglamento que tiene relación con este trabajo, es el del Reglamento de Créditos, que describe lo que debe cumplir un asociado hasta lo que se espera de los colaboradores para aprobación de un crédito. Por último, el reglamento de archivo se involucra con el manual por los tiempos de llegada que deben cumplir los documentos para su resguardo.

3.1.1.2. Ventajas y desventajas

Para la elaboración de un manual de procedimientos se deben considerar algunos factores como los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla VII. **Ventajas y desventajas de un manual de procedimientos**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, políticas, funciones y las normas de la organización.• Se puede mejorar una actividad que se esté realizando inadecuadamente.• Estandarización de las actividades porque se debe fijar un orden y establecer condiciones en las operaciones.• Tener por escrito los procedimientos que se realizan en la empresa permite conocer en cualquier momento las actividades que se llevan a cabo en la misma. Es una fuente permanente de información.• Son instrumentos útiles en la capacitación del personal; esto permite que se pueda mejorar el tiempo y el costo.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un manual es una inversión cara, limitada y laboriosa.• Se debe actualizar periódicamente para que no pierda su efectividad. El costo de actualización puede ser alto.• Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.• Incluye solo aspectos formales de la empresa, dejando de lado los informales que tienen cierta importancia.• Si es un manual muy detallado se convierte en complicado y si es un manual muy sintético pierde utilidad.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.3. Personal involucrado

Este es un aspecto muy importante en la elaboración, porque al final de cuentas el personal involucrado es el que deberá hacer uso del manual de procedimientos. El personal es el responsable en un 80 % de que el manual tenga un uso adecuado dentro de la institución.

Algunas características deseables en el personal, que es el responsable del proceso son:

- Amplio conocimiento de la tarea
- Que pueda ser capaz de explicar el proceso
- Que tenga compromiso con el proceso
- Que esté involucrado directamente en la actividad
- Que tenga una buena actitud hacia los cambios

3.1.2. Elementos de manual de procedimientos

Existen diferentes maneras de conformar un manual, sin embargo, todas formas y personas deben respetar un esquema ya estructurado de la conformación del manual.

En los elementos más comunes de un manual de procedimientos está colocar la información de la empresa, objetivos, alcance, definiciones, describir cada uno de los procedimientos, diagramas de flujo y formatos; esto es con el fin de hacer los procedimientos más fáciles de entender al usuario.

3.1.2.1. Descripción del contenido del manual de procedimientos

A continuación se hace una breve descripción del contenido del manual de procedimientos:

- **Identificación:** esto se refiere a que debe contener logotipo y nombre de la organización. Además, debe describir el área a la que pertenecen los procedimientos. Otros elementos que debe contener la información es lugar y fecha de elaboración, número de revisión y firmas de los responsables.
- **Índice:** es una lista de la relación entre los números de las páginas y los capítulos que forman el documento.
- **Introducción:** es una breve explicación del contenido, objetivo y de la importancia dentro de la institución del manual de procedimientos.
- **Objetivos de los procedimientos:** es el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Alcance:** se refiere a la acción que deben cubrir los procedimientos.
- **Responsables:** personas o áreas que intervienen en los procedimientos.
- **Normas:** son lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

- Procedimientos: descripción de las actividades en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Todos los procedimientos dentro del manual deben ser objetivos y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo.
- Diagrama de flujo: representación gráfica en que se realiza un procedimiento secuencialmente.
- Formatos: formularios que se utilizan en un procedimiento para velar por el cumplimiento de la actividad, los cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

3.2. Importancia del manual de procedimientos

La importancia del manual dentro de la empresa radica en permitir a los directivos a conocer el funcionamiento interno de las actividades, haciendo una descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de la ejecución. Este sistema establece una información clara y modificable para unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, evitando alteración en los procesos.

Además, es una manera de proporcionar una herramienta de ayuda a la inducción, adiestramiento y capacitación del personal, ya que en el manual se detallan las actividades de cada puesto.

3.3. Descripción de las actividades

A continuación se describen los procedimientos que se tomaron como parte del manual:

- Adquisición de certificados de plazo fijo: el auxiliar financiero realiza una requisición mensualmente al Departamento de Archivo, en la cual solicita los certificados a plazo fijo en blanco. Dichos certificados son enviados a los distintos puntos de servicio conforme los vaya solicitando el auxiliar financiero; cuando se realiza el envío de los certificados se digitaliza el correlativo del talonario que se envía.

Figura 3. Certificado de plazo fijo

Logotipo Nombre empresa		CERTIFICADO DE DEPOSITO A PLAZO FIJO		
NOMBRE		Cif		
MONEDA	PLAZO	DE	A	TASA DE INTERES NOMINAL
CANTIDAD	INTERESES PAGADEROS AL VENCIMIENTO		TOTAL A PAGAR AL VENCIMIENTO	
NUMERO DE CERTIFICADO: 101723518		DIRECCION:		
OTROS TERMINOS: **** Renovacion ****				
De acuerdo a su solicitud hemos emitido un CERTIFICADO DE DEPOSITO A PLAZO FIJO, por la suma y términos arriba indicados el cual está sujeto a las condiciones que detallamos al dorso y en el contrato suscrito por separado.				

Fuente: Empresa en Estudio.

- Recepción de plazos fijo: el auxiliar financiero semanalmente recibe un reporte de certificados a plazo fijo de cada punto de servicio, en el cual se especifica la transacción realizada con cada uno de ellos, en donde se adjuntan (nuevos y cancelados). Los certificados son revisados conforme llegan contra sistema. Se verifica que todos los datos impresos en papel se encuentren correctos, para luego digitalizarlos en un archivo del equipo de cómputo del auxiliar. Asimismo, se procede al resguardo en su respectivo *leitz* ordenados por agencia, correlativo o boleta de renovación. Los documentos que son guardados en los *leitz* se mantienen allí hasta que están por vencer o que el asociado se acerque a un punto de servicio para su respectiva renovación o cancelación.

Figura 4. **Reporte de certificados a plazo fijo**

No.	Fecha de Emisión	Cif	No. Préstamo	Nombre del Asociado	Cantidad	Tipo de Credito	Estado
1	06/01/2015	1025	0-500205682	Luis Antonio Perez Robles	Q 20,000.00	Fiduciario	Nuevo
2	06/01/2015	1025	0-500205682	Luis Antonio Perez Robles	Q 20,000.00	Fiduciario	Cancelado
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Fuente: Empresa en Estudio.

- Renovación y cambio de interés: cuando los certificados están a punto de vencer, son sacados del cartapacio porque hay que esperar cinco días calendario para que el dueño de la cuenta pueda renovar o cancelar el documento, presentando el documento en original. Si el socio en los cinco días no hace el trámite, la renovación deberá ser automática. Antes de hacer la renovación, el auxiliar financiero debe hacer el cambio de interés. Esto consiste en buscar cada uno de los documentos y verificar la tasa de interés que se encuentre vigente en la institución con la tasa de interés que aparece en el sistema para dicho certificado. Si existe una tasa de interés preferencial, el certificado es apartado para identificar el motivo de esa tasa de interés y se espera su autorización. La tasa de interés preferencial es para la personas mayores de sesenta años o socios que ya tengan más de cinco años de tener la inversión.
- Cuentas nuevas: el auxiliar verifica los datos de la carta de transporte con el contenido del fólder de la cuenta nueva. Se verifica que haya recibo de luz u agua, DPI y firmas. Si falta algo o un dato es incorrecto se anota en los comentarios y se devuelve el documento a la agencia para que lo corrijan. Todo lo que está bien se manda con el jefe de área, quien verifica en el sistema que sí correspondan los datos. El auxiliar es encargado de firmar la carta de transporte; se queda con una copia de la misma la cual es archivada por agencia y fecha. La otra copia se manda a agencia.
- Papelería variada: son documentos como pólizas, renovaciones de seguro de vida, cambio de beneficiario, tarjeta débito, avalúos, entre otros. Se revisan los datos y firmas y que el tipo de documento coincida con el de la carta de transporte. Todo lo que está bien se manda con el jefe de área. El auxiliar es encargado de firmar la carta de transporte; se queda con una copia y la misma es archivada por agencia y fecha. La copia se manda a

agencia. Luego, todo se clasifica por el CIF; si un documento como el de póliza no trae CIF, este debe ser buscado en el sistema. Por último, se archiva.

- IVES: son actualizaciones de datos. Se revisa el DPI y que los datos estén con el sistema, firmas y la fecha de actualización. Se clasifica según el tipo de IVE. Se ordenan por número de CIF y se archivan.

Figura 5. Ejemplo de IVE

Nombre empresa - Tipo de IVE	Logotipo	
CIF:		
Nombre empresa - Anexo a Formulario para Inicio de Relaciones -		
1 DATOS DEL TIPO DE RELACION CON EL TITULAR DE LA CUENTA		
Firmante adicional <input type="checkbox"/>	Coproietario (Mancunado) <input type="checkbox"/>	Beneficiario <input type="checkbox"/>
Representante legal <input type="checkbox"/>	Tutor <input type="checkbox"/>	Otros * <input type="checkbox"/>
* Otros Especificar: _____		
2 DATOS DE LA PERSONA		
2.1 Primer apellido:	Segundo apellido:	Apellido de casada:
Primer nombre:	Segundo nombre:	
2.2 Fecha de nacimiento (dd/mm/aaaa):	Profesión u Oficio:	
2.3 Nacionalidad:	2.4 Número de Identificación Tributaria (NIT):	
2.5 Tipo de documento de identificación:	Número:	Lugar de emisión:
2.6 Dirección completa (calle o avenida, casa No., colonia, sector, lote, manzana, zona, municipio, departamento y país):		
2.7 Teléfonos:	2.8 Fax:	2.9 E-mail:
2.10 Información complementaria: (Indique el parentesco con el titular de la cuenta)		
_____ Firma y código del empleado responsable que llenó el formulario		_____ Firma y código del empleado responsable de la verificación de la Información
_____ Firma y código de quien autoriza la operación		
BASE LEGAL: Artículo 21 de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos, Decreto Número 67-2001 del Congreso de la República y 12 de su Reglamento, contenido en Acuerdo Gubernativo Número 118-2002, de la Presidencia de la República.		

Fuente: Empresa en Estudio.

- **Créditos:** vienen una carta de transporte con copia. Se verifican los datos de la carta de transporte. Se levanta un listado en Office Excel con número de CIF, cuenta, fecha de desembolso, fecha de recibido, monto, tipo (si es hipotecario, automáticos o fiduciario). Después de hacer el listado se pasa a un programa que se llama “La fábrica” y se descarga la solicitud del crédito para finalizar el proceso. Si el crédito no aparece se hace un listado que se hace llegar a las agencias para que lo envíen. Después de se clasifican los créditos según su tipo. Si son fiduciarios se tienen que acumular 100 para llamar a los licenciados. Se hace un listado para los licenciados para la factura y se archivan. Si son hipotecarios se digitalizan y se archivan. Los automáticos una vez se descargan se archivan.
- **Mutuos hipotecarios:** como las hipotecas dejan garantía de un bien, la propiedad de inmueble da un documento tramitado por los licenciados llamado mutuo. Los licenciados mandan los mutuos a las agencias y las agencias son las encargadas de mandarlos al Departamento de Archivo con una carta de transporte.
- **Reporte de papelería faltante:** se comparan los documentos en el Excel de los auxiliares con el reporte del sistema. Los documentos que no aparecen en cada Excel no han ingresado para su resguardo. Se hace un reporte que se le pasa al jefe de área para que mande un correo pidiendo los documentos.
- **Digitalización de papelería variada:** los documentos son escaneados y se suben al Cabinet. Se sube cada documento uno por uno. Se ingresan los datos que pide el programa manualmente y se guardan los documentos en el expediente.

3.4. Alcance

El manual es una contribución para diseñar y validar una herramienta de trabajo, que incluya todos los procedimientos vinculados de manera específica a las actividades diarias de una manera práctica, y que pueda ser utilizado con un considerable grado de sencillez por todos los posibles usuarios.

No debe olvidarse que el ámbito temporal del documento se circunscribe al 2015, hasta se produzcan cambios siguiendo el sistema de actualización previsto en este trabajo.

3.5. Manual de procedimientos

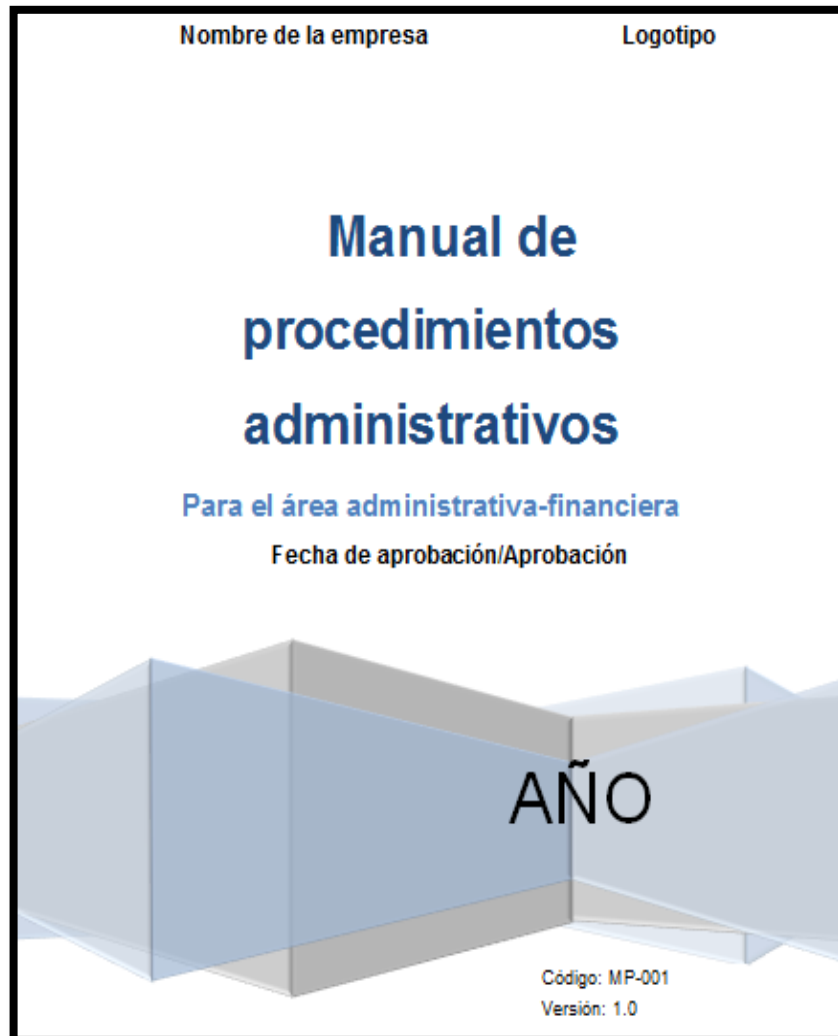
En las siguientes páginas se encuentran las partes y descripciones del manual de procedimientos administrativos que se realizó.

3.5.1. Identificación

En la identificación se tiene una portada y el encabezado. En la portada interna se incluye un diseño que contenga el nombre de la empresa, la fecha de aprobación o última actualización, título del manual, la versión y el código del manual.

En la siguiente figura se muestra la portada y los elementos descritos anteriormente.

Figura 6. **Portada**



Fuente: elaboración propia.

El encabezado aparece en casi todas las hojas del manual y el contenido posee el logotipo de la empresa, nombre, título del manual, tipo de hoja, código y hojas que pertenecen.

