

# **UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

## **INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“ELABORACION DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO LEÓN (CAJA), EN LOS DEPARTAMENTOS DE: CRÉDITO, CAPTACIONES, CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO FIJO E INVERSIONES PORTAFOLIO”.**

**Tesis Previa a la Obtención del  
Título de Ingeniero Industrial**

### **DIRECTOR**

Eco. Fernando Vivar

### **AUTORES:**

Nelson Fernando Cajilima Sauce  
Jhonny Marcelo Tapia Mogrovejo

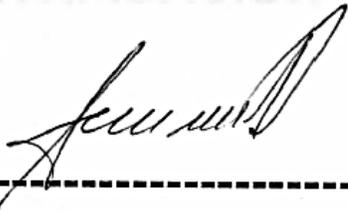
**CUENCA – ECUADOR**

**2013**

## CERTIFICACIÓN

**Certifico que el presente proyecto fue realizado en su totalidad por los señores: Nelson Fernando Cajilima Sauce y Jhonny Marcelo Tapia Mogrovejo, como requisito parcial para la obtención del título de INGENIERO INDUSTRIAL.**

CERTIFICACION



-----

**Eco. Fernando Vivar**  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

# RESPONSABILIDAD DEL AUTOR

Las ideas y criterios vertidos  
en la presente Tesis de Grado son, de exclusiva  
responsabilidad de los autores; y se autoriza a la Universidad Politécnica  
Salesiana, hacer uso de la misma para fines académicos.



**Fernando Cajilima**

**C.I 0104034467**



**Jhonny Tapia**

**C.I 0104781927**

**Cuenca, agosto del 2013**

# AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por bendecirme, protegerme y guiarme durante todo mi camino, gracias Señor porque hiciste mi sueño realidad.

A mis padres, en especial a mi madre quien, a más de ser una buena madre ha sido mi mejor amiga, ella siempre con sus consejos me ha sabido corregir en mis errores y apoyarme en lo que me propongo.

También me gustaría agradecer a la Cooperativa Alfonso Jaramillo León (CAJA), por darnos la oportunidad de desarrollar el proyecto en sus instalaciones.

A la UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA por darme la oportunidad de estudiar y adquirir los conocimientos para enfrentar al mundo profesional.

Y por último a toda mi familia, porque han formado parte de mi formación profesional, por sus consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos difíciles de mi vida, gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

*Nelson Fernando Cajilima Sauce.*

Al finalizar esta etapa de mi vida, En primer lugar agradezco a Dios, por ayudarme a terminar este proyecto, gracias por darme fuerzas y coraje para concretar una meta más propuestas en mi vida, por ponerme en este mundo por estar conmigo en cada momento de mi vida. Por cada regalo que me ha dado y que inmerecidamente he recibido. Además agradezco a toda mi familia y amigos que me proporciono su apoyo total que de una u otra forma estuvieron pendientes a lo largo de este proceso.

De manera especial agradezco a mis padres por ser las personas quienes siempre estuvieron apoyándome, brindándome seguridad y cariño para seguir adelante.

También siento la inmensa necesidad de expresar mi cariño y agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, especialmente a los profesores y compañeros que contribuyeron a mi formación no sólo profesional sino también personal.

Finalmente, a todas las otras personas que hicieron posible este trabajo y que aportaron sus conocimientos para contribuir, de una u otra forma, a su culminación.

***Jhonny M. Tapia M.***

# DEDICATORIA

Una etapa más, cumplida en mi vida y todo se lo debo al creador, él me da la luz y el camino para seguir, cuando estoy a punto de caer; me ha dado la fuerza y el coraje para continuar; por ello, con toda la humildad que mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, dedico esta tesis a mis padres, que con su ejemplar forma de vida, me han enseñado a no desfallecer en mis fracasos; y con su amor incondicional siempre han sido un pilar fundamental en mis triunfos.

También dedico este trabajo a mi amada esposa, por su apoyo y animo que me ha brindado día a día para alcanzar este momento.

A mi adorado hijo, él siempre fue y será la motivación e inspiración en mi vida, para seguir adelante, a quien siempre lo cuidare para verle hecho una persona de bien.

A mis hermanos, por estar presentes y acompañándome en mi realización.

*Nelson Fernando Cajilima Sauce.*

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y me ha dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor por no abandonarme; gracias por ayudarme a levantarme en mis fracasos, aprender de ellos y principalmente por permitirme realizar uno de los sueños más importantes de mi vida.

A mis padres por todo su tiempo, esfuerzo y sacrificio con el fin de verme realizado profesionalmente les debo mucho y ahora es mi turno de corresponder.

A mi esposa que con su valiosa paciencia supo ayudarme a salir cuando me derrumbaba por las noches que se sacrificaba por esperar este momento.

A toda mi familia que con su forma de decir las cosas, realzaban el impulso de retomar las cosas.

***Jhonny M. Tapia M.***

## **INTRODUCCION**

La Gestión del Conocimiento como la Gestión por Procesos han venido cobrando importancia en las empresas e Industrias, porque nos permite enfrentar aspectos fundamentales en el desempeño y supervivencia de las mismas, como son los permanentes cambios en el entorno competitivo, el aumento constante de las exigencias de los clientes y la necesidad de aumentar la eficiencia económica de las actividades internas.

Las Cooperativas de ahorro y crédito, como entidades financieras, se desarrollan y crecen en busca de beneficios mutuos, servicios financieros con rentabilidad y calidad social. Este negocio genérico, en cual su giro del negocio es el dinero, como un vehículo requiere de un adecuado manejo y administración de costos operativos, con el objetivo de identificar y eliminar costos excesivos, y reducir al óptimo los necesarios, sin dejar de lado que en la actualidad la calidad, innovación y servicio, son también importantes, por ello la existencia de procesos y la descripción de procedimientos en las fases del negocio de la Cooperativa permiten estandarizar las actividades, garantizar la optimización de los recursos, así como seguridad de que el trabajo ejecutado se lo realiza enmarcado en las políticas definidas.

Dentro del desarrollo del proyecto de tesis e investigación proponemos elaborar un manual de procesos y procedimientos en los departamentos de: Créditos, Captaciones, Certificados de depósitos a plazo fijo e inversiones Portafolio, que servirá como una guía para control interno del personal que labora en los departamentos antes mencionados; también se cumplirá

con requisitos que exigen las entidades de control, para realizar las auditorias, que tiene como finalidad, garantizar la calidad de servicio y de trabajar eficientemente.

## **JUSTIFICACION**

La justificación e importancia de nuestro proyecto de tesis e investigación es: elaborar **EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS** que servirá como guía para el control interno de la cooperativa en los departamentos de CREDITO, CAPTACIONES, CERTIFICADOS DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO E INVERSIONES PORTAFOLIO; la importancia de la elaboración del manual de procesos y procedimientos es, ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso dentro de los diferentes departamentos, logrando así proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación al personal de esta manera se logrará mejorar la eficiencia, la confiabilidad y crecimiento de la cooperativa, la cual tiene como misión primordial satisfacer la demanda de la población, garantizando un servicio de calidad a sus clientes, todo ello revertido en beneficio para la sociedad y comunidad en general, contribuyendo a la dinámica de la economía de la región.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cooperativa (CAJA) ha venido desarrollando sus actividades de forma empírica-verbal; por lo que las entidades de control de cooperativitas exigen como un requisito fundamental para facilitar el control y evaluación de los procesos y procedimientos.

Otro de los problemas que surge en la cooperativa es la dificultad para control interno de las funciones asignadas al personal que labora en la misma.

Se manifiesta como problema también cuando existe inconveniente o eventos no esperados durante el proceso y procedimientos, la persona encargada no sabe cómo actuar o a quien reportar para solucionar el problema.

Analizando todas estas problemáticas vimos la necesidad de elaborar UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALFONSO JARAMILLO (CAJA)". Que tendrá como finalidad satisfacer las necesidades de la cooperativa y encaminarse hacia una mejora continua.

## **OBJETIVOS**

### ✓ **GENERAL**

- Elaborar el manual de procesos y procedimientos para control interno de la cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo (CAJA), garantizando así la calidad de servicio y crecimiento de la misma.

### ✓ **ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de la cooperativa (CAJA).
- Cumplir con requerimientos que exigen las entidades de control de la cooperativa.
- Analizar y proponer un manual de procesos y procedimientos, que servirá de guía al personal de los diferentes departamentos de la cooperativa que permita mantener un sistema de información ágil y confiable para la correcta toma de decisiones. de las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

# Índice

## CAPITULO 1

### Fundamentación teórica

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 DIFERENCIAS ENTRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.1 PROCEDIMIENTOS</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.2 PROCESO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.3 Características e importancia de los procesos</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5.1 Planeación</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5.2 Organización</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5.3 Dirección</b> .....	<b>9</b>
<b>1.5.4 Control</b> .....	<b>9</b>
<b>1.6 MAPA DE PROCESOS</b> .....	<b>10</b>
<b>1.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.7.1 Procesos gobernantes, estratégicos o de dirección</b> .....	<b>10</b>
<b>1.7.2 Procesos fundamentales, operativos o claves</b> .....	<b>11</b>
<b>1.7.3 Procesos de soporte o ayuda</b> .....	<b>11</b>
<b>1.8 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.8.1 Objetivo del manual de procesos</b> .....	<b>12</b>
<b>1.8.2 Elementos que integran el manual de procesos</b> .....	<b>12</b>
<b>1.9 FORMATOS E INSTRUMENTOS PARA ELABORAR EL MANUAL</b> .....	<b>16</b>
<b>1.9.1 Encabezado</b> .....	<b>17</b>
<b>1.9.2 Propósito del Procedimiento</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.3 Alcance</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.4 Referencias</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.5 Responsabilidades</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.6 Definiciones</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.7 Políticas y lineamientos</b> .....	<b>18</b>
<b>1.9.8 Indicadores</b> .....	<b>19</b>

1.9.9	Documentos referenciados.....	19
1.9.10	Diagrama de flujo.....	19
1.10	UTILIDAD DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	20
1.11	TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	20
1.11.1	Diagrama de flujo vertical.....	21
1.11.2	Diagrama de flujo horizontal .....	21
1.11.3	Diagrama de flujo de bloques.....	22
1.12	EL USO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS EN LAS ORGANIZACIONES .....	22
1.13	CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.....	23
1.14	DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL DIAGRAMA DE FLUJO,.....	24
1.15	SIMBOLOGÍA.....	25
1.16	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO .....	27
1.16.1	Investigación Documental: .....	27
1.16.2	Entrevista Directa: .....	28
1.16.3	Observación de Campo:.....	29
1.17	METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	29
1.17.1	Delimitación del procedimiento .....	29
1.17.2	Recolección de la Información .....	30
1.17.3	Análisis de la Información .....	30
1.17.4	Análisis del Procedimiento .....	30
1.18	TERMINOLOGÍA Y CONCEPTOS FINANCIEROS .....	33
1.18.1	CRÉDITO.....	33
1.18.1.1	La Función del crédito .....	33
1.18.1.2	Elementos del Crédito .....	34
1.19	FINANCIAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO.....	35
1.19.1	Características del crédito bancario a corto plazo .....	35
1.19.2	Características del financiamiento a largo plazo.....	35
1.20	CAPTACIONES.....	36
1.21	PORTAFOLIO DE INVERSIÓN .....	37

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON “CAJA”**

2.1	RESEÑA HISTÓRICA .....	39
2.2	UBICACION .....	41
2.3	RED DE AGENCIAS.....	42
2.3.1	AGENCIAS CUENCA .....	42
2.4	MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA ALFONSO JARAMILLO LEÓN .....	44
2.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	46
2.6	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	47
2.7	BASE LEGAL .....	49

<b>2.8 SERVICIOS QUE OFRECE</b> .....	<b>49</b>
<b>2.8.1 Productos</b> .....	<b>49</b>
2.8.1.1AHORROS.....	50
2.8.1.2CREDITOS.....	50
<b>2.8.2 SERVICIOS</b> .....	<b>51</b>