Figura 7. Encabezado

Logotipo	Título	Tipo:	Procedimiento
		Código:	PR-001
		Hoja:	1 de 2

Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Índice

Su funcionalidad es hacer que el usuario tenga acceso a la información de una manera fácil y rápida. El índice del manual se muestra a continuación:

Figura 8. Índice

Índice	
1. Hoja de autorización y actualización.....	3
2. Introducción.....	4
3. Objetivos	
3.1. Objetivo general.....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Alcance.....	6
5. Responsables.....	6
6. Normativa de aplicación.....	7
7. Definiciones.....	8
8. Procedimientos	
8.1. Adquisición de certificados de plazos fijos.....	9
8.2. Recepción de plazos fijo.....	13
8.3. Renovación y cambio de interés.....	17
8.4. Cuentas nuevas.....	21
8.5. Papelería variada.....	24
8.6. IVES.....	27
8.7. Créditos.....	31
8.8. Mutuos hipotecarios.....	34
8.9. Reporte de papelería faltante.....	37
8.10. Recepción de correos electrónicos.....	40
8.11. Digitalización de papelería variada.....	43
8.12. Digitalización de cuentas nuevas.....	46
8.13. Cuentas canceladas.....	50
8.14. Actualización de programa cuentas nuevas.....	54
9. Formatos.....	55

Fuente: elaboración propia.

3.5.3. Hoja de autorización y actualización

La hoja de autorización lleva las fechas de elaboración, autorización y próxima revisión. Asimismo, se incluyen las firmas de la persona que revisa, firma y aprueba. Se presenta en la siguiente imagen:

Figura 9. Hoja de autorización y actualización

Logotipo		Nombre de la empresa	
Hoja de autorización y actualización			
Manual de procedimientos administrativos			
Código		Versión: 1.0	
Cantidad de hojas: 60		Dueño del proceso: Gerencia administrativa-financiera	
Áreas que intervienen:		Fechas:	
Archivo, Puntos de Servicio, Gerencia Administrativa-Financiera, Contabilidad y Talento Humano		Fecha de elaboración: ___/___/___	
		Fecha de autorización: ___/___/___	
Cambios realizados:		Próxima revisión: ___/___/___	
Revisado por:	Autorizado por:	Aprobado por:	
Nombre Puesto	Nombre Puesto	Nombre Puesto	
_____ Firma	_____ Firma	_____ Firma	

Fuente: elaboración propia.

3.5.4. Introducción

El presente manual de procedimientos explica con detalle las operaciones que se llevan a cabo en institución. Las actividades están explicadas de manera que se pueda tener una comprensión fácil por parte del equipo de trabajo. Estos procedimientos son parte de la recepción, revisión y resguardo de los documentos que respaldan las garantías de la organización.

En el trabajo se incluye una portada, índice, hoja de autorización y actualización, introducción, objetivo general y específicos, normativa, procedimientos y sus descripciones para su fácil uso; como parte final del manual se presentan los formatos y registros que se deben tener para una mejor ejecución de las tareas diarias.

El manual contiene 10 procedimientos que ayudarán al área a tener el trabajo a tiempo y en orden. En cada procedimiento existe un propio contenido. Este contenido incluye el alcance, objetivo, responsables, palabras clave, diagrama de flujo y su respectiva descripción.

3.5.5. Objetivos del manual

En los objetivos del manual se pueden visualizar el objetivo general y tres objetivos específicos.

3.5.5.1. Objetivo general

Aplicar una herramienta administrativa que establezca la manera de realizar las actividades diarias en la cooperativa.

3.5.5.2. Objetivos específicos

- Normalizar un mejor método de trabajo, proporcionando la información de manera fácil y clara.
- Poseer una herramienta de control de las actividades del área Administrativa-financiera para la organización.
- Disponer de un instrumento para capacitaciones laborales para los nuevos empleados.

3.5.6. Alcance

Este manual es la aplicación general de todos los estudios o proyectos que realice la cooperativa, dando una definición clara de las funciones y las responsabilidades del área Administrativa-financiera y esclareciendo todas las posibles lagunas o responsabilidades indefinidas.

3.5.7. Responsables

El respeto y la conservación del manual es responsabilidad de todos los trabajadores, en especial de las personas que hagan uso de él. Sin embargo, los principales responsables son los jefes de área.

Los procedimientos tienen descritos los nombres de las personas que intervienen y dan una breve explicación de la función del puesto. Los puestos de trabajo que aparecen en cada procedimiento son responsables de desempeñar sus actividades de la mejor manera, siguiendo lo que determina el manual.

3.5.8. Normas

A continuación se listan las normas y políticas referentes al manual de procedimientos:

3.5.8.1. Política de responsabilidad en las agencias

Los documentos de la organización no son propiedad privada de los empleados, por lo tanto, la responsabilidad de los mismos se delega a los jefes de agencia desde que los asociados se acercan a la cooperativa y finaliza al momento de adquirir una solvencia del departamento de archivo. Los jefes de agencia son los responsables de:

- Revisar las restricciones y criterios que el asociado debe cumplir; esto es con el fin de aceptar los documentos que estarán a su cargo.
- Enviar los expedientes con puntualidad al archivo, cuidando la calidad en los documentos y cartas de transporte.
- Hacer uso del formato de la carta de transporte.
- Cumplir con la política de crédito, en especial con el artículo 10, inciso 6, que hace referencia a revisar diariamente los expedientes de créditos y supervisar el envío al archivo, conforme los desembolsos sean registrados en el sistema.

- Para el caso de los expedientes de crédito deberá adjuntar el reporte que valide el estado “Archivar Expediente”, siguiendo el procedimiento de la fábrica de créditos.
- Velar para que el asesor de créditos haga las llamadas para agilizar las firmas del asociado o fiador, en el caso, que el crédito haya sido aprobado y desembolsado.
- Velar porque el asesor de servicio al cliente no retenga los documentos físicos en su lugar de trabajo, además, debe motivarlo para que ingrese al sistema las firmas, fotos y DPI, que se necesitan para que el asociado cuente con la garantía de seguridad.
- Revisar y dar solución al reporte que diariamente el jefe de Archivo enviará con los documentos pendientes de entregar al área de archivo.

3.5.8.2. Normas de entrega de los expedientes al archivo

Debido a la naturaleza de cada proceso hay distintos plazos de tiempo para que los documentos lleguen al archivo. Los plazos de tiempo siendo los siguientes:

- El expediente de una cuenta nueva debe ser enviado al archivo en un plazo no mayor a 48 horas, desde que finaliza el procedimiento de apertura.
- La documentación de crédito automático debe ser enviado al archivo en un plazo no mayor de 48 horas, desde que finaliza el procedimiento.

- El expediente de un crédito fiduciario debe ser enviado en un plazo no mayor de 5 días, a partir del desembolso y firma del asociado. Si el asociado o fiador en los próximos 10 días no se presentará a firmar, el crédito se debe anular en el sistema y enviar el expediente al archivo.
- En caso de tratarse de un primer crédito de garantía hipotecaria, el expediente debe ser enviado en un plazo no mayor de 5 días, a partir del punto de desembolso y firma del asociado.
- En el caso de créditos de garantía hipotecaria que ya se encuentran a favor de la cooperativa, el expediente debe ser enviado en un plazo no mayor de 10 días, a partir de desembolso y firma del asociado.
- La papelería varía debe ser enviada a archivo en un plazo no mayor de 48 horas a partir de su emisión. Se entiende por papelería varía las pólizas, renovaciones de seguro de vida, cambio de beneficiario, tarjeta de débito, avalúos, entre otros.
- Los plazos de tiempo anteriormente mencionados deben cumplirse a cabalidad. De lo contrario se procederá a sancionar a los responsables según el caso lo amerite.

En casos especiales se deberá justificar en la carta de transporte el motivo por el cual los documentos no fueron enviados dentro del tiempo estipulado al archivo. La justificación es válida únicamente por causas de fuerza mayor.

3.5.8.3. Sanciones

Primero será una llamada de atención de parte del jefe de Archivo al jefe de Agencia por correo con copia al jefe de Operaciones de Expiación y gerente de negocios. Si de nuevo se incumple con los plazos de tiempo se hará una segunda llamada de atención escrita con copia al expediente y firmada por el jefe de Archivo. De persistir la situación se hará una tercera llamada de atención escrita, esto será como ultimato de parte del gerente de negocios. Además, se podrá hacer un reconocimiento de deuda por parte la Gerencia Administrativa-financiera.

3.5.9. Procedimientos

En los incisos 3.5.9.1 al 3.5.9.10 están los procedimientos seleccionados facilitando su comprensión y estableciendo los pasos a seguir en las actividades de la empresa.

3.5.9.1. Adquisición de certificados de plazo fijo

A continuación se presenta el procedimiento que se debe seguir para realizarse la adquisición de certificados de plazo fijo. El mismo inicia con el objetivo y termina con la descripción de los pasos del flujograma.

- Objetivo: describir el proceso de adquisición de los certificados a plazo fijo para la obtención rápida de los documentos en los puntos de servicio, haciendo que los retrasos se eviten.

- Alcance: empieza con el auxiliar financiero que realiza una requisición mensualmente al departamento de archivo, en la cual solicita los certificados a plazo fijo en blanco. Dichos certificados son enviados a los distintos puntos de servicio conforme los vayan solicitando en los puntos de servicio.

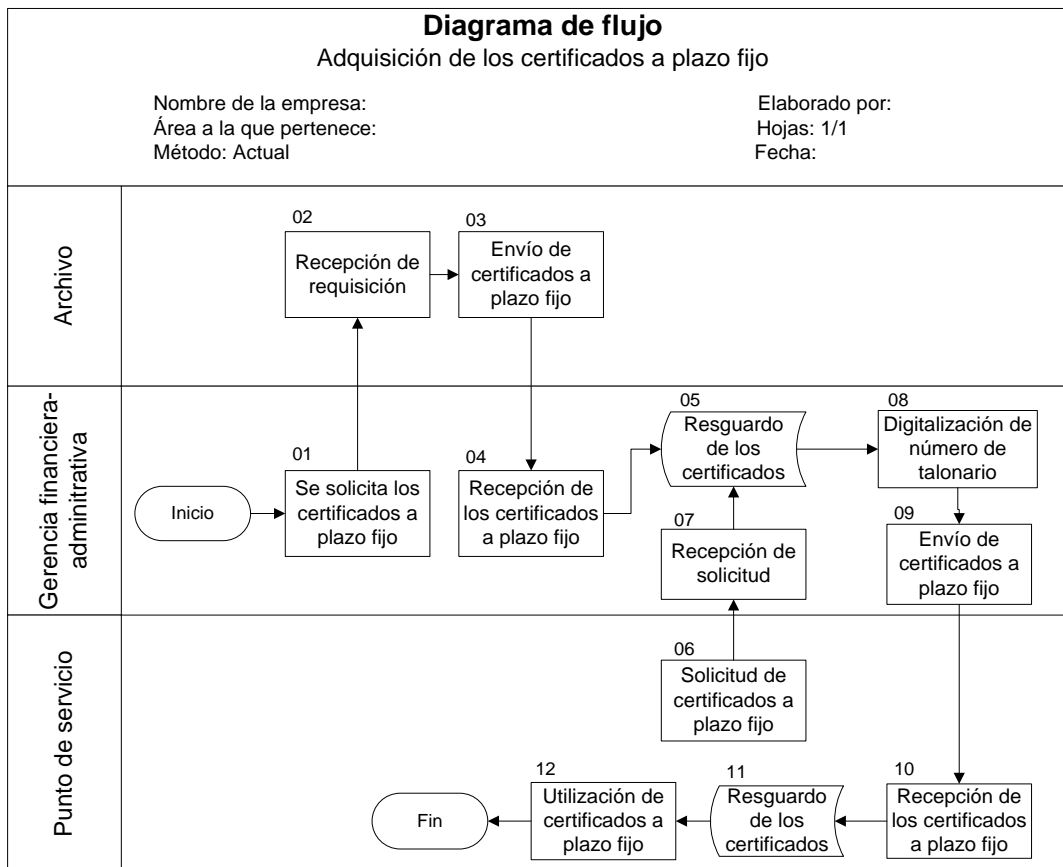
- Responsables:
 - Auxiliar financiero: recibe los certificados a plazo fijo en blanco y los resguarda hasta que un punto de servicio lo solicita. Además, cuando se realiza el envío de los certificados se digitaliza, el correlativo del talonario que se envía.

 - Auxiliar de archivo: es el encargado de enviar los certificados a plazo fijo en blanco al auxiliar financiero.

 - Jefe de agencia: supervisa las operaciones de apertura, revisa certificados y firma certificados.

- Materiales y equipo:
 - Certificados a plazo fijo: son documentos legales que en un principio están blanco para luego llenarlos con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la Gerencia Administrativa-financiera en cuanto a la tasa de interés.

Figura 10. **Flujograma de adquisición de los certificados a plazo fijo**



Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Adquisición de certificados de plazo fijo**

Actividad	Descripción
01	El auxiliar financiero realiza una requisición mensualmente a archivo, en la cual solicita los certificados a plazo fijo en blanco.
02	Se recibe la requisición en el archivo.
03	Los certificados se envían a la gerencia Administrativa-financiera.
04	Los certificados son recibidos por el auxiliar financiero.
05	Los certificados son almacenados por el auxiliar financiero.

Continuación de tabla VII.

06	Los puntos de servicio hacen solicitud de los certificados.
07	El auxiliar financiero recibe la solicitud por parte de las agencias.
08	Se digitaliza el correlativo del talonario que se envía a la agencia.
09	El auxiliar financiero envía los certificados a los puntos de servicio que los han solicitado.
10	Cada punto de servicio recibe los certificados a plazo fijo.
11	El punto de servicio debe resguardar los certificados a plazo fijo.
12	Los certificados son utilizados en cada punto de servicio cuando una persona llega a asociarse.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.2. Recepción de plazos fijos

Seguidamente se presenta el procedimiento a seguir para realizar la recepción de plazos fijos. El procedimiento inicia igual que el anterior, con el objetivo, y termina con la descripción de los pasos del flujograma.

- Objetivo: identificar cada uno de los pasos que lleva la recepción de los certificados a plazo fijo para mantener actualizada la base de datos sin errores.
- Alcance: los certificados a plazo fijo son enviados por parte de los puntos de servicio y llegan a la Gerencia Administrativa-financiera.
- Responsables:
 - Auxiliar financiero: recibe los certificados a plazo fijo en blanco y los resguarda hasta que un punto de servicio lo solicita. Además, cuando

se realiza el envío de los certificados se digitaliza el correlativo del talonario que se envía.

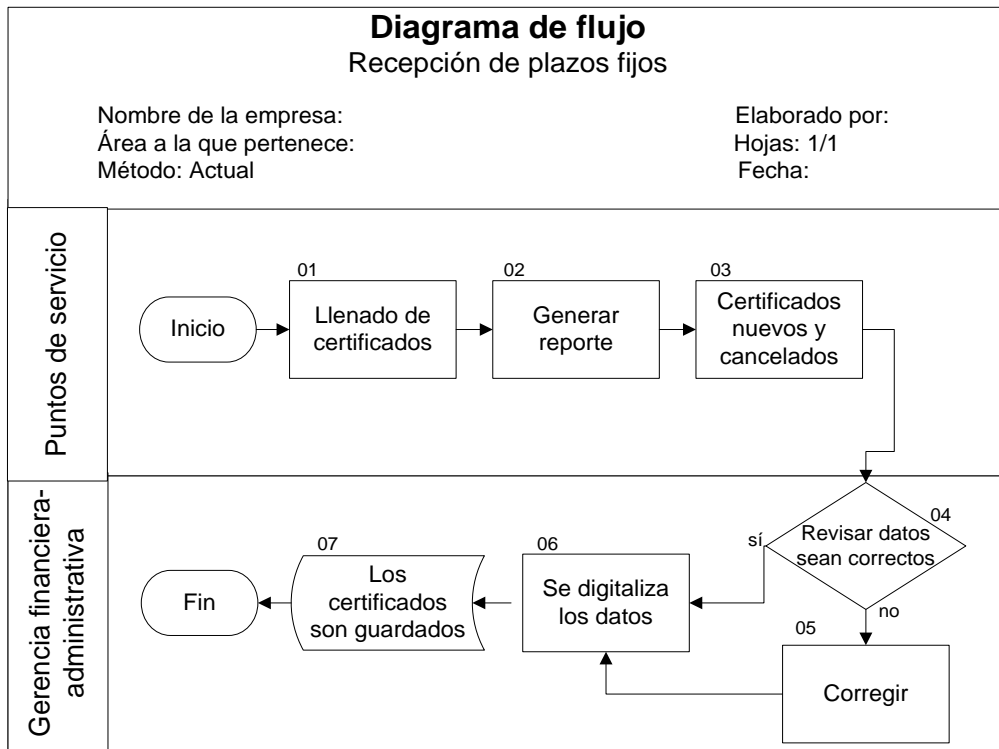
- Jefe de agencia: supervisa las operaciones de apertura, revisa certificados y firma certificados.
- Asesor de atención al cliente: realiza las aperturas de depósitos a plazo e impresión de certificado, vela por que el asociado firme todos los documentos necesarios, prepara reporte para envío de certificados a archivo en gerencia financiera.
- Materiales y equipo:
 - Certificados a plazo fijo: son documentos legales que en un principio están blanco para luego ser llenados con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la Gerencia Administrativa-financiera en cuanto a la tasa de interés. Los certificados llenos son enviados a la Gerencia Administrativa-financiera.
 - *Leitz*: son cartapacios donde son resguardados los certificados a plazo fijo. Los certificados están ordenados por agencia, correlativo o boleta de renovación.
 - Archivo: es un mueble donde son almacenados los *leitz*.
 - Equipo de cómputo: es una computadora a cargo del auxiliar; este equipo tiene otros usos pero en él son almacenados y corroborados los datos de los certificados a plazos fijos

Figura 11. **Materiales y equipo: recepción de plazos fijos**



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 12. **Flujograma de recepción de plazos fijos**



Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Recepción de los certificados a plazo fijo**

Actividad	Descripción
01	Los puntos de servicio llenan los certificados cuando el asociado se presenta con todos los requisitos.
02	El asesor de servicio al cliente llena un reporte en donde están los datos del certificado recién llenado.
03	Los certificados pueden ser nuevos o cancelados según lo que el asociado haya requerido.
04	El auxiliar financiero semanalmente recibe un reporte de certificados a plazo fijo de cada punto de servicio, en la cual se especifica la transacción realizada con cada uno de ellos, en donde adjuntan (nuevos y cancelados). Los certificados son revisados conforme llegan contra sistema. Donde se verifica que todos los datos impresos en papel, se encuentren correctos.
05	Si los datos de los certificados no son correctos se procede a corregirlos.
06	Los certificados que tienen correctos los datos son digitalizados en un archivo de cómputo por parte del auxiliar financiero.
07	Se procede al resguardo y son ordenados por agencia, correlativo o boleta de renovación. Son guardados en los <i>Leitz</i> y se mantienen allí hasta que están por vencer o que el asociado se acerque a un punto de servicio para su respectiva renovación o cancelación.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.3. Renovación y cambio de interés

El procedimiento que se va a presentar en esta sección es uno de los más complicados debido a que la empresa al hacer un mal cambio de interés o una mala renovación puede perder dinero o meterse en problemas legales. Por eso, es importante que se sigan los pasos que se describen en las siguientes páginas.

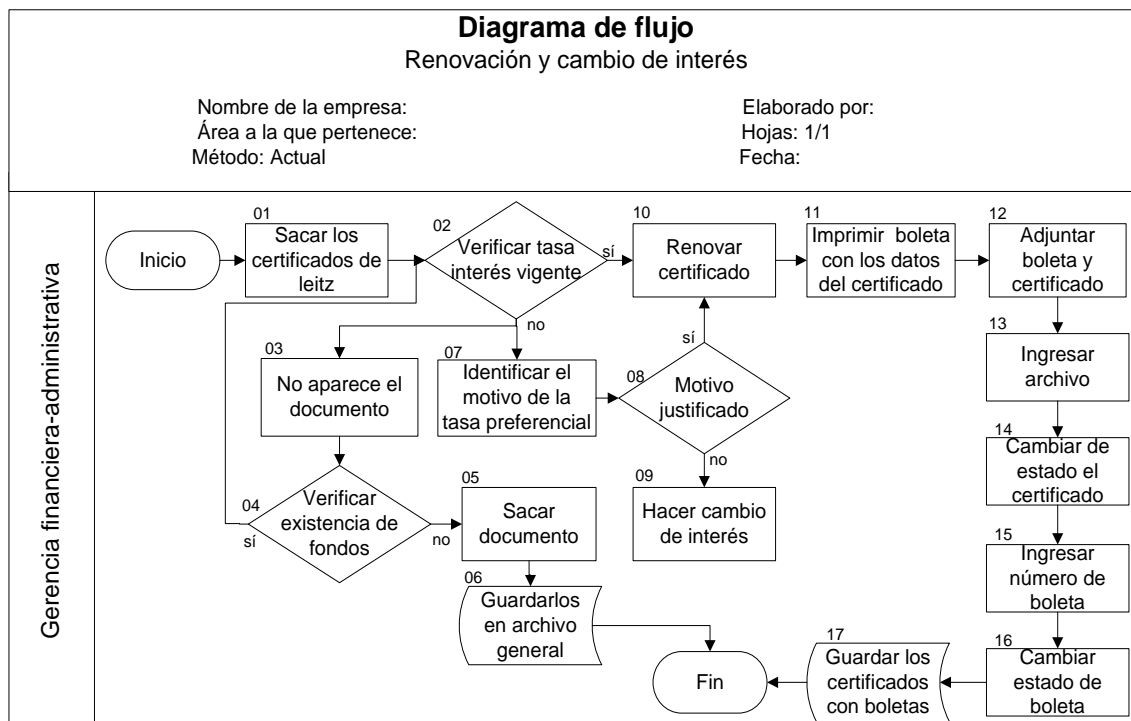
- Objetivo: definir la mecánica del cambio de interés y renovación de los certificados a plazo fijo, para que exista una disminución de certificados en uso con la tasa de interés incorrecta a causa del vencimiento.
- Alcance: abarca el período en que están por vencer los certificados a plazo fijo hasta que son renovados, ya sea por asociado o por automático.
- Responsables:
 - Auxiliar financiero: mensualmente saca los certificados por vencer de los *leitz* y hace el cambio de interés para luego renovarlos.
- Materiales y equipo:
 - Certificados a plazo fijo: son documentos legales que en un principio están blanco para luego llenarlos con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la gerencia en cuanto a la tasa de interés. Los certificados llenos son enviados a la Gerencia Administrativa-financiera.
 - *Leitz*: son cartapacios donde son resguardados los certificados a plazo fijo. Los certificados están ordenados por agencia, correlativo o boleta de renovación.
 - Archivo: es un mueble donde son almacenados los *leitz*.
 - Equipo de cómputo: es una computadora a cargo del auxiliar financiero; este equipo tiene otros usos pero en él son almacenados y corroborados los datos de los certificados a plazos fijos.

Figura 13. **Materiales y equipo: renovación y cambio de interés**



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 14. **Flujograma de renovación y cambio de interés**



Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Renovación y cambio de interés**

Actividad	Descripción
01	Cuando los certificados están a punto de vencer, se sacan del cartapacio y se espera cinco días calendario para que el dueño de la cuenta pueda renovar o cancelar el documento, presentando el documento en original. Si el socio en los cinco días no hace el trámite, la renovación deberá ser automática.
02	Antes de hacer la renovación el auxiliar financiero debe hacer el cambio de interés. Consiste en buscar cada uno de los documentos y verificar la tasa de interés que se encuentre vigente con la tasa de interés que aparece en el sistema.
03	Si existe una tasa de interés preferencial, el certificado es apartado para identificar el motivo. Cuando se hace el cambio de interés y se están revisando los certificados con el sistema, se puede dar el caso que un dueño de cuenta haya cancelado su documento. Si el documento fue cancelado, no se encuentra la información y no se hace el cambio de interés.
04	El auxiliar financiero revisa que la cuenta no tenga fondos. Si tiene, se regresa a revisar la tasa de interés.
05	Si el certificado no tiene fondos se aparta el documento.
06	Se saca el documento y se almacenarlo en otro lugar.
07	Se debe establecer el motivo de la tasa de interés preferencial.
08	Se evalúa si el motivo de la tasa de interés es justificado. Es justificado para las personas mayores de sesenta años o socios que ya tengan más de cinco años de tener la inversión.
09	Si el motivo no es justificado, se corrige la tasa de interés.
10	El certificado es renovado en el sistema.
11	Una vez hecha la renovación y cambio de interés, se procede a imprimir una boleta con los datos correspondientes.
12	Se adjunta la boleta al certificado
13	Se hace el respectivo archivo con la información de la boleta.
14	Para el archivo se procede a ingresar al sistema y se debe cambiar el estado del certificado anterior a "Cancelado".
15	Se ingresa el número de la boleta de renovación de certificado a plazo fijo.
16	Se coloca el estado de la boleta en el archivo en "En Uso".
17	Los certificados con las boletas se almacenan en los <i>leitz</i> ordenados por agencia, correlativo o boleta de renovación.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.4. Cuentas nuevas

Las cuentas nuevas representan los nuevos asociados, por eso es importante cuidar los documentos porque representan dinero para la empresa. En el procedimiento actual se presenta como almacenar los documentos para no tener errores.

- **Objetivo:** identificar los pasos para el correcto almacenamiento de las cuentas nuevas para que no existan errores en los documentos en original y digitales.
- **Alcance:** empieza con la solicitud y los documentos requeridos que el asociado ha presentado en una agencia o quiosco, y termina con el almacenamiento de estos documentos en físico y en digital.
- **Responsables:**
 - **Asesor de atención al cliente:** encargado de tener un trato cordial con el asociado y vela para que este tenga los documentos necesarios para firmar la solicitud de apertura. Prepara el envío de las solicitudes a archivo.
 - **Mensajero:** encargado de transportar cartas de transporte con los documentos desde las agencias al archivo.
 - **Jefe de archivo:** responsable de verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Además, es el encargado de recibir los documentos que envían las agencias por medio del mensajero y luego, entregarla

a sus colaboradores. Es el principal encargado del resguardo de la información y por ende, quien autoriza las solicitudes de expedientes. Revisa los reportes que hacen los auxiliares.

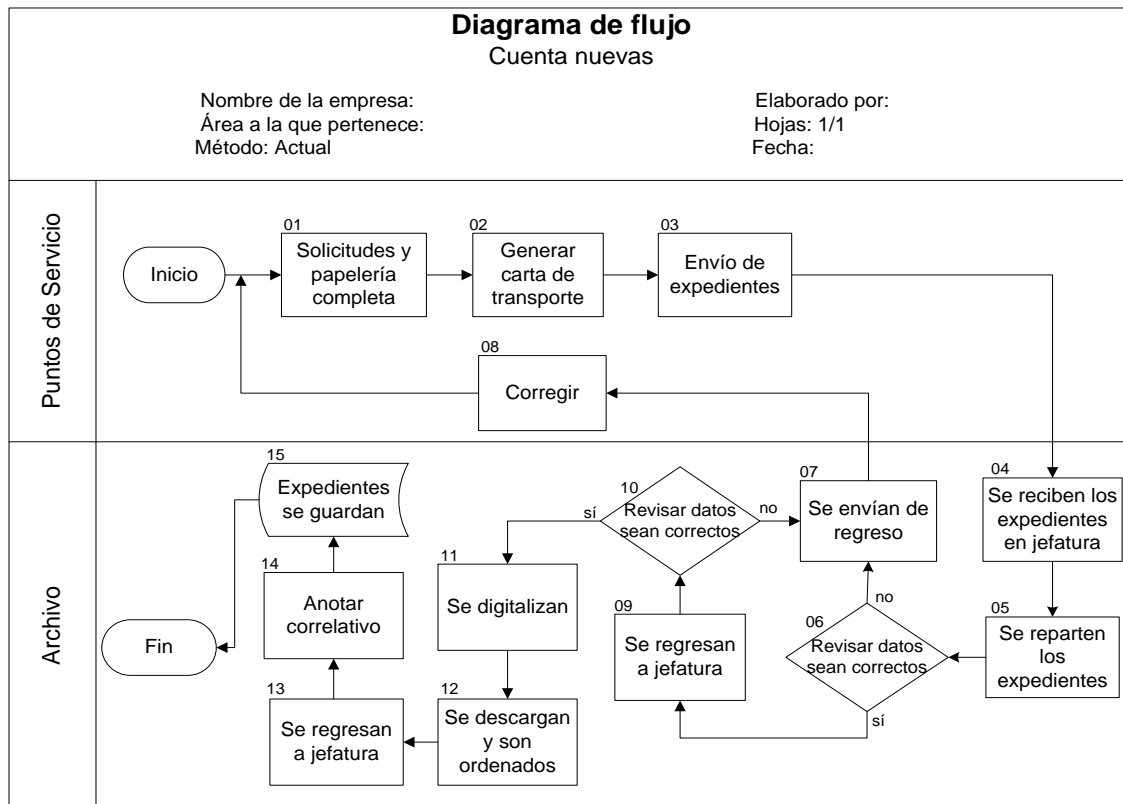
- Auxiliar I: ayuda a verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Revisa que los documentos de la carta de transporte coincidan con los documentos físicos que fueron enviados.
- Auxiliar digitalizador I: cuando los documentos ya están revisados debe digitalizarlos y subirlos a un programa especializado.
- Materiales y equipo:
 - Expediente: son documentos llenados con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la cooperativa. Además contienen una serie de documentos como: fotocopia de DPI, recibos, entre otros.
 - Leitz: son cartapacios donde son resguardados los documentos. Todos los documentos son guardados por código CIF del socio.
 - Archivo: es un mueble donde son almacenados los expedientes por código CIF.
 - Equipo de cómputo: es una computadora a cargo del jefe de archivo; este equipo tiene otros usos pero en él son almacenados y corroborados los datos de los expedientes.