## **CAPITULO III**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 PROPUESTA DEL MANUAL</b> .....	<b>57</b>
3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL.....	57
3.3 ÁREAS DE APLICACIÓN.....	57
<b>3.4 MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>57</b>
3.4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	58
3.4.2 ENTREVISTA DIRECTA.....	58
3.4.3 OBSERVACIÓN DE CAMPO.....	59
<b>3.5 MAPA DE PROCESOS</b> .....	<b>59</b>
3.5.1 GOBERNANTES O ESTRATÉGICOS:.....	60
3.5.2 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO.....	61
3.5.3 PROCESOS FUNDAMENTALES / CREADORES DEL VALOR.....	61
3.5.4 EVALUACIÓN Y CONTROL.....	62
<b>3.6 MANUAL DE PROCESOS</b> .....	<b>64</b>
3.6.1 PROCESO DE CREDITO.....	65
3.6.2 PROCESO DE CAPTACIONES.....	66
3.6.3 PROCESO DE INVERSIONES PLAZO FIJO.....	67
3.6.4 PROCESO DE INVERSIONES PORTAFOLIO.....	68
<b>3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> .....	<b>69</b>
<b>3.7.1 ÁREA DE CRÉDITOS</b> .....	<b>70</b>
3.7.1.1 PROMOCIÓN Y PRE-CALIFICACIÓN DEL CREDITO.....	71
3.7.1.2 CALIFICACIÓN DEL CREDITO.....	75
3.7.1.3 APROBACIÓN DEL CRÉDITO.....	80
3.7.1.4 RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	85
3.7.1.5 TRÁMITE JUDICIAL.....	89
3.7.1.6 DESEMBOLSO DE CRÉDITO PROCESO GENERAL.....	96
3.7.1.7 DESPACHO DE CRÉDITO PAGOS-MENSUALES.....	100
3.7.1.8 DESPACHO DE CRÉDITO RESPALDO - CHEQUES.....	105
3.7.1.9 DESPACHO DE CRÉDITO PAGOS-TRIMESTRALES.....	111

<b>3.7.2</b>	<b>ÁREA DE CAPTACIONES .....</b>	<b>117</b>
3.7.2.1	APERTURA DE CUENTA.....	118
3.7.2.2	CIERRE DE CUENTA .....	125
3.7.2.3	CONTROL DE BOVEDA INGRESO.....	132
3.7.2.4	CONTROL DE BOVEDA- EGRESO .....	136
3.7.2.5	ORDEN DE PAGO .....	140
3.7.2.6	DEPÓSITOS A LA VISTA .....	145
3.7.2.7	NOTA DE DÉBITO .....	149
3.7.2.8	RETIROS LA VISTA .....	154
3.7.2.9	TRANSFERENCIAS INTERNAS.....	158
3.7.2.10	NOTA DE CRÉDITO .....	162
3.7.2.11	TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS DESDE VENTANILLA A OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS .....	166
3.7.2.12	TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS A TRAVÉS DEL BANCO CENTRAL .....	171
3.7.2.13	TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS A TRAVÉS DE OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS.....	176
3.7.2.14	CUADRE DE CAJAS DIARIOS .....	181
<b>3.7.3</b>	<b>ÁREA DE INVERSIONES A PLAZO FIJO.....</b>	<b>185</b>
3.7.3.1	INVERSIONES A PLAZO FIJO .....	186
3.7.3.2	CANCELACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	193
3.7.3.3	RENOVACIÓN DE INVERSIÓN .....	198
<b>3.7.4</b>	<b>ÁREA DE INVERSIONES PORTAFOLIO.....</b>	<b>205</b>
3.7.4 .1	NEGOCIACION Y APERTURA DE LA INVERSION .....	206
3.7.4 .2	RENOVACIÓN O COBRO DE LA INVERSIÓN .....	213
	CONCLUSIONES.....	220
	RECOMENDACIONES.....	223

## **Resumen**

El objetivo principal de la tesis, es proponer un manual de proceso y procedimientos para el desarrollo de la cooperativa (CAJA), en el cual mediante un estudio de delimitación, se toma en consideración los siguientes departamentos: CREDITO, CAPTACIONES, INVERSIONES A PLAZO FIJO E INVERSIONES PORTAFOLIO. El manual busca cumplir como un requisito para las auditorias por parte de las entidades de regulación y para el uso del control interno.

El tener identificados los procesos por parte de la cooperativa es una tarea muy importante, ya que permite planificar y buscar las herramientas necesarias para trabajar eficazmente y con calidad, lo que permitirá incrementar al máximo su eficiencia y competitividad. Motivo por el cual es importante el desarrollo del proyecto en CAJA.

Para cumplir con el estudio se tomó en consideración el siguiente esquema de trabajo bajo una base inicial de planificación por capítulos:

En el capítulo uno, nos enfocaremos a las definiciones, métodos y contenidos con respecto a los manuales de procesos y procedimientos, el cual nos permite introducir al lector a la temática facilitando el entendimiento y uso.

Entre los temas están: Importancia, objetivo, partes que conforma el manual; así como simbología utilizada, diagramas de flujo, tipos de procesos, importancia y propósitos en la empresa para conseguir una mejor aplicación del manual.

En el capítulo dos se identificó la situación actual de la cooperativa, a través de la recopilación y análisis de archivos tanto históricos como actuales, he identificamos cuáles son los servicios y beneficios que ofrecen al cliente/socio. También identificamos la estructura organizacional, los departamentos, datos históricos, ubicación de las agencias, su misión, visión y como se planifica cumplir.

En el capítulo tres, encontramos los procesos y procedimientos en cada una de las áreas del trabajo de investigación. Se estableció una planificación para proceder a realizar la aplicación de la metodología adecuada para el levantamiento de información. Luego de obtener los datos, aplicamos la diagramación horizontal este tipo de diagrama de flujo nos permita identificar claramente los procedimientos y la intervención de otros departamentos o personas en los procesos; lo que permite que sea entendible para el personal de la cooperativa.

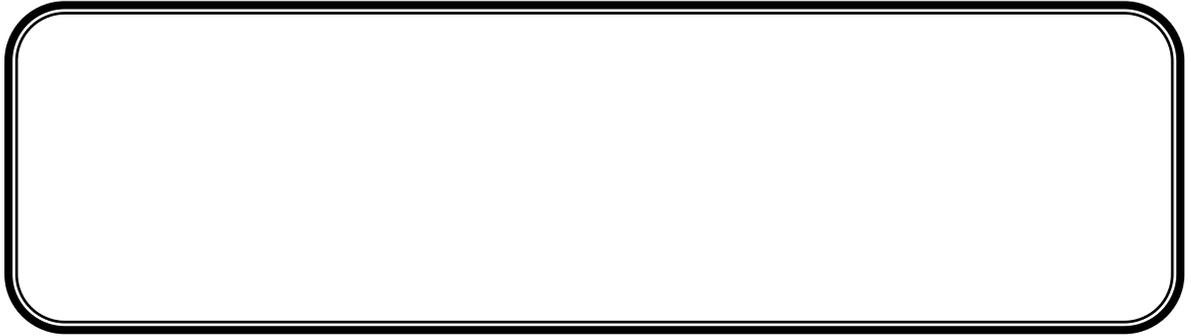
Para la propuesta del manual trabajamos en el análisis de los riesgos que enfrentan los procedimientos, se adjuntó las políticas, conceptos, indicadores, alcance, propósito, quienes intervienen en el proceso, documentos referenciados y el flujograma.

Para la aprobación el manual se contó con varias comprobaciones de campo y mediante la intervención del concejo de administración y jefe de operaciones se procede a dar por aceptada la propuesta.

La propuesta que realizamos para la cooperativa CAJA es indispensable, ya que les permite analizar los cuellos de botella otros factores que impiden un buen desarrollo y ayudan a planificar métodos que les permitan mejorar la eficiencia.

# CAPITULO 1

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



## INTRODUCCIÓN

En la ingeniería industrial, existe un área de estudio denominada calidad y dentro de ella están los procesos, que es de vital importancia para las empresas de fabricación de productos como de servicios, en donde el ingeniero industrial; ingenia, controla y evalúa los procesos cuyo propósito es optimizar y mejorar la calidad.

Las actividades para la determinación de procesos de fabricación de productos o servicios pasan por varias etapas. La primera es el análisis de la documentación con el propósito de conocer de forma general a la organización; Como siguiente etapa, es la determinación de los procesos dentro de la organización, en donde el resultado de estos dos análisis es el bosquejo de la lista de procesos claves para la planificación y aplicación; Como tercera etapa es la determinación de los procedimientos, a partir de esta etapa se inicia el estudio de los métodos, utillajes, herramientas, equipos de oficina entre otras, para empezar a definir los procesos.

Para el éxito de una organización, no basta con tener definidos los procesos; sino hay que controlarlos, evaluarlos y mejorarlos y por ello es muy importante el tema de los manuales en la organización.

En este capítulo nos enfocaremos a las definiciones, métodos y contenidos con respecto a los manuales de procesos y procedimientos, el cual nos permite introducir al lector a la temática, facilitando el entendimiento y uso.

# **GENERALIDADES SOBRE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. MODALIDADES - DEFINICIONES - CONCEPTOS**

## **1.1 DIFERENCIAS ENTRE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Empezamos este proyecto dando a conocer la diferencia significativa entre estos dos términos.

En el libro *Gestión por procesos y creación de valor público* un enfoque analítico señala, Harold Koontz y Cyrill O'donnell describiendo al procedimiento como “el medio por el cual es iniciada, llevada a cabo, controlada y definida toda acción que se repite en una organización, este especifica quien ha de actuar, como, cuando y donde; mientras que el proceso es, la organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos administrativos en actividad concebidas para producir un resultado final específico de valor.” (Giopp, 2005, págs. 119-120)

## **1.2 INGENIERÍA DE PROCESOS OPERATIVOS**

En la actualidad los procesos operativos, permiten elevar el nivel de calidad de las empresas y organizaciones, mediante el diseño de las etapas que se realizan durante la planificación para cada departamentos, en los cuales se identifican las fases del ¿cómo, quien y dónde hacer?, logrando así obtener mejores resultados en cada una de las actividades que desarrollan.

La ingeniería de procesos efectivamente depende de la evaluación del propósito del proceso, el cuestionamiento de ese propósito y de las suposiciones implícitas, solo funcionan cuando se examina tanto el proceso como sus objetivos. La realización de

cada proceso, debe tener especificado claramente el procedimiento a seguir y las personas que intervienen, esto permite fijar indicadores fiables que ayudan a implantar acciones de mejora.

Existen varias metodologías y varios procedimientos que se proponen para aplicar la ingeniería de procesos, pero todos convergen al mismo objetivo, se consideran los lineamientos básicos tales como: identificación de procesos, levantamiento del mapa de procesos, mapeo de procesos, levantamiento de información, análisis de la información, levantamiento del mapa de procesos mejorados, implantación, y evaluación.

### **1.3 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA**

Hoy en día, se vive un mercado muy competitivo, por lo que las organizaciones se ven obligadas a manejar técnicas estratégicas para mejorar los productos o servicios; y entre ellos, están los procesos y su vital importancia, lo que lleva a tomar notable consideración sobre las “organizaciones líderes que piensan de forma diferente acerca de sus procesos que ya no se ven solo como simples procesos de producción,” (James, 1998) sino se considera como puntos estratégicos de planificación para el desarrollo organizacional.