Figura 15. **Materiales y equipo: cuentas nuevas**



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 16. **Flujograma de cuentas nuevas**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. Cuentas nuevas

Actividad	Descripción
01	Los puntos de servicio llenan la solicitud cuando el asociado se presenta con todos los requisitos. Y hacen un "Expediente".
02	Se hace un listado en cada agencia especificando que documentos serán enviados al archivo. Esto se le conoce como carta de transporte y lleva una copia de dicha carta.
03	El expediente y la carta con la copia son enviados al archivo.
04	El jefe de archivo recibe los documentos que el mensajero ha recibido de las agencias.
05	El jefe de archivo le da al auxiliar de archivo los documentos.
06	El auxiliar está encargado de revisar que los expedientes que están en la carta de transporta coincidan con los expedientes, físicos. Se hace revisa que el expediente esté completo. Él es el encargado de firmar la carta de transporte para que el mensajero en su próxima visita regrese una copia de recibido a la agencia.
07	Si los datos no coinciden, falta un documento o una firma (son requisitos para las cuentas nuevas) se regresan el expediente "no completo" a la agencia, y la copia de la carta de transporte debe especificar el problema que tiene dicho expediente. La copia de la carta de transporte se archiva.
08	La agencia debe completar el expediente para que ya no exista ningún problema en su posterior envío.
09	Los expedientes ordenados son regresados a jefatura.
10	El jefe de archivo revisa a fondo que no haya ningún problema con los expedientes. Si faltan firmas, documentos o algo no coinciden esos expedientes son separados de los que están en orden. Para su posterior envío a las agencias.
11	Con los expedientes que pasan ambos filtros se envían al auxiliar de digitalización I para que los escanee y los suba a Cabinet.
12	El auxiliar debe dar descargar los expedientes de un software para cambiar su estado a "archivado".
13	Una vez digitalizados los documentos se regresan a jefatura.
14	El jefe de archivo anota el correlativo en un documento en Excel.
15	Se almacenan los expedientes según el número de CIF.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.5. Papelería variada

En este procedimiento se describen los pasos y lo que se pretende obtener con los pasos que deben seguir los colaboradores para evitar errores.

- **Objetivo:** reducir errores en el almacenamiento de los documentos originales y digitales para el buen desempeño del Departamento de Archivo.
- **Alcance:** comienza con los documentos y requisitos que el asociado presenta en un punto de servicio y termina con el almacenamiento de estos documentos en físico y en digital.
- **Responsables:**
 - **Asesor de atención al cliente:** encargado de tener un trato cordial con el asociado y vela para que el asociado tenga los documentos necesarios para firmar la solicitud de apertura. Prepara el envío de las solicitudes a archivo.
 - **Mensajero:** encargado de transportar cartas de transporte con los documentos desde las agencias al archivo.
 - **Jefe de archivo:** responsable de verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Además, es el encargado de recibir los documentos que envían las agencias por medio del mensajero y luego entregarla a sus colaboradores. Es el principal encargado del resguardo de la información y por ende, quien autoriza las solicitudes de expedientes.

Revisa los reportes que hacen los auxiliares. También es encargado de atender las auditorías y de la mejora continua del departamento.

- Auxiliar I: ayuda a verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia, y revisa que los documentos de la carta de transporte coincidan con los documentos físicos que fueron enviados. También se encarga de archivar documentos ya revisados y digitalizados.
- Auxiliar digitalizador I: cuando los documentos ya están revisados debe digitalizarlos y subirlos a un programa especializado.
- Materiales y equipo:
 - Papelería variada: se entiende por papelería variada a los documentos que no son tan frecuentes para la institución, pero no quiere decir que carezcan de importancia. Ejemplos de estos documentos son: pólizas, renovaciones de seguro de vida, cambio de beneficiario, tarjeta débito, avalúos, entre otros.
 - Expediente: son documentos llenados con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la cooperativa. Además los expedientes contienen una serie de documentos que debe presentar el socio como: fotocopia de DPI, recibos de servicios, entre otros. Los expedientes completos son enviados a archivo.
 - Leitz: son cartapacios donde son resguardados los documentos. Todos los documentos son guardados por código CIF del socio.

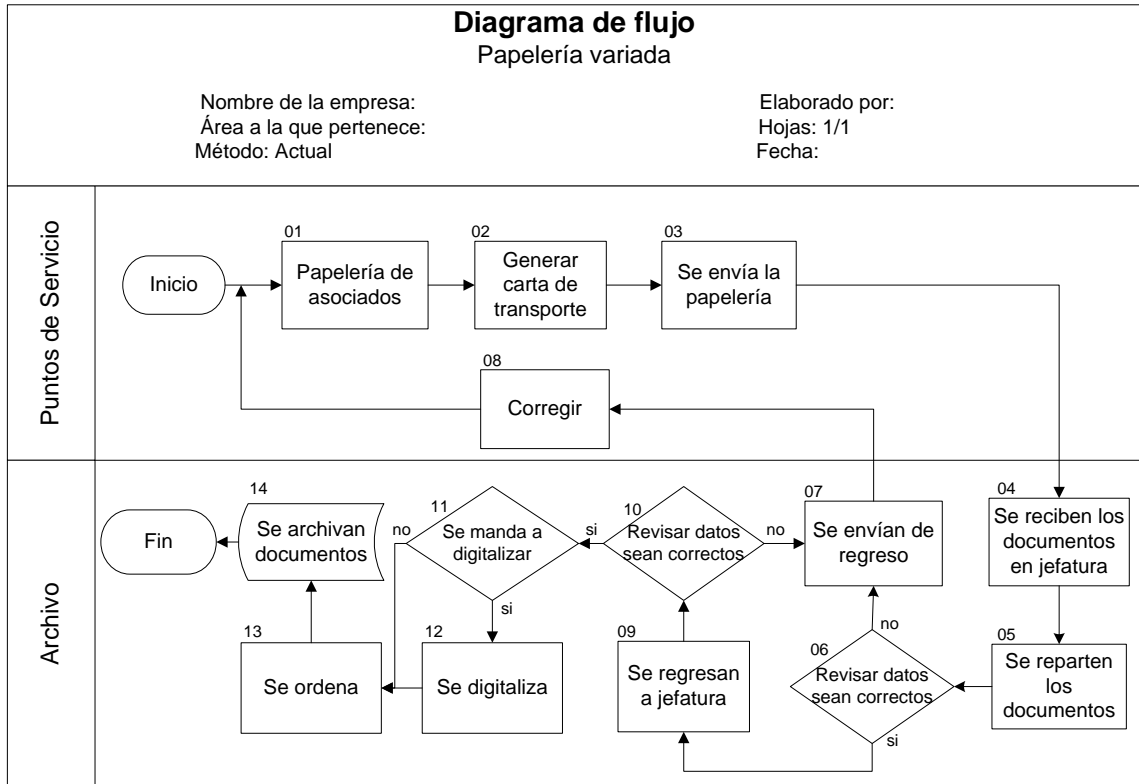
- Archivo: es un mueble donde son almacenados los expedientes por código CIF.
- Equipo de cómputo: es una computadora a cargo del jefe de archivo; este equipo tiene otros usos pero en él son almacenados y corroborados los datos de los expedientes.

Figura 17. **Materiales y equipo: papelería variada**



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 18. **Flujograma de papelería variada**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Papelería variada**

Actividad	Descripción
01	Las agencias son encargados de reunir pólizas, renovaciones de seguro de vida, cambio de beneficiario, tarjeta débito, avalúos, etc. El asociado debe presentar estos documentos según los requisitos de los que quiera solicitar.
02	Se hace un listado en cada agencia especificando que documentos serán enviados al archivo. Esto se le conoce como carta de transporte y lleva una copia de dicha carta.
03	El expediente y la carta con la copia son enviados al archivo por medio del mensajero.

Continuación de tabla XII.

04	El jefe de archivo recibe los documentos que el mensajero ha recibido de las agencias.
05	El jefe de archivo le da al auxiliar de archivo l los documentos.
06	El auxiliar está encargado de revisar que los documentos que están en la carta de transporta coincidan con los documentos físicos. Algunos documentos, como las pólizas, no llevan número de CIF, el auxiliar debe buscar el CIF. Cuando está completo debe firmar la carta de transporte, para que el mensajero en su próxima visita regrese una copia de recibido a la agencia.
07	Si los datos no coinciden, falta un documento o una firma (se regresan a la agencia, y la copia de la carta de transporte debe especificar el problema que tiene dicho expediente.
08	La agencia debe solucionar el problema para que pueda ser almacenado correctamente en archivo.
09	Se regresan los documentos a jefatura.
10	El jefe de archivo revisa a fondo que no datos o documentos faltantes. Si faltan firmas, documentos o algo no coincide, los documentos son separados. Para su posterior envío a las agencias.
11	Dependiendo del tipo de documento se manda a digitalizar. Porque no todos los documentos se suben a Cabinet.
12	Se escanea y se sube a Cabinet.
13	Los documentos son ordenados por código de CIF.
14	Se almacenan los documentos en los expedientes.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.6. IVES

Como ya se mencionó en la sección 3.3. Los IVES son actualizaciones a de datos que deben almacenarse en el expediente para no tener problemas en el momento que exista una auditoría. Los pasos a seguir se presentan y se describen en las páginas siguientes.

- Objetivo: establecer pasos para el almacenamiento de los documentos IVES para un aprovechamiento de los recursos en el Departamento de Archivo.
- Alcance: comienza con algún tipo de actualización que el asociado hace saber en un punto de servicio y termina con el almacenamiento de documentos en físico y en digital.
- Responsables:
 - Asesor de atención al cliente: encargado de tener un trato cordial con el asociado y vela para que el asociado tenga los documentos necesarios para firmar la solicitud de apertura. Prepara el envío de las solicitudes a archivo.
 - Mensajero: encargado de transportar cartas de transporte con los documentos desde las agencias al archivo.
 - Jefe de Archivo: responsable de verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Además, es el encargado de recibir los documentos que envían las agencias por medio del mensajero y luego, entregarla a sus colaboradores. Es el principal encargado del resguardo de la información y por ende, quien autoriza las solicitudes de expedientes. Revisa los reportes que hacen los auxiliares. También está encargado de atender las auditorías y de la mejora continua del departamento.

- Auxiliar I: ayuda a verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Y revisa que los documentos de la carta de transporte coincidan con los documentos físicos que fueron enviados. También se encarga de archivar documentos ya revisados y digitalizados.
- Auxiliar digitalizador I: cuando los documentos ya están revisados debe digitalizarlos y subirlos a un programa especializado.
- Materiales y equipo:
 - IVES: son actualizaciones de datos. Los tipos de IVES son:
 - IVE-IR-001: se encarga de personas individuales o cuentas infantiles.
 - IVE-IR-002: son empresas u asociaciones.
 - IVE-IR-003: son clientes que poseen movimientos mayores a 10,000 dólares o equivalentes a ese monto.
 - Expediente: Son documentos llenados con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la cooperativa. Además los expedientes contienen una serie de documentos que debe presentar el socio como: fotocopia de DPI, recibos de servicios, entre otros. Los expedientes completos son enviados a archivo para su correcto almacenamiento.
 - Leitz: son cartapacios donde son resguardados los documentos. Todos los documentos son guardados por código CIF del socio.

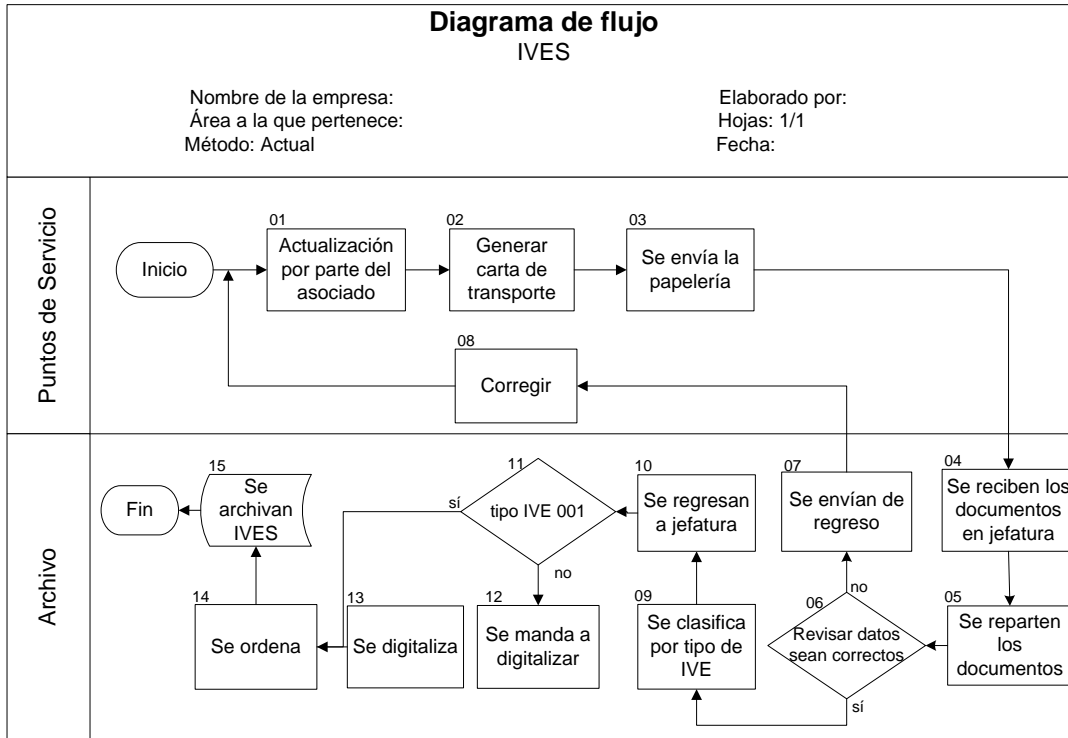
- Archivo: es un mueble donde son almacenados los expedientes por código CIF.
- Equipo de cómputo: es una computadora a cargo del jefe de archivo, este equipo tiene otros usos, pero en él son almacenados y corroborados los datos de los expedientes.

Figura 19. **Materiales y equipo: IVES**



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 20. **Flujograma de IVES**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **IVES**

Actividad	Descripción
01	Las agencias son encargadas de la actualización y de la generación de los IVES. Los asociados deben presentarse a las agencias con los requisitos necesarios.
02	Se hace un listado en cada agencia, especificando que documentos serán enviados al archivo. Esto se le conoce como carta de transporte y lleva una copia de dicha carta.
03	Los IVES y la carta con la copia son enviados al archivo por medio del mensajero.
04	El jefe de archivo recibe los documentos que el mensajero ha recibido de las agencias.
05	El jefe de archivo le da al auxiliar de archivo I los documentos.

Continuación de la tabla XIII.

06	El auxiliar está encargado de revisar que los documentos que están en la carta de transporta coincidan con los documentos físicos. Cuando está completo debe firmar la carta de transporte para que el mensajero en su próxima visita regrese una copia de recibido a la agencia. Se queda con una copia de transporte.
07	Si los datos no coinciden, falta un documento o una firma se regresan a la agencia. Y la copia de la carta de transporte debe especificar el problema que tiene dicho expediente.
08	La agencia debe solucionar el problema para que pueda ser almacenado correctamente en archivo.
09	Los IVES se clasifican según su tipo.
10	Se regresan a jefatura.
11	Si son IVES 001 se manda a archivar aparte del archivo; si son IVES de los otros tipos se mandan a digitalizar.
12	Se manda a digitalizar los IVES 002 y 003.
13	Se escanea y se sube a Cabinet.
14	Los documentos son ordenados por código de CIF.
15	El IVE 001 Se archiva fuera. Los otros dos tipos de IVES se almacenan en sus expedientes.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.7. Créditos

Los créditos son otros documentos importantes en la institución porque también representan garantías que se tienen a favor. Por tal razón almacenarlos lo antes posible es necesario, como se muestra en esta sección.

- **Objetivo:** definir el proceso del correcto almacenamiento de los créditos para que se disminuya cualquier tipo de error.
- **Alcance:** da inicio con la solicitud y los documentos requeridos que el asociado ha presentado en un punto de servicio y termina con el almacenamiento de estos documentos en físico y digital.

- Responsables
 - Asesor de atención al cliente: encargado de tener un trato cordial con el asociado y vela para que el asociado tenga los documentos necesarios para firmar la solicitud de apertura. Prepara el envío de las solicitudes a archivo.
 - Mensajero: encargado de transportar cartas de transporte con los documentos desde las agencias al archivo.
 - Jefe de Archivo: responsable de verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Además, es el encargado de recibir los documentos que envían las agencias por medio del mensajero y luego, entregarla a sus colaboradores. Es el principal encargado del resguardo de la información y por ende quien autoriza las solicitudes de expedientes. Revisa los reportes que hacen los auxiliares.
 - Auxiliar II: ayuda a verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia, y revisa que los documentos de la carta de transporte coincidan con los documentos físicos que fueron enviados. También se encarga de archivar documentos ya revisados y digitalizados.
 - Auxiliar digitalizador I: cuando los documentos ya están revisados debe digitalizarlos y subirlos a un programa especializado.

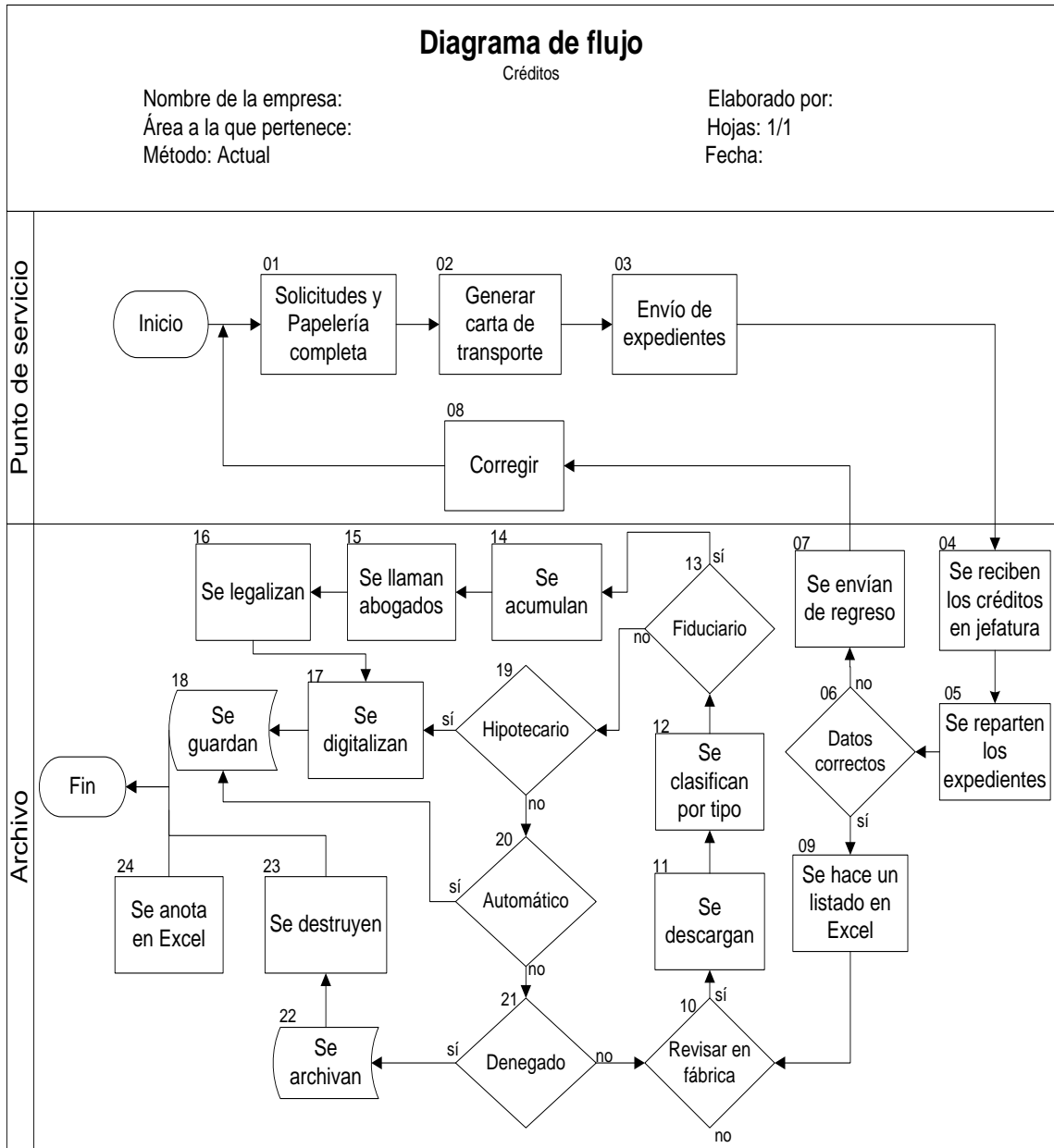
- Materiales y equipo:
 - Expediente: son documentos llenados con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la cooperativa. Además, contienen una serie de documentos que debe presentar el socio como: fotocopia de DPI, recibos de servicios, entre otros.
 - Archivo: es un mueble donde son almacenados los expedientes por código CIF.
 - Equipo de cómputo: es una computadora. Este equipo tiene varios usos pero en él son almacenados y corroborados los datos de los expedientes.
 - Créditos: son solicitudes de préstamos por parte de los asociados y se describen si son aprobados o no. Hay tres tipos de créditos:
 - Automáticos: son créditos con montos de dinero no tan grandes y que se aprueban sin garantía de fiador o un inmueble.
 - Fiduciarios: son créditos con montos más significativos y que se aprueban con una garantía de fiador.
 - Hipotecarios: son créditos con montos más significativos y que se aprueban con una garantía de un bien inmueble.
 - Denegados: son solicitudes de créditos que no fueron aprobados por algún motivo.

Figura 21. **Materiales y equipo: créditos**



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 22. Flujograma de créditos



Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Créditos**

Actividad	Descripción
01	Los puntos de servicio llenan una solicitud de crédito dependiendo del monto y tipo crédito se debe presentar ciertos requisitos.
02	Se hace un listado en cada agencia especificando qué documentos serán enviados al archivo. Esto se le conoce como carta de transporte y lleva una copia de dicha carta.
03	El expediente y la carta con la copia son enviados al archivo por medio del mensajero.
04	El jefe de archivo recibe los documentos que el mensajero ha recibido de las agencias.
05	El jefe de archivo le los documentos da al auxiliar de archivo II.
06	El auxiliar está encargado de revisar que los documentos que están en la carta de transporta coincidan con los físicos. Revisa que los datos estén correctos. Él es el encargado de firmar la carta de transporte para que el mensajero en su próxima visita regrese una copia de recibido a la agencia.
07	Si los datos no coinciden, falta un documento o una firma se regresan a la agencia. La copia de la carta de transporte debe especificar el problema que tiene dicho expediente. La copia de la carta de transporte se archiva.
08	La agencia debe completar los requisitos para que ya no exista ningún problema en su posterior envío.
09	Se levanta un listado en Excel con número de CIF, cuenta, fecha de desembolso, fecha de recibido, monto, tipo (si es hipotecario, automáticos, fiduciario). En comentario si es un automático se coloca si viene el contrato, y de los otros tipos si son anulados
10	Se revisan en un software llamado "Fábrica".
11	Los créditos deben descargarse de "Fábrica".
12	Ahora los créditos deben clasificarse en tipos. Los tipos son automáticos, denegados, hipotecarios y fiduciarios.
13	Si es fiduciario se pasa a los pasos 14 al 18.
14	Los créditos son colocados en lugar especial para que se acumule. Se deben acumular 100 créditos fiduciarios.
15	Al acumularse 100 créditos fiduciarios el auxiliar debe de llamar a los abogados.
16	Los abogados legalizan los documentos autenticándolos.
17	Los créditos fiduciarios son digitalizados.
18	Ahora los créditos se almacenan por código de CIF y se agregan a los expedientes.

Continuación de la tabla XIV.

19	Si el crédito es hipotecario se pasa al paso 17 al 18.
20	Si los créditos son automáticos se pasa al paso 18.
21	Como ya se dijo son solicitudes de créditos que no fueron aprobados por algún motivo. Si los créditos fueron denegados se debe pasar al paso 22 y 23.
22	Las solicitudes de créditos denegados se guardan. Son guardados porque en ocasiones el asociado vuelve a intentar hacer el proceso de crédito.
23	Al pasar 3 meses las solicitudes de créditos denegados son destruidas.
24	Si los el crédito no se encuentra en "Fábrica" se pasa a Excel los datos del créditos y se hace llegar a las agencias para que revisen.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.8. Mutuos hipotecarios

Con los mutuos hipotecarios es más difícil tenerlos almacenados porque interfiere factores externos de la empresa, como: El Registro de la Propiedad de Inmuebles y los abogados. El almacenamiento tiene que ocurrir lo antes posible por las garantías que representan estos documentos.

- **Objetivo:** revisar que los créditos hipotecarios cuenten con su mutuo para que exista una garantía que respalde a la institución.
- **Alcance:** da inicio con el crédito hipotecario, sigue con la parte legal del proceso y tiene fin cuando el mutuo es archivado en el expediente que le corresponde.

- Responsables:
 - Gerente de agencia: encargado de tener un trato cordial con abogados y responsable de recibir los mutuos hipotecarios.
 - Mensajero: encargado de transportar cartas de transporte con los documentos desde las agencias al archivo.
 - Jefe de archivo: responsable de verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Además, es el encargado de recibir los documentos que envían las agencias por medio del mensajero y luego, entregarla a sus colaboradores. Es el principal encargado del resguardo de la información y por ende, quién autoriza las solicitudes de expedientes. Revisa los reportes que hacen los auxiliares. También está encargado de atender las auditorías y de la mejora continua del departamento.
 - Auxiliar V: ayuda a verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia, y revisa que los documentos de la carta de transporte coincidan con los documentos físicos que fueron enviados. También se encarga de archivar documentos ya revisados y digitalizados.
 - Abogados: son los encargados del proceso legal en la propiedad de inmueble.

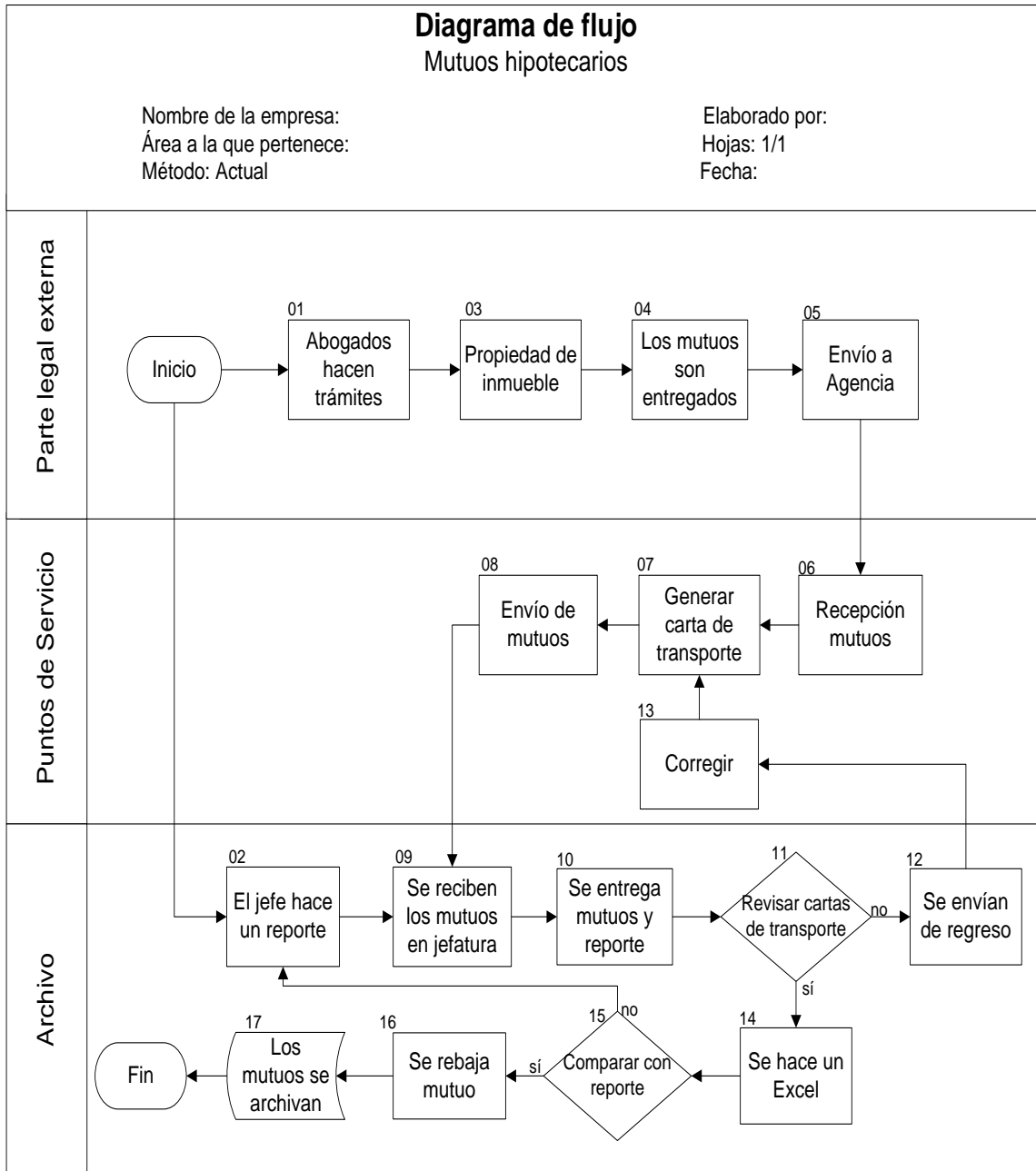
- **Materiales y equipo:**
 - Expediente: son documentos llenados con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la cooperativa. Además, contienen una serie de documentos que debe presentar el socio como: fotocopia de DPI, recibos de servicios, entre otros.
 - Archivo: es un mueble donde son almacenados los expedientes por código CIF.
 - Equipo de cómputo: es una computadora. Este equipo tiene varios usos pero en él son almacenados y corroborados los datos.
 - Mutuos hipotecarios: documentos legales que dan garantía del inmueble para el crédito hipotecario. Son documentos emitidos por el Registro y Propiedad Inmueble de Guatemala. Estos documentos tardan un promedio de un mes para que sean emitidos.

Figura 23. Material y equipo: mutuos hipotecarios



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 24. **Flujograma de mutuos hipotecarios**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Mutuo hipotecario**

Actividad	Descripción
01	Los abogados son los encargados de hacer los trámites en el Registro de la Propiedad Inmueble.
02	Cada mes el jefe de Archivo hace un reporte de los mutuos pendientes son mutuos que siguen en trámite. Que entrega posteriormente al auxiliar.
03	El Registro de la Propiedad Inmueble tarda en promedio un mes en dar los mutuos.
04	Los mutuos son entregados a los abogados.
05	Los abogados llevan los mutuos a las agencias.
06	Las agencias reciben los mutuos.
07	Las agencias son encargadas de realizar una carta de transporte con copia para que el archivo firme de recibido.
08	Se envían los mutuos hipotecarios a archivo por medio de mensajero.
09	El jefe de archivo recibe los mutuos y las cartas de transporte.
10	El jefe entrega los mutuos y la carta de transporte al auxiliar.
11	El auxiliar encargado de firmar carta de transporte por tal razón revisa que los mutuos y la carta coincidan.
12	Si no coinciden los datos se coloca en la carta de transporte en la parte de observaciones. Se manda carta de transporte y mutuo con problema a la agencia.
13	Las agencias deben corregir el problema.
14	El auxiliar hace un Excel con fecha de recibido, CIF, agencia y monto.
15	El reporte de mutuos pendientes es comparado con el listado en Excel que levantó el auxiliar.
16	Si coincide un mutuo en el reporte y en el listado, es rebajado.
17	Los mutuos son almacenados en el expediente correspondiente.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.9. Reporte de papelería faltante

El reporte de papelería faltante es un documento que sirve para verificar qué documentos están resguardados y qué documentos no. Con este reporte

se busca que las agencias manden la papelería en el tiempo establecido. Para generar el reporte de la mejor manera se deben seguir los pasos que se propusieron en esta sección.