Los manuales de procedimientos son una herramienta que nos permite mejorar los procesos en la organización; a través del control y evaluación de ello se ha observado algunas mejoras que según (James., 1998) menciona a continuación:

- 🌈 Mayor confiabilidad de los procesos de la empresa.
- 🌈 Mejor tiempo de respuesta
- 🌈 Disminución del costo
- 🌈 Reducción de inventarios

- 🌈 Mejoramiento en manufactura
- 🌈 Superior participación de mercado
- 🌈 Mayor satisfacción del cliente
- 🌈 Incremento de la moral de los empleados
- 🌈 Incremento de las utilidades
- 🌈 Menor burocracia.(p. 44)

## **1.4 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS**

### **1.4.1 Procedimientos**

Los procedimientos podemos determinar cómo, la descripción de las actividades que se realiza para cumplir con un trabajo u objetivo, aunque Joaquín Rodríguez Valencia define su importancia diciendo.

Que, “los procedimientos ayudan a llevar la información pertinente hasta las personas que la necesitan y a formar en cada persona una comprensión sobre lo que debe realizar con esta información.” (Valencia, 2002, pág. 184)

Este documento contiene información de forma detallada ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades y áreas o personas que intervienen para cumplir con la actividad.

### **1.4.2 Proceso**

De acuerdo a la norma **UNE-EN ISO 9000:2000**, define al proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan; las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En las organizaciones financieras se entiende por proceso “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones” (León, 2004, pág. 15) estos crean valor para el socio/cliente.

### **1.4.3 Características e importancia de los procesos**

Se intenta definir las características de los procesos, con el propósito de dar conocer que los “procedimientos deben basarse hechos reales concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones ni deseos. En cada caso deben tomar en cuenta los recursos humanos, el tipo de trabajo y los recursos materiales.

Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto deben alcanzar el objetivo deseado; debe ser estable y flexible a la vez” (Valencia, 2002, pág. 187). Cuando el autor habla de estable, hace referencia a la firmeza del proceso que está establecido el cual sufrirá cambios cuando exista la necesidad; y, la flexibilidad de un procedimiento para poder afrontar a una crisis o emergencia permitiéndose ajustarse a las condiciones temporales sin desestabilizar la gestión del proceso.

Entre las características de los procesos que menciona (LEON, 2004) podemos mencionar las siguientes:

- Están orientados a:
  - Obtener resultados.
  - Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes)

- Dar respuesta a la misión de la organización.
  
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.

Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.” (p. 16. Disponible:

<http://www.jcyl.es>)

## 1.5 Administración de los Procesos

La administración de los procesos en una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración, esto se refiere a “**planeación y organización** de las estructuras de órganos y cargos que componen la empresa; **dirigir y controlar** sus actividades”. (Helleriegel, 2003) Trata de determinar, los recursos y las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

Para ello (Helleriegel, 2003) define a las funciones diciendo:

### 1.5.1 Planeación

Consiste en que las organizaciones piensen, a través de sus objetivos y acciones, con anticipación con base a estimaciones; y tomen decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos los que están bajos su responsabilidad.

Citando un criterio que maneja (Hitt, 2005) para complementar esta teoría dice que se debe considera tres niveles o tipos distintos de planeación.

#### a. Planeación estratégica

La cual prevé las acciones diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización.

#### b. Planeación Táctica

Traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo.

#### c. Planeación operativa

Identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas. (pág. 46.)

### **1.5.2 Organización**

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

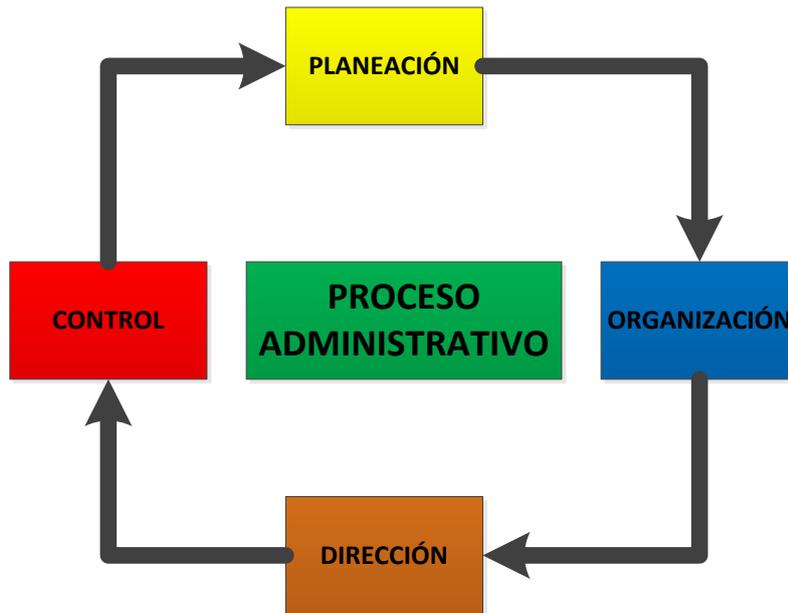
### **1.5.3 Dirección**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

### **1.5.4 Control**

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. (pág. 46)

A continuación se presenta el siguiente gráfico.



Elaborado por: Los autores

## 1.6 Mapa de procesos

El mapa de procesos, es una representación gráfica de forma general del sistema organizacional de la empresa, la cual clasifica los procesos en tres categorías: **Estratégicos, operativos y de apoyo o soporte**; los cuales, busca cumplir con los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes.

## 1.7 Clasificación de los proceso

La identificación de los procesos nos permite conocer la directrices que conforma la organizaron, de esta manera podremos identificar las actividades que se realizan en una organización, lo que nos facilita la elaboración del mapa de procesos.

### 1.7.1 Procesos gobernantes, estratégicos o de dirección

Son los que proporcionan directrices al resto de los procesos es decir son; los proceso guías de la organización cuyo fin es incrementar la calidad, ya sea este en producto terminados a través la entrega de servicios a los clientes.

### **1.7.2 Procesos fundamentales, operativos o claves**

Estos tipos de procesos nos ayudan a obtener el producto o servicio mediante una transformación física de la materia prima o la entrega de servicios, es decir son los que añaden valor agregado a cliente que inciden directamente en la satisfacción.

### **1.7.3 Procesos de soporte o ayuda**

Son los que nos permiten encaminar hacia la mejora continua mediante en control y la mejora del sistema en los procesos

## **1.8 Definición de manual de procesos**

El manual de procedimientos es un documento que contiene, la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de las organizaciones.

“Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, el manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.” (Torres, (1996), pág. 24)

En él, se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no de manera adecuada.

### **1.8.1 Objetivo del manual de procesos**

Hemos mencionado que el manual de procesos es una herramienta importante para el desarrollo de una organización; a continuación mencionamos algunos objetivos que plantea el autor (García, 2006) del libro de Gerencia de Procesos aplicados a las actividades de una empresa de productos o servicio.

- 🌸 “Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución
- 🌸 Ayuda a brindar servicios más eficientes
- 🌸 Mejorar el aprovechamiento de los recursos
- 🌸 Generar uniformidad en el trabajo por parte de sus funcionarios
- 🌸 Evitar las improvisaciones en las labores
- 🌸 Ayudar a orientar al personal nuevo
- 🌸 Facilita la supervisión y evaluación de labores
- 🌸 Proporciona información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- 🌸 Evita discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- 🌸 Facilita la orientación y atención al cliente
- 🌸 Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- 🌸 Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- 🌸 Ser la memoria de la institución. (pág. 61 )

### **1.8.2 Elementos que integran el manual de procesos**

En la actualidad existe una gran variedad y modos de presentar un manual de procedimientos; en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada dependencia; así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la Cooperativa CAJA se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación se mencionan los elementos que se considera y que deben integrar un manual de procedimientos:

- a. Identificación
- b. Índice
- c. Introducción
- d. Objetivo(s) del Manual
- e. Desarrollo de los procedimientos

La (Guía técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos, 2010, disponible en la Web :

[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf))

describe a los elementos y su importancia diciendo que:

### **1.8.2.1 Identificación**

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

-  Logotipo de la dependencia.
-  Nombre de la dependencia.

🌈 Nombre o siglas de la unidad administrativa responsable de su elaboración o actualización.

🌈 Título del Manual de Procedimientos.

🌈 Fecha de elaboración o actualización.

### **1.8.2.2 Índice**

En este apartado se presentan de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen el manual. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

🌈 Introducción

🌈 Objetivo del manual

🌈 Nombre de los procedimientos desarrollados

Cuando los procedimientos contenidos en el manual tengan reglas de operación comunes, éstas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual.

Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

### **1.8.2.3 Introducción**

Se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

Incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo hará las revisiones y actualizaciones, así como la autorización del titular de la Dependencia.

Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior.

En síntesis, la introducción deberá:

- 🌈 Señalarse el objetivo del documento.
- 🌈 Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- 🌈 Ser breve y de fácil entendimiento.

#### **1.8.2.4 Objetivo(s) del Manual**

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustara a los lineamientos que se describen a continuación.

- 🌈 Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- 🌈 La redacción será clara, concreta y directa.
- 🌈 La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo.
- 🌈 Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
- 🌈 Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

(Pág. 16-16 )

El objetivo deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar qué se hace; y la segunda para qué se hace.

Tomando como un resumen más concretos el Manual de Procedimientos es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

### **1.9 Formatos e instructivos para elabora el manual.**

Los formatos e instructivos deben ser claros y concisos de manera que el lector entienda los procesos definidos dándole a conocer entre ellos los parámetros que regula los mismos; es decir el propósito, alcance, los que interactuar el proceso, las definiciones utilizadas para cada departamento para un mejor entendimiento, las políticas, los indicadores de control, los documentos referenciados, el seudocódigo del procesos y el diagrama de flujo.

Los responsables de ejecutar los trámites deberán describir sus procedimientos en el siguiente formato dependiendo del departamento que se trate.

A continuación, damos a conocer el formato que usamos para la elaboración del manual.



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

# APERTURA DE CUENTA

### ÁREA DE CAPTACIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

- a) PROPOSITO.
- b) ALCANCE.
- c) LÍDER DEL PROCESO
- d) DEFINICIONES
- e) POLITICAS
- f) INDICADORES
- g) DOCUMENTOS REFERENCIADOS
- h) DIAGRAMA DE FLUJO

La (Guía técnica para la elaboración de manuales de Procedimientos, 2010) describe a los literales que conforman el manual de la siguiente manera:

### 1.9.1 Encabezado

En esta parte de la elaboración del manual, se debe especificar los siguientes apartados.

- El nombre del procedimiento debe dar una idea clara de su contenido.
- La descripción del procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben incluir los procedimientos en uno.

### **1.9.2 Propósito del Procedimiento**

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que persigue con su implantación.

### **1.9.3 Alcance**

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra puestos y actividades, así como a qué no aplica.

### **1.9.4 Referencias**

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento manuales internos, normatividad, Etc.

### **1.9.5 Responsabilidades**

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

### **1.9.6 Definiciones**

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

### **1.9.7 Políticas y lineamientos**

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales ha de realizarse.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

### **1.9.8 Indicadores**

El indicador es un signo, señal o valor concreto que permite, establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición; esta, puede ser cuantitativa o cualitativa y en un período determinado de tiempo.

Los indicadores deben proporcionar información de cada área en forma sintetizada, y específica para la toma de decisiones.

### **1.9.9 Documentos referenciados**

Estos documentos son el resultado que obtiene posterior o durante el proceso, estos son elaborados por el personal de la cooperativa o solicitante; este debe estar de manera claramente identificables y legibles para el personal que ha de utilizarlo.

### **1.9.10 Diagrama de flujo**

Es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo. (pág. 17. Disponible en la web)

## **1.10 Utilidad de los diagramas de flujo**

La utilidad en las organizaciones de los diagramas de flujo o también conocidos como flujograma, son una herramienta muy “importante para el desarrollo de procedimientos debido a que por su sencillez grafica permite ahorrar muchas explicaciones en el desarrollo de los procedimientos.” (Torres, (1996), pág. 39)

Trabajan mediante representaciones gráficas, el cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Utilizando símbolos que se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

## **1.11 Tipos de Diagramas de Flujo**

Existe diversos tipos de diagramas de flujo, la selección para la elaboración de los procedimientos depende de una norma de calidad, o el tipo que más se acopla a la necesidad.

En nuestro caso usamos en diagrama de flujo horizontal, puesto que nos permite destacar a las personas, departamentos u organismos que participan eventualmente durante el desarrollo del procedimiento.

También citamos los diagramas horizontales y por bloques; estos, también se acoplan de forma favorable en las empresas dedicadas a brindar servicios.

Según la (Guía para la elaboración de diagramas de flujo, 2010) describe los tres tipos de diagramas de la siguiente manera:

### **1.11.1 Diagrama de flujo vertical**

También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo), el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido, estas dos últimas son opcionales de inclusión en el diagrama de flujo. En las líneas se destaca la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina. Este tipo de diagrama es extremadamente útil para armar un procedimiento, ayudar en la capacitación del personal y racionalizar el trabajo.

### **1.11.2 Diagrama de flujo horizontal**

En este diagrama de flujo se utilizan los mismos símbolos que en el diagrama de flujo vertical, sin embargo la secuencia de información se presenta de forma horizontal. Este diagrama sirve para destacar a las personas, unidades u organismos que participan en un determinado procedimiento o rutina, y es bastante común que sea utilizado para visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno de estos actores y así poder comparar la distribución de tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo. Aunque su elaboración resulta más compleja que la del diagrama vertical, este diagrama facilita la visualización de los sectores de una organización que intervienen en un procedimiento determinado; además, permite una mejor y más rápida comprensión del procedimiento por parte de los usuarios.

### 1.11.3 Diagrama de flujo de bloques

Este es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado.

Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.

Es una forma sencilla de representar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del mismo (pág. 4-6). Disponible en la web

### 1.12 El uso de los diagramas de flujos en las organizaciones

Esta herramienta es de gran utilidad para la organización, debido a que su uso contribuye, en aspectos que manifiesta el (Manual para elaborar manuales de políticas y Procedimientos):

- 🌈 Describir la etapa de un proceso y entender cómo funciona, este se representa de manera gráfica. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos; un buen flujograma reemplaza a varias páginas de texto.
- 🌈 Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- 🌈 Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.
- 🌈 Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- 🌈 Facilita el entrenamiento a empleados nuevos.
- 🌈 Identifica a los clientes y proveedores de un proceso.

- 🌈 Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado identificado las oportunidades de mejora.
- 🌈 Diseñar nuevos procesos.
- 🌈 Documentar el método estándar de operaciones de un proceso.
- 🌈 Hacer presentaciones directivas. (pág. 39)

En muchas empresas los Directivos y Responsables consideran a los diagramas que son muy complicado y que solamente están dirigidos para los ingenieros. Esta percepción es cierto debido a la falta de uso en el medio, sin embargo es tan sencillo; y está comprobado, que cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir el valor y la utilidad de esta valiosa herramienta.

### **1.13 Criterios para el diseño de los diagramas de flujo**

El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, con ello se facilita el trabajo de la comprensión y organización del procedimientos. Se debe comenzar por establecer los puntos de inicio y final del proceso. Posteriormente se identifican y clasifican las diferentes actividades que forman el proceso a realizar, la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión. Todo esto se representa mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama.

Para una correcta elaboración del flujograma también se debe tomar en consideración los siguientes puntos que deduce la (Guía para la elaboración de diagramas de flujo):

- 🌸 Debe de indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- 🌸 Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- 🌸 No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
- 🌸 No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- 🌸 Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
- 🌸 Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- 🌸 En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- 🌸 Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- 🌸 Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
- 🌸 Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
- 🌸 Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.
- 🌸 Cada flecha representa el flujo de una información. (pág. 3) disponible en la web.

#### **1.14 Descripción narrativa del diagrama de flujo,**

En ella debe considerarse como parte del manual se recomienda manejar la descripción de los procedimientos especificando quién, cómo, cuándo y dónde se hace

cada paso. Esta es la parte más importante y útil para el personal de ejecución de una institución.

Se debe utilizar frases cortas, pero completas. Las frases deben comenzar con un verbo infinitivo en singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: Recibir, Controlar, Remitir, Archivar, etc.

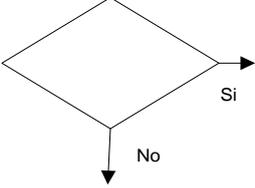
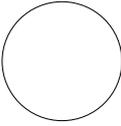
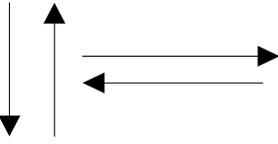
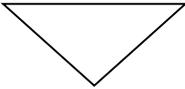
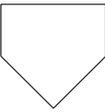
Se debe evitar, en lo posible, los términos técnicos que puedan tener más de una interpretación. Usar en todo caso términos sencillos y uniformes para que el personal que tenga que utilizarlo pueda entender con gran facilidad.

### **1.15 Simbología**

La simbología para los flujogramas, manejan un “lenguaje compuesto por símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama; se deben realizar de forma clara y precisa. También se debe definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.” (García, 2006, pág. 50)

Los símbolos que se utilizan para graficar los flujograma, se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal.

El conjunto de símbolos que se utilizarán en la elaboración del manual de procesos y procedimientos para la Cooperativa CAJA, es tomado de las normas; ANSI (American National Standards) y se presenta a continuación:

Símbolo	Significado
	<p>Inicio.- se presenta con este el comienzo y la finalización de un proceso.</p>
	<p>Operación o proceso, se grafica un actividad normalmente se anotara con verbos en infinitivo.</p>
	<p>Documento.- Cuando se genera o se transfiere un documento.</p>
	<p>Decisión.- A lo largo del proceso se presentan varias alternativas, se utiliza el rombo.</p>
	<p>Conector.- Sirve para representar los altos o interrupciones en un proceso.</p>
	<p>Flujo de información.- la comunicación entre los diferentes signos o actividades se lo representa con este símbolo que es una flecha, que comunica la dirección o sentido en el que fluya la información.</p>
	<p>Archivo.- almacenamiento temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de pagina .- Mediante el simbolo se puede unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes paginas; dentro del simbolo se utilizara un numero arábigo que indicara la tarea a la cual continua el diagrama.</p>

	<p>Linea interpuntada.- Se utiliza para citar otros departamentos o personas que intervienen esporádicamente en el flujo del proceso.</p>
	<p>Subproceso.- Constituye la realización de una operación o actividad dentro de un flujo (proceso preestablecido)</p>

**Elaborado por:** Los autores

“Estos son símbolos mínimo que se requieren para diagramar adecuadamente un proceso. A medida que se requieran nuevos símbolos de flujograma se deberán introducir con base en necesidad propia.” (García, 2006, pág. 52)

## **1.16 Metodología de la investigación del proyecto**

La metodología utilizada para desarrollar el proyecto, se ha tomado en consideración los siguientes aspectos:

- a) Investigación documental.
- b) Entrevista directa.
- c) Observación de campo.

### **1.16.1 Investigación Documental:**

Consideramos esta técnica de amplia importancia, puesto que nos da a conocer la situación actual, sus objetivos y como planean cumplir la Cooperativa CAJA; se ha tomado en consideración como investigación documentada; revistas, documentos, actas etc.

La investigación documentada técnicas de “reunir la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentran registradas, tales como libros, revistas, películas, archivos, videos, estadísticas, informes de investigación etc. Esta recopilación es la clave en la que se fundamenta las conclusiones del estudio”. (Moreno, 2005, pág. 41)

### **1.16.2 Entrevista Directa:**

Consiste básicamente en reunirse con una o varias personas, y cuestionarlas orientada- mente para obtener el levantamiento de la información.

En el libro Sistemas y procedimientos administrativos señala que es muy apropiado el método de realizar la entrevista, puesto que “se obtiene en el lugar mismo en que se está llevando a cabo el sistema objeto de estudio. El analista se sistema y procedimientos tiene una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.” (J.L.Krams, 1994)

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Establecer claramente el objetivo de la entrevista.
- Planificar previamente la cita.
- Verificar la información
- Realizar consultas al entrevistado en caso de que existan dudas.
- Escuchar la redacción del proceso.

### **1.16.3 Observación de Campo:**

La observación de campo nos ayudó a confirmar los flujogramas elaborados. Esta técnica consiste en ir al lugar en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos empíricos como valiosos durante las entrevistas.

### **1.17 Metodología para la elaboración de los diagramas de flujo**

Para la elaboración de los diagramas de flujo, se debe tener en cuenta una metodología planificada; considerando que los flujogramas son la parte fundamental del manual. Para conformar su estructuración, mejorarlos o cambiarlos, se debe considerar los siguientes aspectos:

#### **1.17.1 Delimitación del procedimiento**

- ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento en estudio.

### **1.17.2 Recolección de la Información**

Consiste en buscar la información y documentos, estos cuando están organizados, analizados y sistematizados, nos den a conocer los procesos como se operan en el momento; lo que nos servirá posteriormente para proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para recabar la información, es fundamental acudir a varias fuentes, entre ellas pueden ser: los archivos documentales, que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

### **1.17.3 Análisis de la Información**

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Esta información una vez analizada, se procede a organizar y reflejar a través de gráficos ordenados que nos va a mostrarnos el flujo de un proceso.

### **1.17.4 Análisis del Procedimiento**

Este punto nos ayuda a definir los flujos de los procedimientos, una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es

necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

**a) Eliminar**

La primera y más importante de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, paso o detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

**b) Combinar**

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles.

**c) Cambiar**

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

**d) Mejorar**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; haciendo alguna mejoría a la actividad, puesto de trabajo o equipo empleado.

**e) Mantener**

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron aptos para eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

## GENERALIDADES SOBRE CREDITO, CAPTACIONES, CERTIFICADOS A PLAZO FIJO, INVERSIONES

### *Objetivo del tema:*

Dar a conocer a los lectores aspectos globales sobre: crédito captaciones, certificados a plazo fijo, inversiones, y ayudar a definir algunos conceptos generales a manera de introducirlos en la temática del manual para facilitar el entendimiento, aprovechamiento y aplicación del mismo, dentro de la Cooperativa CAJA



## **1.18 Terminología y Conceptos Financieros**

En las entidades financieras, están en constante relación con la terminología relacionada, sin embargo, nosotros nos enfocaremos en alguno de ellos, con el fin de dar a conocer de forma general los términos utilizados para los departamentos de estudio.

### **1.18.1 Crédito**

Es un bueno conocer esta terminología, nos ayudara a entender el significa de una de las actividades a la que se dedica CAJA, por lo que mencionamos que “el crédito es una operación por medio de la cual un acreedor presta cierta cantidad de dinero a un deudor por la garantía o confianza, en la posibilidad, voluntad y solvencia de que cumpla a un plazo determinado con el reembolso total de la deuda contraída más sus accesorios o intereses, previo estudio hecho por quien presta el dinero respecto a la seguridad, liquidez y conveniencia que representa o que ofrece el deudor.” (BMI, 2006)  
Disponibile en la web. <https://www.bandesal.gob.sv>

#### **1.18.1.1 La Función del crédito**

Cuando hablamos acerca de la función del crédito, nos referimos al uso ahorros de los clientes de las entidades financieras; este ahorro se da cuando los ingreso de las familias, empresas o estado son mayores a los gastos. Este dinero que es captado y es canalizado por medio de diferentes modalidades de crédito para poner a disposición de las personas sean estas, naturales o jurídicas, dedicadas a actividades de producción, distribución y consumo, con el fin de que el capital solicitado, se dé un empleo productivo o de consumo.

Generar un beneficio, es satisfacer la necesidad, tanto para el acreditado, permitiéndole proyectar el crecimiento de su negocio, o inversión en bienes o servicios; como para el acreditante, por las utilidades que obtiene al prestar el dinero al cobrar intereses.