- Objetivo: aumentar la cantidad de documentos que se encuentran en archivo junto con los documentos que se tienen en el sistema.

- Alcance: se empieza con los documentos que son enviados y verificados por los auxiliares para hacer un reporte de la papelería que entra. Sigue con la comparación de reportes contra el sistema y termina con un correo para los puntos de servicio para que se solucione.

- Responsables:
 - Gerente de agencia: encargado de enviar los documentos al área de archivo.

 - Jefe de archivo: responsable de verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Además, es el encargado de recibir los documentos que envían las agencias por medio del mensajero y luego, entregarla a sus colaboradores. Es el principal encargado del resguardo de la información y por ende, quien autoriza las solicitudes de expedientes. Revisa los reportes que hacen los auxiliares.

 - Auxiliares de archivo: revisa que los documentos de la carta de transporte coincidan con los documentos físicos que fueron enviados. También se encarga de archivar documentos ya revisados y digitalizados. Deben hacer reportes de los documentos que han

entrado al archivo. El auxiliar V tiene la responsabilidad de verificar los reportes de los otros auxiliares con el sistema para dar un informe al jefe de área de la papelería faltante.

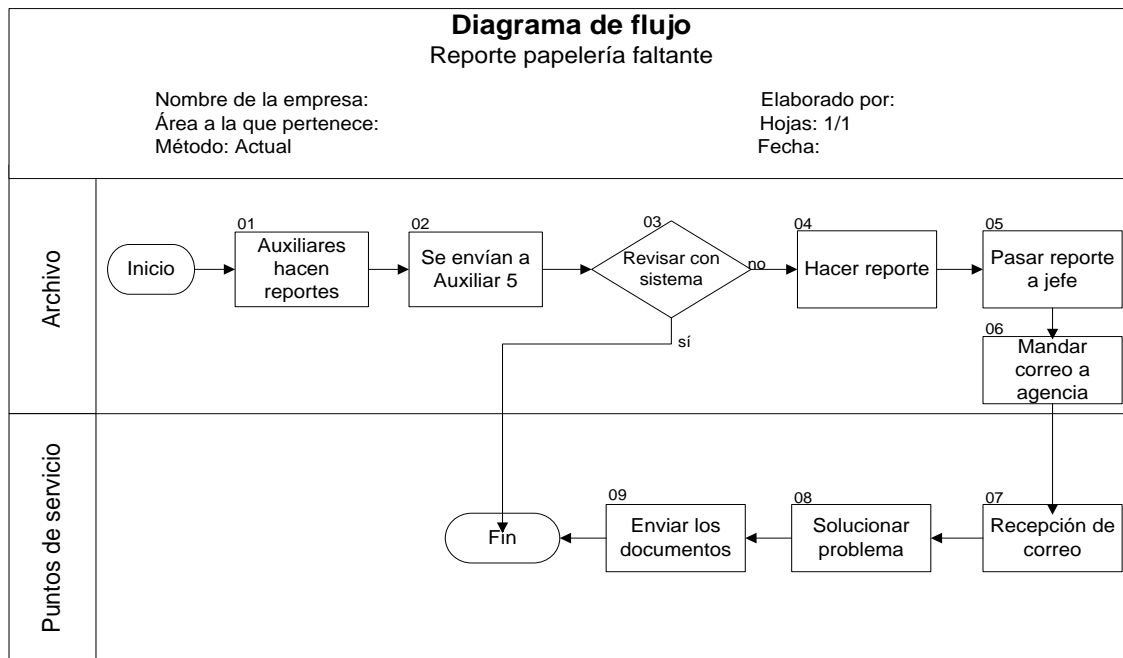
- **Materiales y equipo:**
 - Archivo: es un mueble donde son almacenados los expedientes por código CIF.
 - Equipo de cómputo: es una computadora. Este equipo tiene varios usos pero en él son almacenados y corroborados los datos.

Figura 25. **Materiales y equipo: reporte papelería faltante**



Fuente: elaboración propia, con programa Paint.

Figura 26. **Flujograma de reporte papelería faltante**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Reporte papelería faltante**

Actividad	Descripción
01	Cada auxiliar hace reporte de los documentos que recibe.
02	Estos reportes se pasan al auxiliar de archivo V.
03	El auxiliar revisa los reportes con el sistema para saber qué documentos si están en el departamento y cuáles no.
04	El auxiliar hace un reporte con los documentos que están en el sistema pero no en los reportes.
05	El reporte se pasa a jefe de archivo.
06	El jefe de archivo escribe un correo pidiendo la papelería faltante.
07	Las agencias reciben correo.
08	En el encargado en las agencias debe solucionar el problema.
09	La agencia manda los documentos faltantes a archivo.

Fuente: elaboración propia.

3.5.9.10. Digitalización de papelería variada

Uno de los pasos más importantes actualmente para cualquier empresa es el resguardo digital. Este resguardo sirve para preservar los documentos y tener mejor comunicación dentro de la empresa. Para digitalizar la papelería es necesario seguir con el procedimiento que se propuso para evitar percances.

- **Objetivo:** maximizar la cantidad de documentos que se ingresan en el sistema de Cabinet para que facilitar su uso.

- **Alcance:** empieza con los documentos que el jefe de área ya aprobó y que son mandados para su escaneo y luego de esto son archivados.

- **Responsables:**
 - **Jefe de archivo:** responsable de verificar que los datos de los documentos sean correctos y que no exista información de dudosa procedencia. Además, es el encargado de recibir los documentos que envían las agencias por medio del mensajero y luego, entregarla a sus colaboradores. Es el principal encargado del resguardo de la información y por ende, quien autoriza las solicitudes de expedientes. Revisa los reportes que hacen los auxiliares. También está encargado de atender las auditorías y de la mejora continua del departamento.

 - **Auxiliar I de digitalización:** ayuda a escanear los documentos y subirlos en el sistema. Los documentos a digitalizar son: IVES, solicitudes de crédito, DPI, cartas de ingresos, patentes, NIT, recibo de servicios, seguros de vida, avalúos y escrituras.

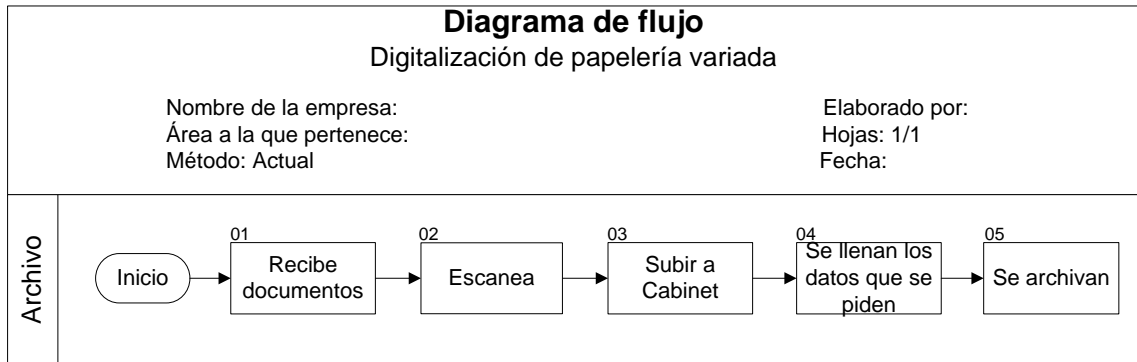
- **Materiales y equipo**
 - Expediente: son documentos llenados con los datos de los socios. Deben contener las firmas tanto de los socios como de autorización por parte de la cooperativa. Además los expedientes contienen una serie de documentos que debe presentar el socio como: fotocopia de DPI, recibos de servicios, entre otros.
 - Leitz: son cartapacios donde son resguardados los documentos. Todos los documentos son guardados por código CIF del socio.
 - Archivo: es un mueble donde son almacenados los expedientes por código CIF.
 - Equipo de cómputo: es una computadora que sirve para ingresar los documentos digitales en el sistema.
 - Escáner: aparato electrónico que ayuda a pasar un documento físico a digital, lo puede guardar como un archivo PDF o formato imagen.

Figura 27. **Materiales y equipo: digitalización papelería variada**



Fuente: elaboración propia, con Paint.

Figura 28. **Flujograma de digitalización de papelería variada**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Digitalización papelería variada**

Actividad	Descripción
01	Los documentos son enviados al auxiliar digitalizador I.
02	El auxiliar escanea cada documento.
03	Cada documento se sube a Cabinet.
04	Para subirlo adecuadamente se tienen que llenar los datos que pide Cabinet. Algunos documentos piden la fecha del documento, fecha de actualización, fecha crédito, CIF, agencia de apertura. Los archivos digitales se almacenan según el número de DPI, agencias, seguros de vida, entre otras.
05	El auxiliar archiva los documentos que fueron ingresados al sistema.

Fuente: elaboración propia.

3.5.10. Formatos

Para ejecutar el manual se van a llevar controles y registros de las actividades, estos se realizan por medio de documentos específicos llamados

formatos. Los formatos poseen un código al igual que cada procedimiento. Estos formatos pueden verse en los apéndices y anexos.

Los códigos de los formatos se presentan a continuación:

Tabla XVIII. **Códigos de formatos**

Código	Nombre
F0-001	Carta de transporte general
F0-002	Carta de transporte cuentas nuevas
F0-003	Carta de transporte créditos
F0-004	Carta de transporte mutuos
F0-005	Carta de transporte IVES
F0-006	Carta de transporte documentos varios
F0-007	Reporte papelería cancelada
F0-008	Reporte de documentos faltantes
F0-009	Reporte de tarjetas de crédito
F0-010	Permisos especiales de expedientes

Fuente: elaboración propia.

3.6. Costos de la implementación

Esta parte hace referencia a los factores técnicos medibles en dinero que intervienen en el proceso. Estos factores se pueden representar por tiempo, esfuerzo, recursos o capital. Básicamente, en esta sección se está describiendo la inversión que se necesita para que el proyecto pueda realizar.

Se tiene que señalar que según el tipo o magnitud de un proyecto los costos pueden variar; por ejemplo, un estudio que necesita una infraestructura, su costo puede ser mayor que un proyecto en el que no se necesite ningún tipo de infraestructura.

Lo que es un hecho es que independientemente del tipo de proyecto siempre van existir costos y es necesario contemplarlos en un presupuesto y hacer un análisis para ver si son factibles subsidiar dentro de la empresa.

3.6.1. Presupuesto para la implementación del manual de procedimientos

El presupuesto es uno de los últimos pasos para la planeación del manual de procedimientos. El presupuesto contiene los costos que se incurrirán en la implementación y mantenimiento del manual. Hay que aclarar que la aprobación del presupuesto depende del sistema presupuestario de la empresa, y los costos se pueden absorber como costos operativos para la institución.

Los costos que se llevarán a cabo para la implementación del manual de procedimientos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XIX. Costos de implementación del manual de procedimientos

Tipo costo	Descripción	Costo/unidad	Costo total
Papelería y útiles	Papel bond	Q. 0,10	Q. 80,00
	Impresión	Q. 0,35	Q. 280,00
	Encuadernación	Q. 15,00	Q. 150,00
Implementación	Digitación	Q. 40,00	Q. 400,00
	Distribución interna		
	Capacitación		
Mantenimiento	Resguardo	Q. 25,00	Q. 250,00
	Modificaciones periódica		
Total			Q. 1 150,00

Fuente: elaboración propia.

3.7. Autorización del manual en la organización

Para el proceso de aprobación del manual se hicieron todas las correcciones y propuestas de mejoramiento para el mismo, realizadas conjuntamente con el encargado de calidad. La aprobación del manual se da por parte de los gerentes de la empresa de intermediación financiera. La aprobación y autorización del manual ocurrieron el 1 de junio de 2015.

El visto bueno es dado por la gerencia Administrativa-financiera quien se encarga de la mejora, y con su firma acredita el documento de autorización.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Como el manual de procedimientos ya fue creado, es necesario llevarlo a la práctica para que los colaboradores hagan las tareas de una mejor manera. En este capítulo se dan los lineamientos para poner a funcionar el manual de la forma más adecuada, dando una serie de pasos a seguir. La implementación es la fase más delicada porque puede marcar el éxito o fracaso del manual.

El proceso de implementación del manual tiene como parte principal su distribución a todas las áreas involucradas en los procedimientos, asimismo la capacitación del personal. Esta es muy importante para que el manual sea exitoso, ya que depende del compromiso de los usuarios.

4.1. Lineamientos para el manejo y ejecución del manual

Para un mejor manejo del manual de procedimientos debe tomarse en cuenta la distribución. La distribución es la parte que se encarga de llevar y comunicar el manual dentro del personal. Una vez editado el manual se pasa a su distribución. La responsabilidad de distribuirlo y de la existencia de ejemplares se le asigna a una unidad en particular. En este caso, la distribución está dada por talento humano. La manera en que se da la distribución del manual de procedimientos en la empresa es proporcionar una copia del manual a cada área que interviene los procedimientos. Las áreas que intervienen en los procesos son: Contabilidad, Compras, Archivo, Cobros, Seguros, Talento Humano y Gerencia Administrativa-financiera.

Es de suma importancia que estas áreas tengan el manual al alcance del personal en un solo lugar para que pueda ser consultado cuando sea necesario, y se le recomendó que si se pudiera resguardar en un archivo sin llave sería óptimo.

En cuanto a la propiedad del manual se resalta que es posesión de la institución en donde se emitió; por lo tanto, cuando un empleado se retira, la unidad responsable de los manuales deberá exigirle que devuelva el/los que tenga en su poder. Se entregará a las personas que sustituyan a los que se retiraron por distintas causas, o bien se guarda como existencia, en caso que no se vuelva a contratar.

Algo que hay que señalar es que se puede dar es la derogación de un manual. La derogación hace referencia a dejar sin efecto un manual. Para terminar la vigencia del manual, es preciso que para el efecto se emita una resolución por parte de la Gerencia Administrativa-financiera.

Lo que queda por decir es que deben de existir revisiones periódicas del manual. En los jefes de las distintas oficinas o dependencias cae la responsabilidad de revisar periódicamente los manuales emitidos, con el fin de sugerir las modificaciones ampliaciones que se consideren necesarias.

Cuando las revisiones se dan el encargado de editar el manual, deberá pedir qué partes ya no sean aplicables para que se consideren en la modificación, o bien el jefe debe recomendar que partes considere obsoletas.

4.2. Capacitaciones en el manejo del manual

La implementación a menudo es la parte que da las condiciones de éxito o fracaso en los procedimientos descritos en el manual. Para asegurar el éxito debe elaborarse un programa de capacitación del manual, previo a ponerlo en vigor. En este programa se deberá asesorar al empleado, aclarando dudas y posibles malas interpretaciones.