### **1.18.1.2 Elementos del Crédito**

Para que se gestione un crédito, este debe pasar por varias fases del proceso, estas fases contienen términos relacionados, por lo que es de gran interés mencionarlos a continuación.

#### **1.18.1.2.1 Definiciones**

- **Asesor de Crédito:** Es el que representa a la organización y conduce al crédito.
- **Sujeto de Crédito:** Persona Natural o jurídica que recibe el Crédito.
- **El monto del Crédito:** Es la cantidad de dinero prestado.
- **Destino del Crédito:** Uso que se dará al Crédito.
- **Plazo:** Tiempo que transcurre entre la concesión y el pago del Crédito.
- **Plazo de gracia:** Tiempo en que no se paga capital, solamente intereses.
- **Amortizaciones:** Forma, a través del tiempo en que se pagará el crédito.
- **Intereses:** La cantidad que se deberá pagar por el uso del Crédito.
- Para el acreedor es un ingreso y para el deudor es un costo.
- **Confianza:** Es la consideración que tiene el acreedor respecto a la solvencia moral y económica del deudor.
- **Riesgo:** Es la posibilidad de que no se recupere el Crédito.
- **Legales:** El Crédito deberá condicionarse a las leyes que norman estas operaciones.

## **1.19 Financiamiento a corto y largo plazo**

Las principales formas de la devolución del crédito, es mediante estos dos criterios los cuales se caracterizan por los siguientes aspectos:

### **1.19.1 Características del crédito bancario a corto plazo**

- Es auto liquidable en un período menor a un año, ya que los recursos que generan en las operaciones de la empresa son suficientes para pagarlo.
- Los términos de pago se establecen en función de las operaciones del negocio.
- Permiten una adecuada evaluación del riesgo, ya que el período de recuperación es corto.
- Otorgan a los bancos un alto grado de liquidez.

Tienen las siguientes ventajas y diferencias en comparación con los créditos a mediano y largo plazo:

- Se utilizan para financiar capital de trabajo.
- Mayor flexibilidad.
- Menos formalismos (negociaciones, condiciones, contratos).
- No requieren pagos o amortizaciones periódicas.
- Menor control.

### **1.19.2 Características del financiamiento a largo plazo.**

- Condiciones muy formales para su obtención.
- Contratos con cláusulas muy detalladas.

- Cantidades de crédito muy superiores que las de crédito a corto y mediano plazo.

Los recursos provenientes de los financiamientos a largo plazo se destinan en proyectos de inversión en activos fijos, lo cual implica un mayor riesgo que los que se invierten en activos circulantes.

## **1.20 Captaciones**

La captación son aquellas operaciones por las que el banco recibe o recolecta dinero de las personas.

Las operaciones de captación de recursos, denominadas operaciones de carácter pasivo se materializan a través de los depósitos. Los depósitos bancarios pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- Cuentas corrientes
- Cuenta de ahorro o libreta de ahorros.
- Depósito a plazo fijo.

“Las cuentas corrientes y los depósitos a la vista, son movilizables en cualquier momento y, por tanto, son totalmente líquidos. La diferencia entre ambos es que las cuentas corrientes pueden ser movilizadas mediante cheque, mientras que en los depósitos a la vista es necesario efectuar el reintegro en ventanilla o a través de los cajeros electrónicos, pero no es posible el uso de los cheques. Otra diferencia es que en los depósitos a la vista, el banco puede exigir el preaviso. Los depósitos a plazo, en principio, no pueden ser movilizables hasta el vencimiento del plazo. Sin embargo, en la práctica, normalmente es posible realizar el reintegro por anticipado, a cambio del pago de una comisión, siendo necesario, en ocasiones el preaviso activo.

Estos depósitos, dependiendo del tipo de cuenta, pagan intereses por concepto de inmovilidad del dinero en la entidad financiera, cuyos intereses son denominados (intereses de captación).” Disponible en la web:

<https://sites.google.com/site/comercioybanca/operaciones-bancarias>

### **1.21 Portafolio de Inversión**

También llamado Cartera de Inversión, es una selección de documentos o valores que se cotizan en el mercado bursátil y en los que una persona o empresa deciden colocar o invertir su dinero.

“Los portafolios de inversión se integran con los diferentes instrumentos que el inversionista haya seleccionado. Para hacer su elección, debe tomar en cuenta aspectos básicos como el nivel de riesgo que está dispuesto a correr y los objetivos que busca alcanzar con su inversión. Por supuesto, antes de decidir cómo se integrará el portafolio, será necesario conocer muy bien los instrumentos disponibles en el mercado de valores para elegir las opciones más convenientes, de acuerdo a sus expectativas.” Disponible: [http://www.portafolio.us/maletines/valijas/fabricacion/portafolio\\_de\\_inversiones/](http://www.portafolio.us/maletines/valijas/fabricacion/portafolio_de_inversiones/)

# CAPITULO II

---

## GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON “CAJA”

### *Objetivo del Capítulo:*

*Dar a conocer a los lectores aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León “CAJA”; sobre: su creación, conformación, Políticas, productos, servicios que ofrece y ubicaciones.*



## **2.1 Reseña Histórica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León de la Cámara de Comercio de Cuenca. Nace por la cooperación sostenida de hombres visionarios que con mucho esfuerzo, sacrificio e ideales cristalizaron en exitosa realidad las corrientes sociales y de economías de servicios, brindando apoyo mancomunado para lograr un desarrollo sostenido dentro de las actividades económicas, comerciales y financieras. Sus emprendedores son en su mayoría ciudadanos que sirvieron a Cámara de Comercio de Cuenca, con el afán de lograr con esfuerzo y sacrificio los ideales de autoayuda, que se hicieron realidad orientando las corrientes sociales y de economía de servicios y así conseguir un constante desarrollo.

La marca CAJA transmite a sus socios, clientes y público en general el concepto de seguridad con las connotaciones técnicas que exige el mercado moderno.

La cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo de la cámara de comercio de Cuenca viene brindando sus servicios más de 50 años y actualmente proyecta su próximo medio siglo de servicio a la ciudadanía de la ciudad, región y país.

La matriz de CAJA está ubicada en la calle Presidente Córdova 7-55 y Luis Cordero. Tiene todas las comodidades para servir a los clientes en el centro Histórico de Cuenca, es un sitio tradicional completamente remodelado en función a las exigencias de la buena atención. Aquí funciona la Gerencia General que coordina y controla todos los movimientos y organiza las diferentes actividades. CAJA cuenta con cuatro agencias ubicadas en diferentes lugares de la ciudad de Cuenca y una en Gualaceo.

Fue creada el 26 de Junio de 1963, constituida jurídicamente con Acuerdo Ministerial Nro. 8956 de fecha 17 de mayo de 1967, e inscrito en el Registro General de Cooperativa

con el Nro. De Orden 0093 del 18 de mayo de 1967, reformada mediante Acuerdo Ministerial Nro. 0852 del 21 de junio de 1978.

Para el normal funcionamiento se han creado los departamentos de Contabilidad, Jurídico, Cartera y Caja. Se encuentra regulada por el Ministerio de Bienestar Social a través de la Súper Intendencia de Economía Popular y solidaria (SEPS).

Actualmente la oficina matriz acoge aproximadamente a 10.000 socios, este número de asociados día a día va incrementando gracias a las buenas referencias dadas por nuestros socios vigentes.

Es una institución sólida, bajo la dirección de su Presidente, el Sr. Eduardo Malo Abad y su Gerente General, el Ing. Iván Astudillo Córdova. Contamos con personal calificado con altos valores corporativos como la honestidad, responsabilidad y disciplina hace que estemos 48 años en el mercado. Está conformada por:

### **Consejo de Administración**

-  Sr. Eduardo Malo Abad
-  Ing. Fernando Bermeo Coronel
-  Arq. Gabriel Bermeo Jaramillo
-  Ing. Juan M Monsalve Moreno
-  Sr. Homero León Bustos
-  Sr. Luis Eduardo Barrera
-  Dr. Wilson Moscoso Moscoso
-  Ing. Enrique Fernández de Córdova

 Ing. Fernando Polo Vega

 Dr. Boris Barrera

### **Consejo de Vigilancia**

 Lic. Miguel Cárdenas Cordero

 Ing. Luis Delgado Ochoa

 Sr. Rodrigo Matute Vázquez

 Sr. Gabriel Cabrera Cordero

 Sr. Carlos Martínez Loaiza-

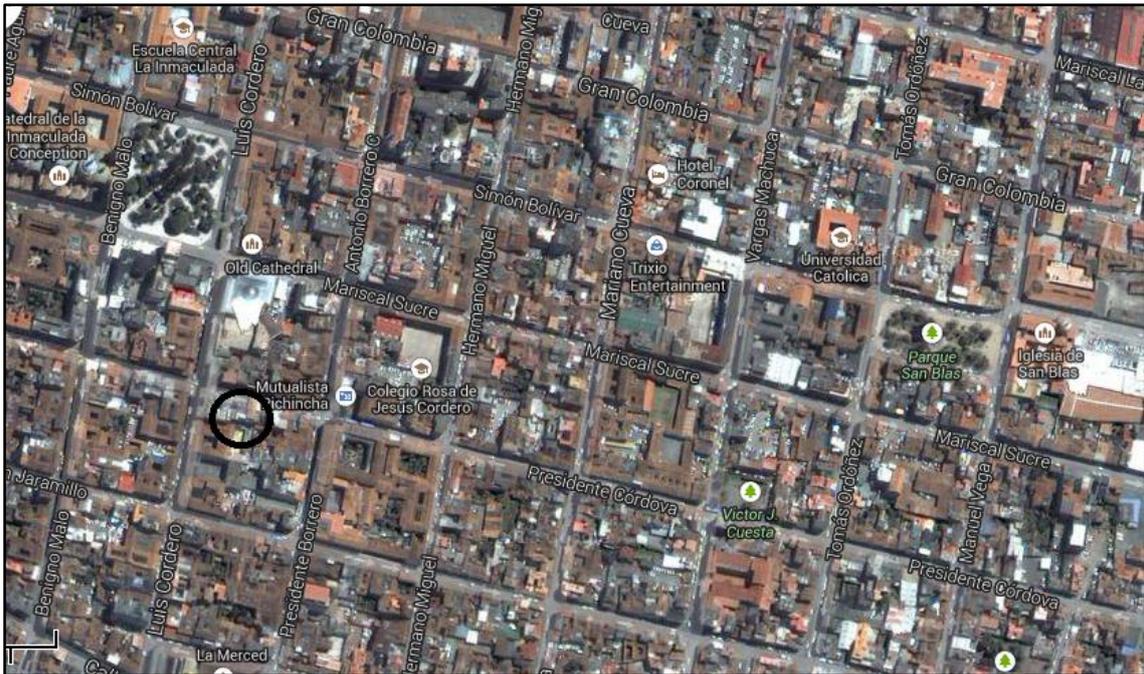
 Lic. Gloria Vivanco

La cooperativa de ahorro y crédito Alfonso Jaramillo, identificado actualmente con el nombre CAJA, que surge de la primeras consonantes y vocales del nombre original de la institución (Cooperativa Alfonso Jaramillo) de igual manera hace relación al nombre que en otros lugares del mundo tienen instituciones similares: las cajas de ahorro y crédito son instituciones bien desarrolladas y respetadas en varios países del mundo en donde realizan intermediaciones financieras bajo el concepto de capitalismo solidarios.

## **2.2 UBICACION**

La matriz “CAJA” está ubicada en las calles presidente córdoba 7-55 y Luis Cordero, en centro histórico de la ciudad de Cuenca.

## Ubicación Geográfica



Fuente: maps.google.com

## **2.3 RED DE AGENCIAS**

### **2.3.1 AGENCIAS CUENCA**



**MATRIZ**

**DIRECCION:**

PRESIDENTE CORDOVA 7-55 Y LUIS CORDERO

**TELEFAX:**

2831-710 / 2833-896



AGENCIA REMIGIO CRESPO

**DIRECCIÓN:**

AV. REMIGIO CRESPO 1-24 Y AV. SOLANO

**TELEFAX:**

2882-352



AGENCIA GRAN COLOMBIA

**DIRECCION:**

AV. GRAN COLOMBIA 23-35 Y MANZANEROS

**TELEFAX:**

2821-724



AGENCIA TOTORACOCHA

**DIRECCION:**

AV. HURTADO DE MENDOZA 11-80, GASOLINERA MOBIL

**TELEFAX:**

2860-983



AGENCIA MONAY

**DIRECCION:**

CENTRO COMERCIAL PLAZA NORTE,

AV. GONZALES SUAREZ (JUNTO A FYBECA)

**TELEFAX:**

2805-401



AGENCIA GUALACEO

AGENCIA JAIME ROLDOS

**DIRECCIÓN:**

AV. JAIME ROLDOS 6-02 Y FIDEL PIEDRA

**TELEFAX:**

2258-006

## 2.4 MISIÓN Y VISIÓN DE LA COOPERATIVA ALFONSO JARAMILLO LEÓN



### MISIÓN

Brindar servicios financieros ágiles y moderados fomentando un crecimiento continuo, basado en confianza, solvencia y experiencia que permita colaborar con el desarrollo de nuestros socios y clientes internos, a la par con las necesidades de la localidad y región.

#### **Nota:**

La misión de la Cooperativas, está directamente relacionada con los procesos, por lo que menciona; el brindar servicios ágiles, moderados y proyectándose hacia un crecimiento continuo; por lo tanto, los manuales de procesos colaboran con el control y mejora de los mismo, a través del análisis, lo que permitirá encaminar hacia la mejora y el crecimiento.



## VISIÓN

Seremos una cooperativa eficiente, solidaria, participativa y competitiva posicionada en el sector financiero mediante la optimización de los servicios y el control de los procesos.

### **Nota:**

Es importante precisar este aspecto, porque el momento de establecer la Visión, se consideró la optimización de servicio y el control interno de los procesos; por lo tanto los resultados de uso del manual será mucha utilidad, permitiendo cumplir con la visión organizacional.



## **VALORES CORPORATIVOS**

- **Apoyo a las actividades económicas de los socios**
- **Solidaridad**
- **Austeridad**
- **Mejoramiento Continuo y Excelencia.**

### **Nota:**

La cooperativa cuenta con aproximadamente 10.000 socios existe un amplia gama de actividades económicas desarrolladas. La política es incentivar y apoyar al crecimiento mediante las opciones de financiamientos, compra de cartera, crédito de consumo, microcrédito y crédito emergente.

Y dentro de la segunda política enmarca como un valor plasmado que se extiende al socio.

Con la austeridad se establece parámetros de control de gastos, lo que implica revisar la estructura de los gastos.

Y por último el mejoramiento continuo, tanto en innovación de servicios como en procesos y tecnología.

## 2.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León “CAJA”, se basa en la disposición de la Ley General de Cooperativas y está conformada de la siguiente manera:

- **Asamblea General de Socios.-** Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los socios.
  
- **Consejo de Administración.-** Es el organismo que tiene a su cargo la dirección de la Cooperativa: es que planifica, organiza, dirige e impulsa acciones tendientes a la consecución de las finalidades de la institución.
  
- **Presidente.-** Es la persona encargada de coadyuvar con el gerente la organización, dirección y control de la institución.
  
- **Consejo de Vigilancia.-** Es el organismo controlador del movimiento económico de la Cooperativa, debe funcionar independientemente del Consejo de Administración.
  
- **Comisiones Especiales.-** Las comisiones especiales ya establecidas por la Cooperativa son: Crédito, Educación y Asuntos Sociales.
  
- **Gerente.-** Es el responsable directo de la marcha económica y administrativa de la entidad.

- **Secretario.**- Esta encargado de organizar, archivar y certificar documentos de la Cooperativa.

## **2.6 Organigrama Estructural**

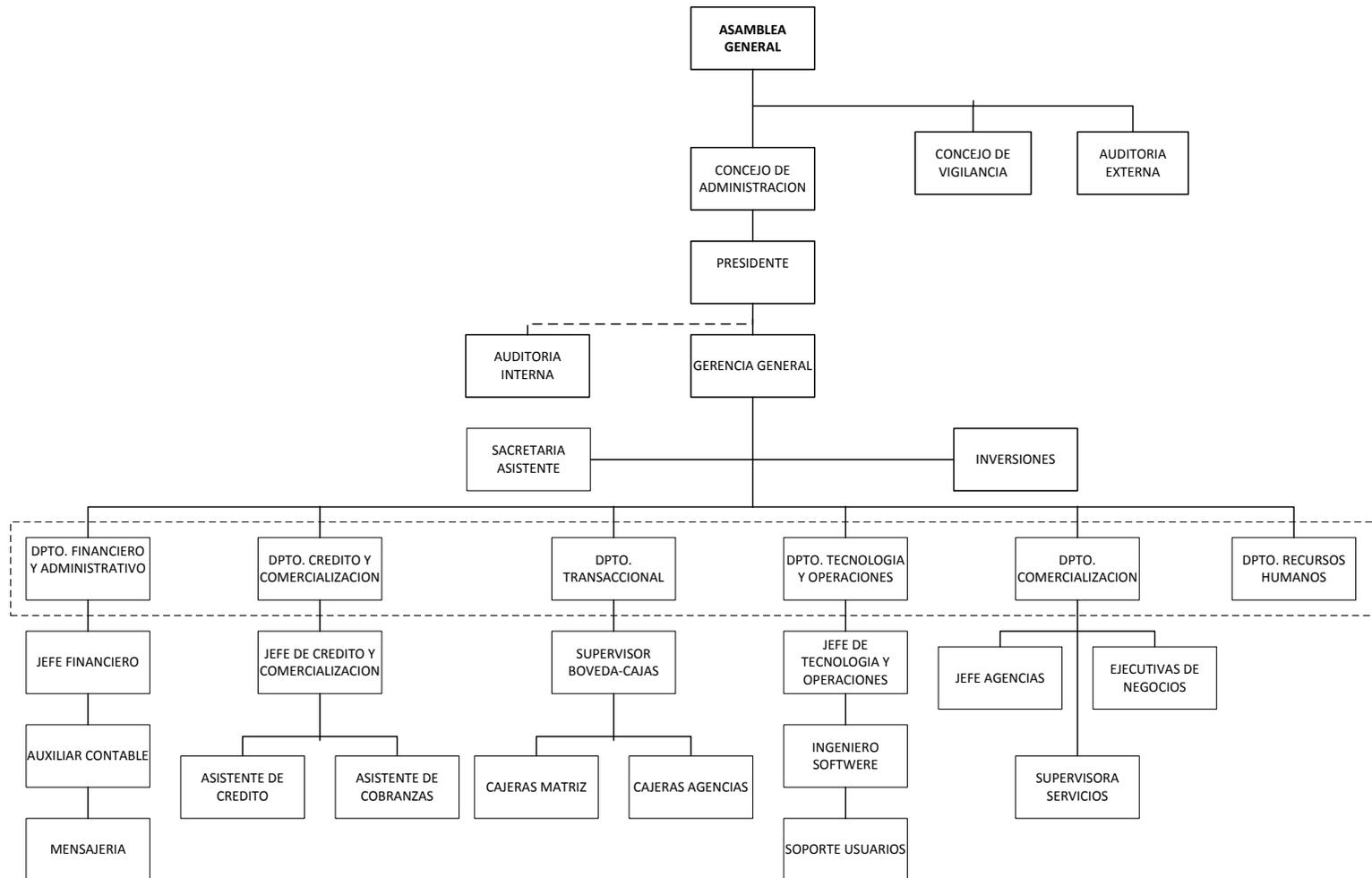
La Cooperativa Alfonso Jaramillo León “CAJA”, se enmarca en los siguientes niveles y se representa mediante el siguiente organigrama:

2. Nivel Legislativo: Asamblea General
3. Nivel Directivo: Consejo de administración
4. Nivel Ejecutivo: Gerencia
5. Nivel Asesor: Asesoría Jurídica
6. Nivel Auxiliar: Secretaría
7. Nivel Operativo: Contabilidad; Caja; Crédito.

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

## ALFONSO JARAMILLO LEON “CAJA”

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Cooperativa “CAJA”  
 Elaborado por: Los autores.

## **2.7 Base legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León “CAJA”, se constituye con domicilio en el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, la misma que se rige por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, los principios y normas actuales del cooperativismo, Estatutos y los Reglamentos Internos.

La responsabilidad de la Cooperativa, ante terceros, está limitada a su capital social, y la de sus socios, personalmente el capital que hubieren suscrito en la entidad.

La duración de la Cooperativa será indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse por cualquiera de las causas previstas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y Estatutos o por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).

## **2.8 Servicios que Ofrece**

La Cooperativa Alfonso Jaramillo León “CAJA”, tiene a disposición de sus socios los siguientes productos y servicios:

### **2.8.1 Productos**

La Cooperativa está inclinada hacia el desarrollo económico bilateral, es decir de sus socios y de la entidad, por lo que ofrece varios servicios como complementos financieros entre ellos están los siguientes:

### 2.8.1.1 AHORROS



#### ■ **Ahorros a la vista**

Pagamos los mejores intereses del mercado, benefíciate de nuestras promociones. La seguridad y la confianza de 48 años en el mercado nos dan la solvencia de ofrecerte ahorros sin riesgo.

#### ■ **Ahorro juvenil**

Para incentivar el ahorro, ofrecemos una cuenta con la mejor tasa de interés para niños y jóvenes menores de 18 años. PROGRAMA EL FUTURO DE TUS HIJOS. Por apertura de cuenta de ahorro juvenil recibirás un obsequio.

#### ■ **Órdenes de pago**

Realiza tus pagos y compras de manera segura sin tener que llevar el efectivo con nuestras órdenes de pago, solicítalas a tu oficial de negocios.

### 2.8.1.2 CREDITOS



#### • **Pymes**

Ponemos a disposición de su empresa las mejores facilidades de financiamiento. Apoyamos tus proyectos te brindamos la mejor tasa de interés del Sistema Financiero.

#### • **Compra de cartera.**

¿Necesitas Liquidez para tu empresa? Compramos tu cartera y te entregamos efectivo para el giro de tu negocio.

- **Consumo**

Personalice el crédito que necesitas, eligiendo las alternativas de plazos y montos que más se ajusten a sus necesidades.

- **Microcréditos**

Pensando en las variadas necesidades de su microempresa, ponemos a su disposición diferentes herramientas para el crecimiento de su negocio.

- **Crédito emergente.**

Dirigido a solucionar los problemas y necesidades inmediatas de los socios

### 2.8.1.3 **INVERSIONES A PLAZO FIJO**



Puedes invertir desde \$400 y ganas los intereses más altos del mercado financiero.

El interés, lo puedes retirar mensualmente o al vencimiento del plazo; para un mejor servicio, tienes la opción de renovación automática de la póliza, ganando mayor rentabilidad con menor riesgo.

### 2.8.2 **SERVICIOS**

Los servicios que CAJA pone a disposición a sus Socios / Clientes son los siguientes:

#### **a. Transferencias bancarias.**

Te brindamos un servicio ágil y eficiente para transferir tus fondos a cualquier Institución Financiera a nivel nacional



#### **b. Fondo Mortuario**

Para la tranquilidad de usted y su familia contamos con AYUDA MORTUORIA, según el monto de los certificados de aportación del socio.

#### **c. Pago Soat**

Para brindar un mejor servicio a socios y público en general puede adquirir el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) en las ventanillas de todas las agencias de su Cooperativa.