El desarrollo del plan de capacitación se realizó conjuntamente con los procedimientos estipulados por talento humano y mejora continua, de la empresa organización. Para su ejecución, como se verá más adelante, se utilizaron formatos para que la actividad fuera más formal y profesional.

4.2.1. Plan de capacitación

El programa de capacitación busca que sus participantes, adquieran las habilidades apoyándose con herramientas para llevar a cabo sus tareas de una mejor manera. Al hacer una capacitación se tendrá que planear el contenido que se desea impartir, los recursos y las técnicas que ayuden la transmisión de la información, para que el personal adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo en su trabajo.

La capacitación conforma un pilar importante en la implementación de un programa. Las capacitaciones se realizaron en las instalaciones de la empresa en la zona 1, en el primer nivel del edificio y estuvo a cargo del grupo especializado de capacitaciones.

Los recursos que se contemplaron en el plan de capacitación son: los didácticos y técnicos. Siendo los recursos didácticos los que brindan a los

participantes facilidad de aprendizaje. Algunos de estos pueden ser el material impreso (el manual o parte del manual), pizarrón, almohadilla, marcador, y audiovisuales (videos, imágenes, presentaciones multimedia, entre otros).

Los recursos técnicos que se usaron se pueden dividir en una exposición y la parte experimental. La exposición se trata de una charla verbal desarrollando conceptos. La exposición debe ser participativa entre el instructor y los participantes. El experimental se refiere a poner en práctica lo aprendido mediante a simulaciones de una tarea.

Básicamente la parte experimental, es una demostración de manera práctica, mediante el uso de instrumentos, elaboración de gráficas o ejecución de experimentos. Se debe tomar en cuenta que corresponde hacer una explicación previa; se hace la demostración para que quede totalmente claro se repite la demostración y por último el encargado pide a los participantes que repitan los pasos observados.

La persona o las personas encargadas de hacer la capacitación deben conocer y dominar el tema. Además, se puede traer invitados especiales. En el caso del manual se aconseja que el autor esté presente en la capacitación y pueda enseñar el uso adecuado del mismo.

Con todo lo anterior falta determinar el período de tiempo y horario de la capacitación. Eso se podrá obtener estudiando las necesidades del personal e identificando qué tantas habilidades tienen. En el 4.2.2 se hace la selección del tiempo.

4.2.2. Identificación de los puntos críticos de los procedimientos

El objetivo que se tiene con la capacitación es mejorar los procesos mediante al uso del manual. El parámetro que se usó para establecer cómo se iba a capacitar fue tomar los procedimientos y plantearse en dónde puede o existe mayor dificultad en ejecución de las tareas. Luego de su identificación, el equipo analizó cómo se puede mejorar la situación.

Como ya se mencionó la identificación de los puntos críticos se realizó en trabajo en equipo con talento humano y mejora continua; se hizo uso de un formato para evidenciar los problemas que se pueden visualizar; luego, se definió dónde había más problemas y así se buscó algunas posibles soluciones.

El formato también fue pasado a los jefes de las áreas de contabilidad, archivo y talento humano. En el formato que se les proporcionó lo llenaron y hubo una coincidencia en el tema que debía reforzarse; ese tema se refería a los manuales de procedimientos.

El tema surgió porque en todas las áreas se realizan las tareas pero no existía nada escrito sobre cómo hacerlas, entonces se pudo decir que todo era empírico. Se hizo el trabajo para crear el manual y surgieron muchas incertidumbres. Algunas de las incertidumbres en forma de preguntas fueron:

- ¿Hay que cambiar todo el trabajo que se hace?
- ¿Habrá despidos?
- ¿Cómo se podía mejorar el trabajo?
- ¿Cuánto tiempo se lleva ahora las actividades?
- ¿Se podría necesitar más personal?

Para contestar esas preguntas se hizo la capacitación con el tema del manual de procedimientos y sus implicaciones en una empresa. Entre sus implicaciones están:

- Estandarización y su importancia
- Tipos de personalidad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Manual de procedimientos y su contenido

En lo que se refiere al horario de la capacitación desde el desarrollo de los procedimientos, se visualizaba una limitante durante el proceso; esta limitante era que había problemas de horario porque el área de Contabilidad, los primeros 8 días del mes hace el cierre contable. Entonces, la capacitación tuvo que ocurrir en los siguientes días.

La capacitación duró tres días en períodos de dos horas. El horario fue de 08.00 a. m. a 10.00 p. m. Este horario se eligió por conveniencia del personal involucrado. Para cumplir con dicho horario se contó con la colaboración de los gerentes para otorgar el permiso.

En la página siguiente se muestra el formato que se utilizó para determinar los puntos críticos. En el mismo se encuentra el logotipo y nombre de la empresa. Además, los datos que contiene son el nombre de la persona que recibió el formato, fecha en que se llenó, área que se debe capacitar, temas que le gustaría para la capacitación, observaciones en el tema y la firma de la persona.

Figura 29. **Formato de capacitación**

Logotipo de empresa	Nombre de empresa	FO-011
<u>Necesidades de la capacitación</u>		
Pasado a: _____		
Fecha: _____		
Área a capacitar: _____		
¿Qué tema le gustaría que se capacitará? y ¿por qué?		

Observaciones: _____		

_____ Firma		

Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Personal a capacitar

El personal que participará en la capacitación fueron los asistentes y auxiliares de las áreas de Contabilidad, Talento humano, Archivo, Compras y asistente de plazos fijos principalmente, pero se contó con el jefe de Archivo y algunos miembros de agencias.

La elección de este personal fue realizada con base en estudio anterior, pero se puede resumir en que son las personas quienes hacen los procedimientos a diario y se necesitaba de ellos para el éxito de la documentación.

La capacitación tuvo 20 participantes y se les comunicó la importancia del manual y cómo cuidarlo. Asimismo, se puso en práctica cómo seguir un procedimiento y cómo hacerlo de la mejor manera.

A pesar de que el personal cuenta con mucha experiencia, prestaron su colaboración y dinamismo para dicha actividad. Cabe mencionar que estaban ansiosos por mejorar su trabajo.

4.2.4. Resultados de capacitación

Para medir los resultados de la capacitación se pasó una encuesta que medía la reacción de los participantes. Esta fue pasada a los empleados al finalizar la capacitación.

La encuesta fue sencilla y rápida porque solamente constó de cinco preguntas y las respuestas estaban encasilladas en malo, adecuado, normal,

bueno y excelente, para sacar rápidamente la opinión general de la capacitación.

Figura 30. Encuesta de capacitación

Indique su reacción a los talleres con el tema de Manual de procedimientos marcando con una "X" la respuesta que mejor expresa su opinión en los siguientes aspectos:						
No.	Items	Malo	Adecuado	Normal	Bueno	Excelente
1	¿El Contenido del taller fue completo?	1	2	3	4	5
2	¿Se puede aplicar a su puesto?	1	2	3	4	5
3	¿Se pudo debatir con los demás?	1	2	3	4	5
4	¿El material facilitó el aprendizaje?	1	2	3	4	5
5	¿Hubo suficientes ejemplos y práctica?	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de esta encuesta fueron:

- A la primera pregunta acerca si el contenido del taller fue correcto el 80 % de las personas contestó bueno, 15 % normal y 5 % adecuado.
- A la segunda pregunta acerca de aplicar lo aprendido en su puesto el 90 % contestó normal y un 10 % bueno.
- A la tercera pregunta acerca de debatir el tema con los demás el 80 % contestó bueno, 10 % excelente y 10 % adecuado.
- A la cuarta pregunta acerca de la materia 95 % contestó excelente y 5 % bueno.
- Y a la última pregunta de si hubo suficientes ejemplos y práctica en el taller el 50 % adecuado, 30 % bueno, 10 % normal y 10 % excelente.

De lo anterior se puede ver que el taller de capacitación en general fue bueno, pero hay factores que deben mejorar.

Respecto al aprendizaje durante el taller se pasó una evaluación para revisar si los participantes están comprendiendo el tema.

Figura 31. **Evaluación pasada en la capacitación**

Evaluación

Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es un manual de procedimiento administrativo? _____

2. Mencione 3 beneficios de un manual procedimientos: _____

3. Mencione 2 desventajas de una manual de procedimientos: _____

4. Mencione 5 partes de un manual de procedimientos: _____

5. ¿Cómo puede poner en práctica lo aprendido? _____

Fuente: elaboración propia.

Con la evaluación se pudo corroborar el aprendizaje y se puede decir que fue exitoso y la mayoría encontró la manera de ponerlo en práctica en su trabajo.

Por último, se realizó una observación del trabajo y con ayuda del encargado de archivo se tomó una muestra de reportes de expedientes faltantes antes y después del proceso.

En los últimos meses hay agencias o áreas que no mandaban su papelería respectiva para el resguardo. El total de expedientes que ingresaban a su resguardo antes de todos los cambios era de 60 %. Después de todos los cambios el porcentaje de expedientes ingresados para resguardo es del 90 % de lo registrado en el sistema, haciendo que la eficiencia relativa haya incrementado al 50 %.

4.3. Aplicación y cumplimiento del manual

Los procedimientos que se describen en el manual presentado anteriormente serán aplicables durante un período no mayor de un año. Luego, de esto se debe hacer evaluaciones para las modificaciones.

Mientras el manual no sea modificado se entiende que las actividades se llevarán a cabo de la misma manera. Si pasa mucho tiempo el manual sin las modificaciones los colaboradores de la empresa se acostumbrarán a sus actividades y al existir una posible variante podría haber una negación al cambio.

El manual de procedimientos debe utilizarse y los empleados están obligados a seguirlo en sus actividades para estandarizar los procesos internos de la empresa. Al momento que se hagan modificaciones se deberá aprobar por parte de las autoridades y difundir a los empleados, para hacer uso de las nuevas técnicas para desempeñar las tareas cotidianas.

En resumen, la aplicación y el cumplimiento del manual se harán desde la fecha de autorización hasta que existan modificaciones aprobadas y autorizadas por parte de los gerentes. Cualquier incumplimiento a lo descrito se sancionará según el reglamento interno de trabajo.

5. SEGUIMIENTO

La continuidad de cada punto expuesto anteriormente es de gran importancia porque radica en que se pueda mantener a través del paso del tiempo. Muchos planes pueden finalizar sin buenos resultados por falta de un seguimiento adecuado. Se han dado casos en que hay ideas muy buenas pero después se olvidan, quedando obsoletas.

Para evitar que sucedan estas cosas es necesario tener un plan de seguimiento. El plan de seguimiento en este caso busca mejorar el manual para obtener ser más eficiente en el trabajo.

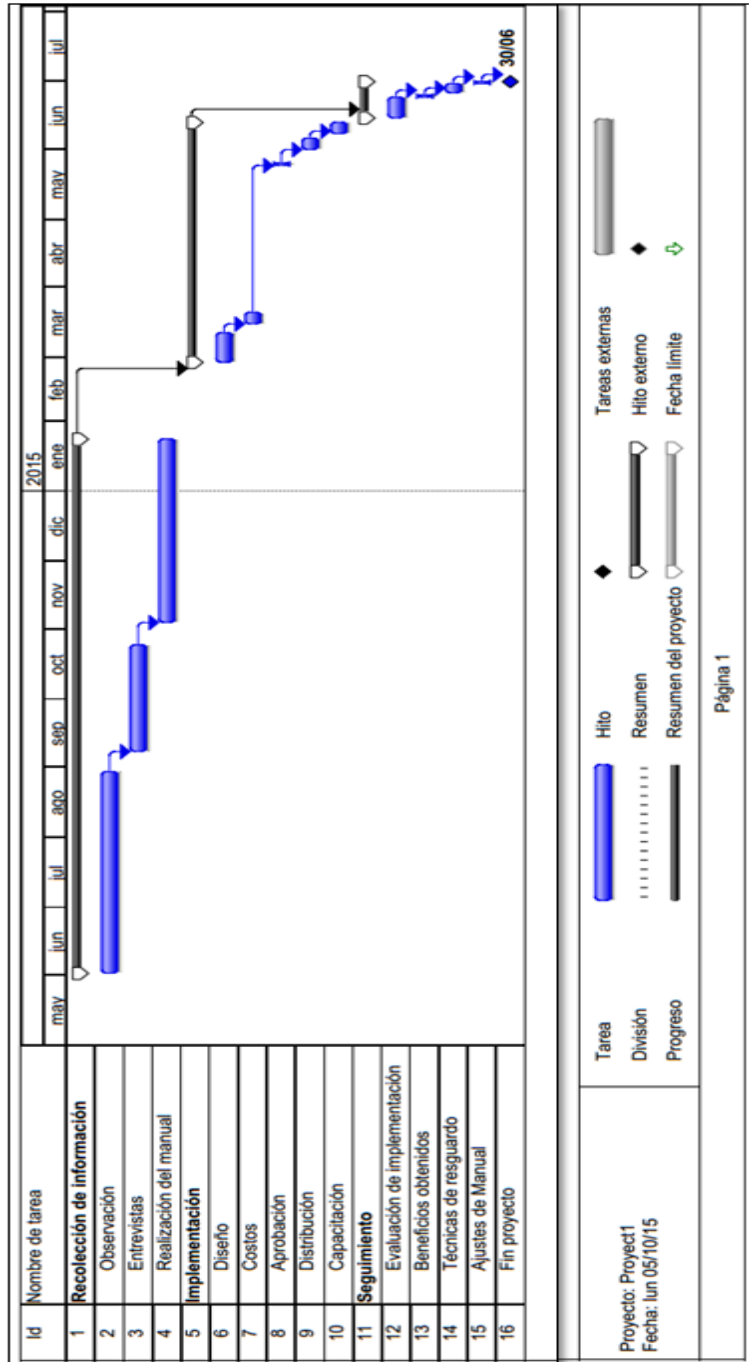
5.1. Cronograma

Para realizar el cronograma se utilizó la herramienta de ingeniería conocida como diagrama de Gantt, que es útil para mostrar actividades a través de un tiempo. Para la realización del diagrama de Gantt se usó el programa Office Project para facilitar la realización y visualización de las tareas.

En el cronograma se dan a conocer las actividades que se llevaron a cabo para la realización del manual y su implementación. Cabe señalar que se presentan las actividades y las respectivas fechas en que se realizaron cada una. El inicio de las actividades empezó con la recaudación de la información en junio del año anterior y se concluyeron las actividades en el presente año.

A continuación se presenta un cronograma de dichas actividades:

Figura 32. Cronograma



Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft Office Project 2007.

5.2. Evaluación de la funcionalidad del manual de procedimientos

La evaluación es una parte importante para detectar el buen funcionamiento y visualizar si se están obteniendo los resultados esperados. La evaluación en sí misma es un instrumento para mejorar los resultados. Dicho en palabras más técnicas la evaluación es un proceso que sirve para determinar la efectividad y eficiencia de un proceso, por tal motivo se debe evaluar en las distintas etapas del ciclo. Su importancia es mostrar qué partes son vitales en un proceso y con base en eso se toman decisiones

Para la evaluación de la funcionalidad del manual de procedimientos se buscará qué beneficios ha tenido en la institución y también se propone un método de evaluación utilizando un formato; esto se verá más adelante.

5.2.1. Beneficios del manual

El beneficio principal del manual procedimientos administrativos, es que se ha permitido crear un instrumento que presenta en forma detallada las actividades que forman parte la empresa.

Existen varios beneficios que la implementación del manual ha traído consigo en la institución. En la siguiente lista aparecen los beneficios que se han podido notar:

- La información de la situación actual de las actividades están en un solo documento, y es fácil de comprender, permitiendo crear nuevos métodos para mejorar el trabajo.

- Se tiene una herramienta de consulta rápida sobre las actividades, permitiendo que toda la cadena jerárquica haga uso del manual para aumentar la eficiencia en las operaciones.
- Ahora se cuenta con una herramienta de inducción y capacitación para los nuevos empleados.
- El personal conoce y tiene más confianza en hacer sus tareas, dado que tienen un respaldo escrito de cómo realizar su trabajo.
- Gracias a la implementación del manual se tiene una mejor comunicación entre las distintas áreas porque pueden ver en global el proceso.
- La información está libre de intermediarios porque cada trabajador puede tener acceso a ella.
- Al reducir las malas prácticas de trabajo se contribuye con la reducción de costos. Esto es porque se reducen los errores mejorando considerablemente la eficiencia.

5.2.2. Método de evaluación

Ahora la pregunta es cómo se va a realizar la evaluación del manual. Esta pregunta es fácil de responder porque se utilizará un formato para decidir qué cambios deben realizarse a las actividades para actualizarlas, de manera que se pueda buscar más eficiencia.

Para esto se hizo uso del siguiente formato:

Figura 33. **Formato de evaluación**

Logotipo de la empresa	Formato de evaluación	Tipo:	Formato
		Código:	F0-012
		Fecha:	

Nombre: _____

Puesto: _____ Tipo de desempeñar el puesto: _____

Evaluación del manual

Instrucciones: Llene los datos que se le piden o marque con una "X" la respuesta a las preguntas.

1. ¿Ha utilizado el manual de procedimientos?
Si _____ No _____

2. ¿Cuántas veces lo ha utilizado?
1-5 _____ 6-10 _____ 11-15 _____ 16 o más _____

3. ¿Por qué motivo ha consultado el manual? _____

4. ¿Le ha sido útil el manual?
Si _____ No _____
¿Por qué? _____

5. ¿Será que el manual está actualizado en sus procesos?
Si _____ No _____

6. ¿Qué cambios le haría al manual?
Si _____ No _____
¿Por qué? _____

Fuente: elaboración propia.

El formato de evaluación buscó recolectar la información sobre el uso del manual en un periodo de tiempo determinado; se recomienda que se hagan semestralmente las evaluaciones, para tener un mejor control del desarrollo de las actividades internas.

El formato reúne datos acerca de la utilización y actualización del manual, también hay espacio para detectar los problemas que se están dando durante las tareas del proceso, indicando en donde se encuentra la dificultad.

En general la evaluación va a permitir establecer si se está haciendo un uso correcto del manual, si se desea puede entrevistarse a cualquier individuo del personal, ya que todos en la empresa deberían estar involucrados.

La evaluación debe ser realizada por los jefes de cada área, quienes deben velar porque su personal realice la evaluación. Luego de realizar la evaluación, se enviarán todos formatos al encargado de mejora continua quien analizará la información y generará mejoras al manual.

5.2.3. Política de evaluación

La política de evaluación busca trabajar cumpliendo los objetivos de la empresa, la evaluación del manual debe permitir dar a conocer información que ayude a los directivos generar mejoras y nuevos planes para ponerlos en acción.

5.3. Ajustes al manual de procedimientos

Realizar ajustes al manual de procedimientos se refiere a los cambios, modificaciones o actualizaciones que va a sufrir el documento a través del

tiempo. Los ajustes al manual se realizarán con base en las modificaciones que se practiquen al proceso; estas modificaciones serán indicadas por parte de los jefes de área, debido a que ellos estarán atentos a los procedimientos que han cambiado en un tiempo indicado.

5.3.1. Proceso de ajustes al manual

Luego, de pasar el formato de evaluación sigue el proceso de ajustes al manual. Con el formato de evaluación se obtiene información sobre el desarrollo de las actividades, haciendo que los procedimientos puedan presentar mejoras que aumenten la eficiencia de la empresa.

Al identificar cambios que deben realizarse al manual, se programará una reunión con los jefes de las áreas involucradas en los procedimientos y con mejora continua. La reunión busca dar a conocer los cambios que deben hacerse al manual y se deberá firmar el hoja de actualización, que es parte de la de autorización del manual.

En la actualización se indicará el nombre de la persona asignada para la elaboración de los cambios, y el de la persona que integrará los cambios en la empresa. Es importante tener presente que cada jefe de área debe velar porque el personal cumpla con los cambios autorizados en el manual.

5.3.2. Encargados de realizar los ajustes

Las personas encargadas para elaborar las modificaciones en el manual de procedimientos y distribuirlos dentro de la organización son asignadas por las áreas de Talento Humano y Mejora Continua. Estas personas deben contar con el apoyo y participación de los jefes de áreas y del personal involucrado en

los procedimientos, es decir, que todos están relacionados con el manual y de esta manera se toma en cuenta la opinión del personal que maneja el proceso, lo cual es muy bueno porque el personal se involucra y hace algo propio el proceso de actualización.

5.4. Mantenimiento del manual de procedimientos

El manual de procedimientos para que se preste a la mejora de los procesos internos de la empresa es necesario actualizarlo periódicamente. Se recomienda que las actualizaciones y modificaciones se hagan en un período no mayor de un año, dependiendo de la necesidad de la empresa, así como del presupuesto que se tenga en la empresa para este esfuerzo. De no hacer las actualizaciones el manual puede quedar sin obsoleto.

Se debe considerar como se mencionó en el capítulo anterior, en el inciso 3.1.2.1, el manual debe contener ciertos requisitos mínimos. Estos no se deben omitir en los ajustes y mantenimiento del manual. Algunos detalles de estas componentes que no se deben olvidar por su importancia son:

- **Identificación:** esto permite conocer los datos relacionados con institución (nombre, logotipo, departamento) y debe hacer referencia al tipo o nombre de manual colocando el lugar y fecha de elaboración, nombre de quién elaboró el manual y su firma (manual original), nombre de quién autoriza el manual y su firma (manual original).
- **Tabla de contenido:** esto es para hacerlo más ameno al usuario. Corresponde recordar que es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

- **Introducción:** no se debe olvidar que es una breve explicación del documento. Además, puede incluir información sobre el ámbito de aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
- **Objetivos:** representan el propósito que se pretende cumplir. Se debe redactar de manera clara y deben ser alcanzables.
- **Normas aplicables:** se deben contemplar todos los reglamentos de operación que intervienen en el desarrollo del procedimiento.
- **Diagrama de flujo:** cada procedimiento debe contener su diagrama de flujo. Es una gráfica que ordena los pasos del procedimiento. Para los diagramas se deben utilizar los estándares internacionales de simbología ANSI (American National Standard Institute).
- **Descripción del procedimiento:** las actividades se deben describir ordenadamente para auxiliar al diagrama de flujo. La manera de describirlas es mencionando en qué consiste cada actividad, cómo, cuándo, y dónde debe ejecutarse.
- **Responsables:** por ningún motivo debe omitirse los nombres de los responsables, dado que son los encargados de llevar a cabo los procedimientos.
- **Formulario:** como parte principal de un procedimiento y para el enriquecimiento del manual, es importante incluir una sección de formas que contengan todos los formatos utilizadas en cada procedimiento que se describe.

Otro factor que hay que considerar en las modificaciones del manual es el preservar el estilo y letra. Aunque a simple vista no se mire importante puede ser un choque para la mente de los trabajadores, porque ya pueden estar acostumbrados al manual anterior. Es recomendable que a la hora de modificar el diseño del manual se comunique al personal en las capacitaciones.

5.4.1. Resguardo del manual de procedimientos

Como parte final del mantenimiento del manual se toma en cuenta el resguardo. Con el resguardo se hace referencia al lugar donde es almacenado y cuidado el manual. El resguardo permitirá que el manual de procedimientos tenga un deterioro mínimo y que se pueda utilizar sin problemas.

Si el resguardo no cumple con buenas condiciones, el manual presentará daños; cuando un manual tiene daños cualquier persona que lo observe deberá informarlo al jefe de área, quién dará aviso al área de Mejora Continua para resolver el problema.

5.4.1.1. Técnicas de resguardo del manual

Pues las técnicas de resguardo del manual pueden ser variadas. Sin embargo, para el caso de la institución se decidió que hubiera dos maneras, estas son: copias digitales y copias físicas. Con copias digitales se refiere a todos los manuales que están registrados en un soporte electrónico. Cualquier unidad significativa independiente de información registrada, en un CD Rom o en un disco duro. Solo que en este caso no es un documento impreso o un documento audiovisual; es un documento digital. En el caso del manual que se presentó en el capítulo 3, el programa está guardado en PDF y los diagramas

de flujo en Office Visio. Las copias físicas se refieren a los manuales que fueron impresos y encuadernados.

El responsable de cada área al margen debe guardar el manual físico en un mueble o archivo; este mueble debe tener fácil acceso para los trabajadores de su área para que puedan consultarlo sin problemas. En el caso, de las copias digitales las deben guardar en la computadora de los jefes. También deben guardarse copias digitales y físicas en mejora continua.

5.4.2. Responsables del mantenimiento del manual

Como se ha dicho anteriormente los ajustes del manual son responsabilidad de todos y quienes hacen los cambios son las personas asignadas por talento humano y mejora continua. Velar porque el mantenimiento de manual guarde el formato y las indicaciones antes mencionadas es responsabilidad de los jefes de área, al igual que el resguardo. También se mencionó que cada área tendrá un manual de procedimientos.

El jefe de área puede asignar a una persona específica para el resguardo. La persona asignada para el resguardo deberá velar que el manual esté siempre en un lugar y que sea consultado de una manera adecuada. El lugar específico es un archivo en donde todos los trabajadores tengan acceso.

CONCLUSIONES

1. En el análisis que se le realizó a la empresa se pudo identificar que el área Administrativa-financiera presenta cambios continuos; esto hace se produzcan problemas porque no se cuenta con documentación de ningún tipo. Se observó que hay carencia de manuales de procedimientos administrativos que ayudan a mejorar al funcionamiento de los procesos dentro de la organización.
2. La institución cuenta con un personal fijo y con experiencia, sin embargo, al momento de que un empleado se retiraba, la persona que lo sustituía no recibía una capacitación adecuada debido a que no se tenían definidas las responsabilidades del puesto. El manual reduce este problema porque dentro de él se definen los puestos de trabajo que interfieren en cada procedimiento, haciendo que sea una herramienta para capacitaciones futuras.
3. Para definir la mecánica de trabajo se realizaron observaciones y pequeñas entrevistas al personal; con esto se determinó que algunos de los procedimientos realizados en la empresa no eran los apropiados; por los que se hicieron cambios para que el flujo del trabajo fuera más claro, ordenado y corto.
4. Como se carecía de documentación se realizó un manual de procedimientos. En el manual se incluyeron diagramas de flujo y una descripción de cada proceso, para que el usuario pueda entenderlo de

una manera fácil y clara. Esto hace que se facilite la operación técnica del personal, mejorando eficiencia en los procesos.

5. Con la elaboración del manual de procedimiento no se terminó el trabajo; hubo que establecer una metodología para la implementación. Dentro de la metodología se estableció la distribución y una capacitación. La capacitación fue un éxito porque se pudo medir la mejora de la eficiencia en la institución. La parte de la implementación tuvo un presupuesto asignado por parte de la empresa donde hubo una inversión de tiempo y dinero.

RECOMENDACIONES

1. Se deberá revisar periódicamente el manual de procedimientos para mantenerlo actualizado y de esta forma optimizar cada vez más los procesos internos de la empresa.
2. En cada actualización que se le haga al manual se debe respetar la base de la evaluación; también se deberá cuidar el formato y sobre todo las autorizaciones respectivas para los nuevos procedimientos que se establecerán.
3. La Gerencia debería asignar una persona encargada de orientar al personal respecto del uso del manual, para ayudar en la interpretación y aplicación de los diagramas de flujo para mejorar el proceso de capacitación.
4. Con base en los procedimientos actuales se deberán establecer nuevos métodos de trabajo que sean de beneficio de los empleados, con el fin, de aumentar la eficiencia en los puestos de trabajo.
5. Con la implementación de este manual se deberán estandarizar todos los procesos, creando más documentación; esto ayudará para obtener una certificación de calidad que respalde las operaciones de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. CÁCERES DEL CID, Marlon Dérick. *Diseño y desarrollo de los procesos administrativos para una empresa de fabricación de pinturas*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2008. 152 p.
2. DAFT, Richard. *Introducción a la administración*. 6a ed. México: Cengage Learning, 2009. 744 p.
3. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2001. 728 p.
4. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2000. 459 p.
5. Guadalupe, Mi Coope. *Manual de crédito Cooperativa Guadalupe*. Guatemala: Mi Coope, 2013. 210 p.
6. HELLRIEGEL, Don. *Administración: un enfoque basado en competencias*. 9a ed. Colombia: Thomson Learning, 2002. 561 p.
7. MAYNARD, J. K. *Manual del ingeniero industrial*. 4a ed. México: Thompson, 2005. 498 p.
8. NIEBEL, Benjamín W. *Ingeniería industrial métodos tiempos y movimientos*. 10a ed. México: Alfaomega, 2001. 896 p.

9. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 10a ed. México: Pearson Educación, 2009. 752 p.
10. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thompson Learning. 2002. 179 p.
11. SANTOS FIGUEROA, Juan Francisco. *Diseño e implementación de manuales administrativos en la municipalidad de Patzún*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 274 p.
12. SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. México: Thompson, 2005. 706 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. F0-007 Reporte papelería cancelada

Núm.	CIF	Nombre	Status
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **F0-008 Reporte de documentos faltantes**

Núm.	CIF	Nombre	Status	Fecha de apertura	Agencia de apertura	Persona que abrió
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **F0-009 Reporte de tarjeta de crédito**

Núm.	CIF	Nombre	Monto	No. Tarjeta	Fecha de ingreso
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. **F0-010 Permisos especial**

Núm.	CIF	Nombre	Fecha		Departamento	Motivo
			Salida	Ingreso		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. F0-001 Carta de transporte general

CARTA DE TRANSPORTE	
FOLIO: No. 0001	
AGENCIA PLAZA ZONA 4	FECHA DE ENVÍO: ___ / ___ / ___
PERSONA RESPONSABLE DEL ENVÍO: _____	
CUENTAS NUEVAS <input type="radio"/>	CRÉDITOS <input type="radio"/>
MUTUOS <input type="radio"/>	FORMULARIOS <input type="radio"/>
I V E S <input type="radio"/>	VARIOS <input type="radio"/>

Fuente: Empresa en Estudio.

Anexo 2. **F0-002 Carta de transporte cuentas nuevas**

Núm.	CIF	Fecha de apertura de cuenta	Nombre del asociado
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Fuente: Empresa en Estudio.

Anexo 3. **F0-003 Carta de transporte créditos**

Núm.	Fecha de emisión	Cif	Núm. Préstamo	Nombre del asociado	Cantidad	Tipo de crédito	Estado en fábrica de créditos
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Fuente: Empresa en Estudio.

Anexo 4. **F0-004 Carta de transporte mutuos**

Núm.	Cif	Nombre a<sociado	Tipo escritura	Por: (monto)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Fuente: Empresa en Estudio.

Anexo 5. **F0-005 Carta de transporte IVES**

Núm.	CIF	Fecha de actualización	Nombre del asociado	Núm. Formulario
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Fuente: Empresa en Estudio.

Anexo 6. **F0-006 Carta de transporte documentos varios**

Núm.	CIF	Nombre del asociado	Tipo de docto.	Fecha de creación
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Fuente: Empresa en Estudio.