#### **d. Cobro matrículas y pensiones.**

Reduce tus costos operativos, evita el manejo y transporte de valores, nosotros trabajamos pensando en tu bienestar.

#### **e. Acreditación de sueldos a empleados.**

Ofrecemos convenios a las empresas para el pago de nómina de sus empleados y estos a su vez se pueden recibir los beneficios que la cooperativa ofrece a sus socios. Las transferencias de sueldos de la cuenta empresarial a las cuentas individuales, no tienen ningún costo para tu empresa ni para el empleado.

**f. Western Unión.**

Realiza tus pagos en cualquiera de nuestras agencias de:

- Avon.
- Yanbal
- Cnt
- Fashion express
- Movistar(planillas)
- Porta(planillas)
- lbel
- directv
- Esika
- Cnel(guayas, el oro, santa elena)
- Oriflame
- Natures garden
- Tventas
- Univisa

**g. Servicio a nivel nacional mediante convenio con Coop. Cámara de Comercio**

**de:**

- Quito
- Ambato (en Ambato y Guayaquil)
- Riobamba
- Loja

## h. Simulador de Crédito

Ingrese los datos para obtener la tabla de amortización gradual para su crédito

Fecha de Concesión:

≤	abril de 2013						≥
Dom	lun	mar	mié	jue	vie	sáb	
31	1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13	
14	15	16	17	18	19	20	
21	22	23	24	25	26	27	
28	29	30	1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11	

Monto: (USD)

Meses plazo:

Taza de Interés: (%)

Dividendo:

## CAPITULO III

---

### **ANALISIS Y PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LAS ÁREAS DE: CRÉDITO, CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO E INVERSIONES PORTAFOLIO**

#### *Objetivo del Capítulo:*

*Analizar y proponer el manual de procesos y procedimientos, mediante el cual nos permitirá mejorar el control en las áreas establecidas.*



## **Introducción**

La cooperativa Alfonso Jaramillo León (CAJA), ha venido desarrollando actividades financieras desde el año 1963, y sus procesos a través del personal altamente calificado que guía su administración, cuyo fin es mantener una cooperativa solvente y eficiente; pero en los hoy CAJA intenta manejar sus procesos y procedimientos como pilares de emprendimiento hacia el desarrollo. Lo cual nos hace óptimos para proponer un manual de procesos y procedimientos.

CAJA, durante varios años ha venido manejando sus procesos de forma empírica-verbal, lo cual difícilmente permitía analizar algunos parámetros de control como: Cuellos de botella, cargas de trabajo, áreas defectuosas por falta de capacitación, entre otras.

De ahí nace la importancia de tener los procesos controlados por el alta Gerencia Administrativa y también, para cumplir con los requisitos que exigen las entidades de control de cooperativas SEPS (Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria).

### **3.1 Propuesta del Manual**

La propuesta está dirigida a los departamentos de CREDITO, CAPTACIONES, INVERSIONES A PLAZO FIJO E INVERSIONES PORTAFOLIO, son áreas de estudio para el levantamiento de información y propuesta de manual, ya que se ha definido como parte principal del desarrollo de CAJA; en donde el motor principal son las crédito y captaciones, y las inversiones a plazo fijo e inversiones portafolio se las considera como proceso fundamentales de apoyo.

### **3.2 Objetivos del Manual**

- a) Mejorar el control interno en las tareas asignadas.
- b) Cumplir con los requisitos que solicita las entidades control (SEPS)
- c) Facilitar a la inducción del personal nuevo.

### **3.3 Áreas de Aplicación**

- Crédito
- Captaciones
- Inversión a plazo fijo
- Inversiones portafolio

### **3.4 Marco Metodológico**

Las metodologías que se han llevado cabo para desarrollar este proyecto son las siguientes:

- Método científico
- Método analítico

Para el levantamiento de la información se ha aplicado las siguientes técnicas:

### **3.4.1 Investigación documental**

En esta técnica revisamos documentos archivados de la cooperativa, muchos de ellos que tienen relación con hechos históricos, entre ellos tenemos: la base jurídico-administrativa, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares entre otros.

Y mediante la forma descriptiva de investigación, logramos conocer de forma general la actividad de la cooperativa, es decir sus procesos, hacia donde encamina, su misión y su visión.

De esta manera logramos conocer la situación actual y definir los departamentos de estudio para la propuesta del manual.

### **3.4.2 Entrevista directa**

El levantamiento de información de los procesos se ha realizado mediante el diálogo directo con el personal encargado en realizar las actividades, quienes nos proporcionaron la información del procedimiento, donde; nosotros intervenimos constantemente durante la descripción del mismo.

La información propiciada fue de manera contextual y fluida, de la cual se tomó nota en forma general; para luego ordenar de manera lógica, priorizando los eventos para la construcción de los diagramas de flujo.

Una vez conformado el flujograma, se realizaron varias revisiones con el personal encargado del respectivo procesos; y bajo análisis de los tesisistas se llegó a dar por aceptado el diagrama, el cual; posteriormente fue revisado por el Jefe Operativo y por medio de él, pasó a ser aprobado por la Gerencia.

### **3.4.3 Observación de campo**

Este fue un parámetro de gran importancia, puesto que una vez levantada la información del procedimiento y planteado el diagrama; la observación de campo nos permitió comprobar y la vez corregir el proceso en caso de datos empíricos.

La cita con la persona encargada en desarrollar las actividades fue de manera imprevista, cuyo propósito fue extraer una información más concisa y apegada a la realidad.

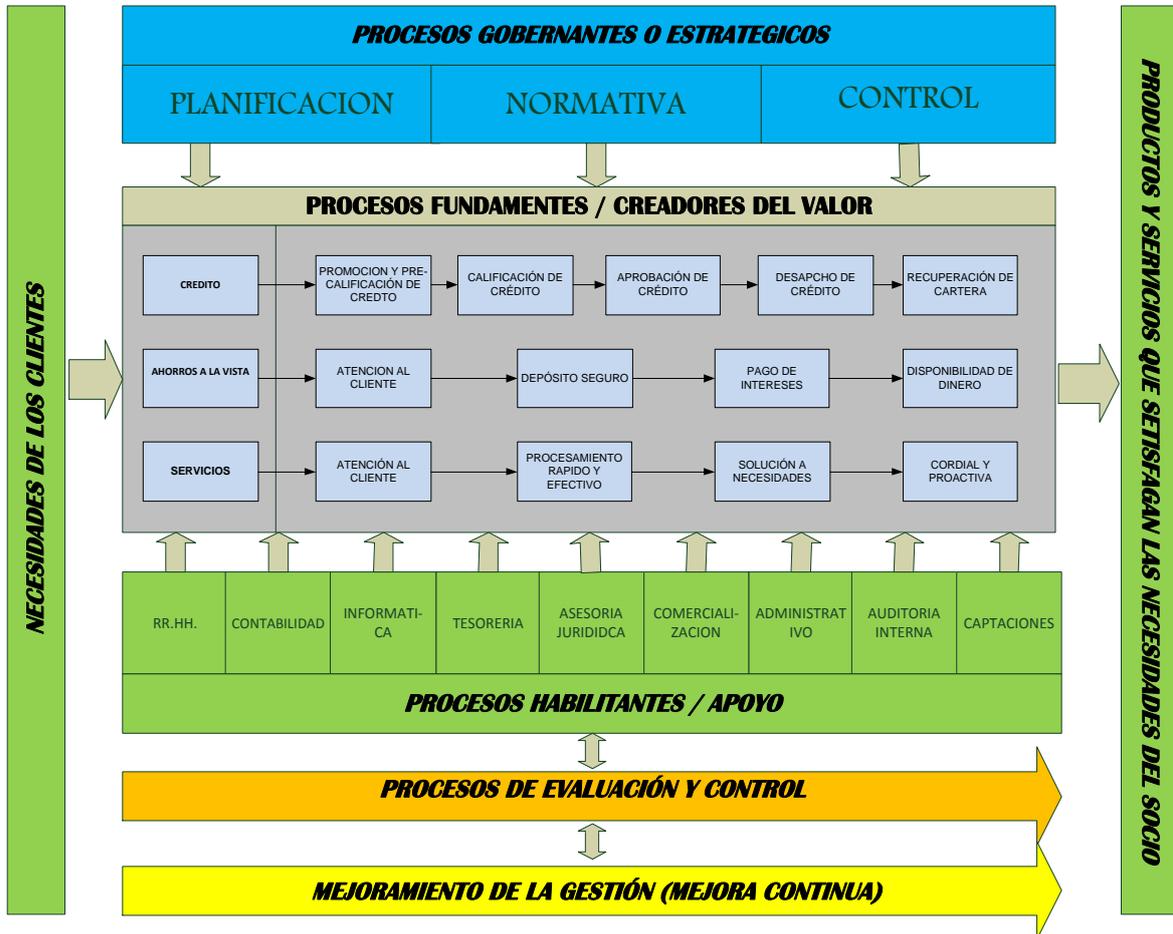
### **3.5 Mapa de procesos**

Mediante esta herramienta representaremos de manera gráfica los procesos de todo el sistema de gestión de la Cooperativa Alfonso Jaramillo León (CAJA), el cual nos permite representar la secuencia en que se producen de forma clara y sencilla.

El mapa de procesos es la representación de cómo la cooperativa ha planificado o espera alcanzar los resultados de la planificación para el logro de su estrategia o política de calidad.

En otros palabras es una interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, o asemejan a un organigramas funcionales.

## MAPA DE PROCESOS “CAJA”



Fuente: Elaborado por los autores

En el mapa identificamos los siguientes procesos:

### 3.5.1 Gobernantes o Estratégicos:

Los procesos Gobernantes o Estratégicos en CAJA son los siguientes:

- PLANIFICACION
- NORMATIVA
- CONTROL

Estos procesos identificados son los que guían y dirigen a los procesos que generan valor, es decir a las actividades que se dedica la entidad, pues dependen muchos de los procesos estratégicos para el éxito de estos.

### **3.5.2 Procesos Habilitantes de Apoyo**

Cuando hablamos de los procesos habilitantes / Apoyo nos referimos a los departamentos que se encargan en manejar y llevar adelante los procesos generadores de valor.

Los procesos Habilitantes / Apoyo en CAJA son los siguientes:

- a) Recursos Humanos
- b) Contabilidad
- c) Informática
- d) Tesorería
- e) Asesoría jurídica
- f) Comercialización
- g) Administrativo
- h) Auditoría interna
- i) Captaciones

### **3.5.3 Procesos fundamentales / Creadores del valor**

Son los servicios y beneficios que da la cooperativa, es decir son las actividades principales a las que se dedica CAJA.

#### **3.5.4 Evaluación y Control**

Mediante la evaluación y el control se produce un efecto de retroalimentación, lo que nos permite realizar planes de mejoramiento, con fin de **satisfacer las necesidades del socio/cliente**, y la implementación constante de mejoras nos permite ser cada vez más competitivos.

**MANUAL**  
DE  
**PROCESOS**  
Y  
**PROCEDIMIENTOS**

## **3.6 MANUAL DE PROCESOS**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA DE REVISION: 19/11/2012
	<b>3.6.1 PROCESO DE CREDITO</b>	FECHA DE APROVACION: 23/05/2013
		VERSION:1.0

## OBJETIVO:

Cumplir con la principal actividad de la cooperativa atendiendo las necesidades de los socios y clientes, procurando que el acceso al crédito se haga de forma ágil y segura; bajo los parámetros de solidez, liquidez y rotación de cartera, cumpliendo con las normas legales de control.

## DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:

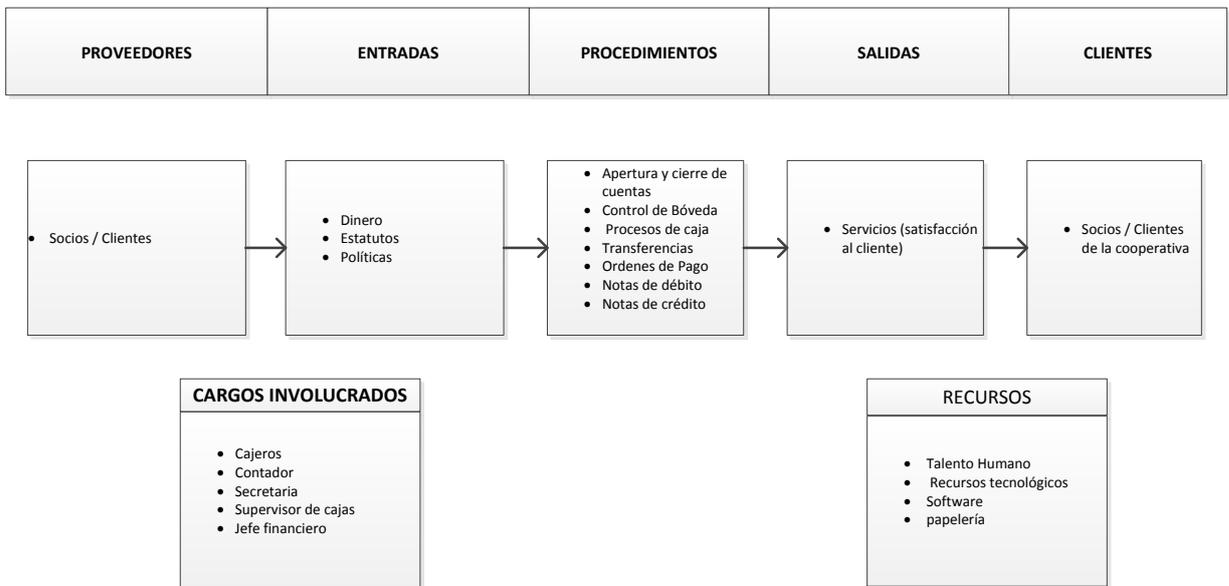


	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA DE REVISION: 19/11/2012
	<b>3.6.2 PROCESO DE CAPTACIONES</b>	FECHA DE APROVACION: 23/05/2013 VERSION:1.0

**OBJETIVO:**

Fundamentar la estabilidad y desarrollo exitoso de la cooperativa, con el fin de brindar un servicio ágil, eficiente y seguro a sus socios y clientes.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:**



	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	FECHA DE REVISION: 19/11/2012
	<b>3.6.3 PROCESO DE INVERSIONES PLAZO FIJO</b>	FECHA DE APROVACION: 23/05/2013
		VERSION:1.0

**OBJETIVO:**

Brindar a los socios la confiabilidad de su inversión en la Cooperativa a cambio de la mejor tasa de interés del mercado, lo cual nos permite encaminar hacia el desarrollo mutuo entre socio inversor y la Cooperativa.

**DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO:**

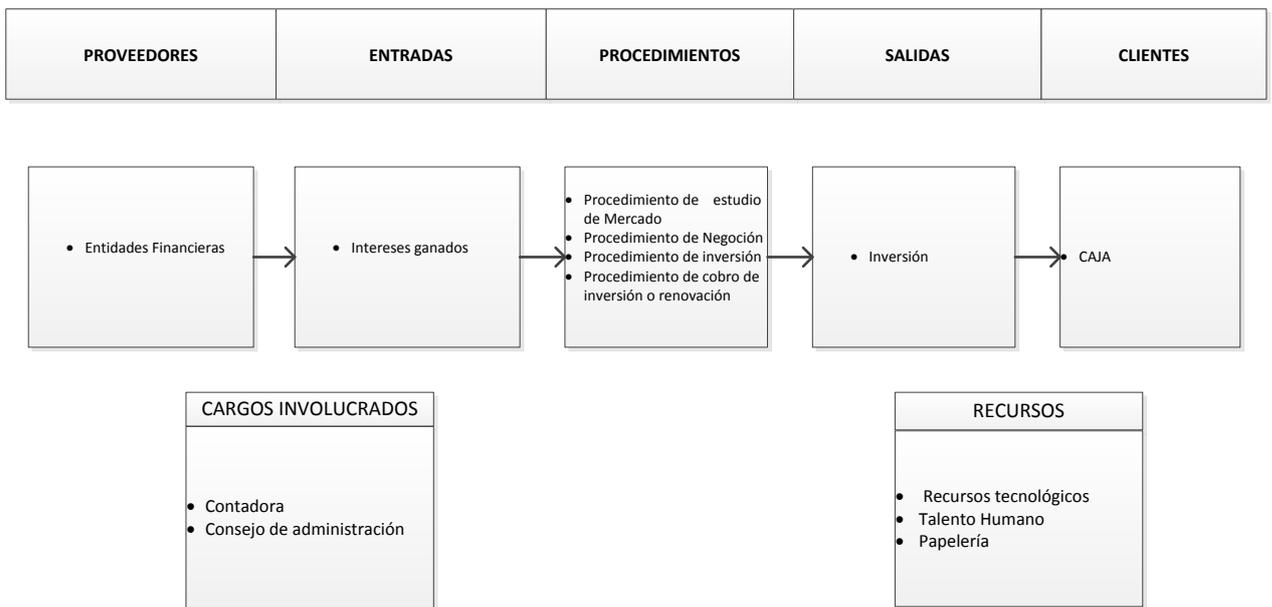


	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	FECHA DE REVISION: 19/11/2012
	3.6.4 PROCESO DE INVERSIONES PORTAFOLIO	FECHA DE APROVACION: 23/05/2013
		VERSION:1.0

**OBJETIVO:**

Obtener ingresos en casos de sobre liquidez, cuyo propósito es evitar dinero ocioso el cual nos podría generar gastos para la entidad financiera que lo administra.

**DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO:**



## **3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

---

### **3.7.1 ÁREA DE CRÉDITOS**

---



RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	VERSIÓN	1.0
RESPONSABLES DE REVISIÓN:	JEFE OPERATIVO	FECHA REVISIÓN:	19/11/2012
RESPONSABLE DE APROBACIÓN:	GERENCIA	FECHA APROBACIÓN:	23/05/2013

## 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de crédito en la promoción y precalificación de operaciones de crédito, así como en las tareas inmersas en los procesos como: captura de información, informe de crédito, digitación de datos.

## 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte analítico de un posible crédito, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo operativo, riesgo de crédito y la prevención de lavado de activos.

## 3.- LÍDER DEL PROCESO

Los responsables directo del proceso son los oficiales de crédito los mismos que se encargan del análisis de factibilidad en otorgar un crédito; y la supervisión y control están está bajo la responsabilidad del Supervisor Operativo de Crédito.

Implicados en el proceso:

- Jefe de Agencia
- Jefes de Crédito
- Gerente

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Riesgo crediticio.-** Es la probabilidad de que la Cooperativa incurra en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de una obligación.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

Podrán acceder a un crédito en la moneda oficial únicamente los socios.

Si el deudor y garante son personas naturales de estado civil casado se deberá registrar las firmas de sus cónyuges.

En los únicos casos que el cónyuge no registra su firma previa a la presentación de los documentos que sustenten:

- a) Separación de bienes
- b) Disolución conyugal
- c) Declaración jurada(refuerzo de garantía, solicitar otro garante)

Si el deudor o garante son personas jurídicas se deberá registrar la firma de su representante legal y sello de la institución a la que representan.

Al presentar un poder se debe registrarse la firma del apoderado en el lugar correspondiente.

Es de estricta responsabilidad del oficial de crédito verificar que las firmas que se registren en los pagarés sean exactas a las registradas en las Cédulas de identidad tanto de deudores como de garantes, de no darse este caso se reversara la operación de crédito.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito Otorgadas x Mes / Pagares Correctos x Mes
- Pagares Impresos x Mes x Oficial / Pagares anulados x mes x oficial
- Tiempo de Revisión por Pagare / Numero pagares impresos

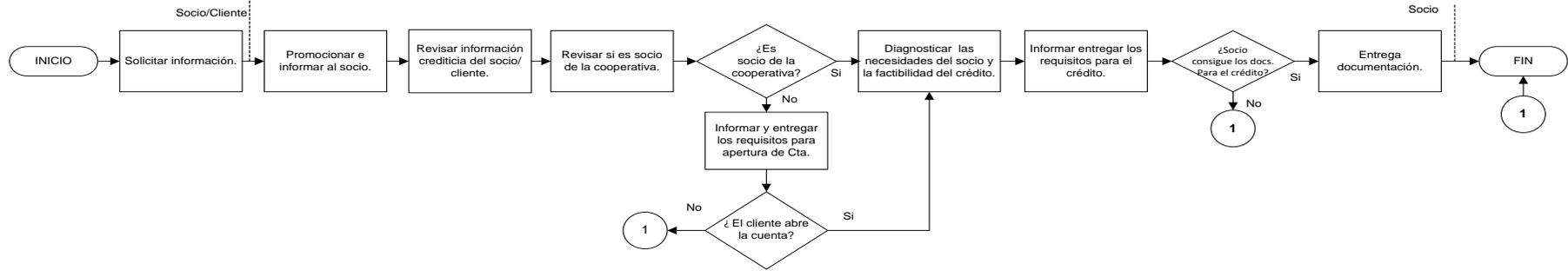
## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Pagares impresos
- Copia de cedula de identidad
- Poderes, separación de bienes, disolución conyugal, declaración jurada

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DEL CRÉDITO

### Área: Crédito

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio solicita información.</li> <li>2.- Oficial de crédito revisa histórico del cliente.</li> <li>3.- Diálogo con el Socio/Cliente para obtener la mayor cantidad de información necesaria para el análisis.</li> <li>4.- Consultar buró de información crediticia si el cliente/socio accede a firmar autorización para revisión.</li> <li>5.- Oficial de crédito informa características y requisitos de la operación en función de la información obtenida.</li> <li>6.- Precalificar la opción de crédito a ver factibilidad.</li> <li>7.- Si es factible, entregar la solicitud de crédito e indicar los requisitos adicionales.</li> <li>8.- Negociar fecha entrega de documentos.</li> <li>9.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Deficiencia en la información propiciada.</li> <li>2.- Análisis de factibilidad errónea.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Verificación de <b>Sercobaco</b> del domicilio y/o negocio, datos proporcionados por el socio y garante.</li> <li>2.- Automatización del informe de crédito en donde automáticamente se valida las garantías cruzadas.</li> <li>3.- Capacitación en materia de fundamentos contables y análisis financiero.</li> <li>4.- Solicitar a sercobaco detalle del camino para llegar al domicilio en caso de áreas no muy comunes.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Solicitudes de Crédito Socio y Garante (s).</li> </ol>



**ÁREA DE CRÉDITO**

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar la calificación de operaciones de crédito y las tareas inmersas en el proceso como análisis de variables, captura de información, generación de record de buró de crédito, página web de la función judicial, digitación de datos.

### **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de un análisis de la información entregada por el socio y los datos recabados por el oficial de crédito, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito.

### **3.- LÍDER DEL PROCESO**

Los responsables directos del proceso son los oficiales de crédito los mismos que se encargan del análisis de factibilidad en otorgar un crédito; y la supervisión y control están bajo la responsabilidad del Supervisor Operativo de Crédito.

Implicados en el proceso:

- Jefe de Agencia
- Jefes de Crédito
- Gerente

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Comité de crédito.-** Es un organismo colegiado cuya función es aprobar los créditos de acuerdo a las políticas y al nivel que le corresponda.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

Se registrará la dirección del domicilio y/o negocio tanto del deudor como del socio en lo posible basado en la visita in-situ.

Se realizará el análisis por parte del oficial de crédito y la calificación se deliberará en el Comité Agencial. Este comité está conformado por el Jefe de Agencia y el Ejecutivo de Negocio.

A la solicitud de crédito deberá adjuntarse todos los documentos que están enlistados en el check list impreso para cada tipo de crédito.

## **6.- INDICADORES**

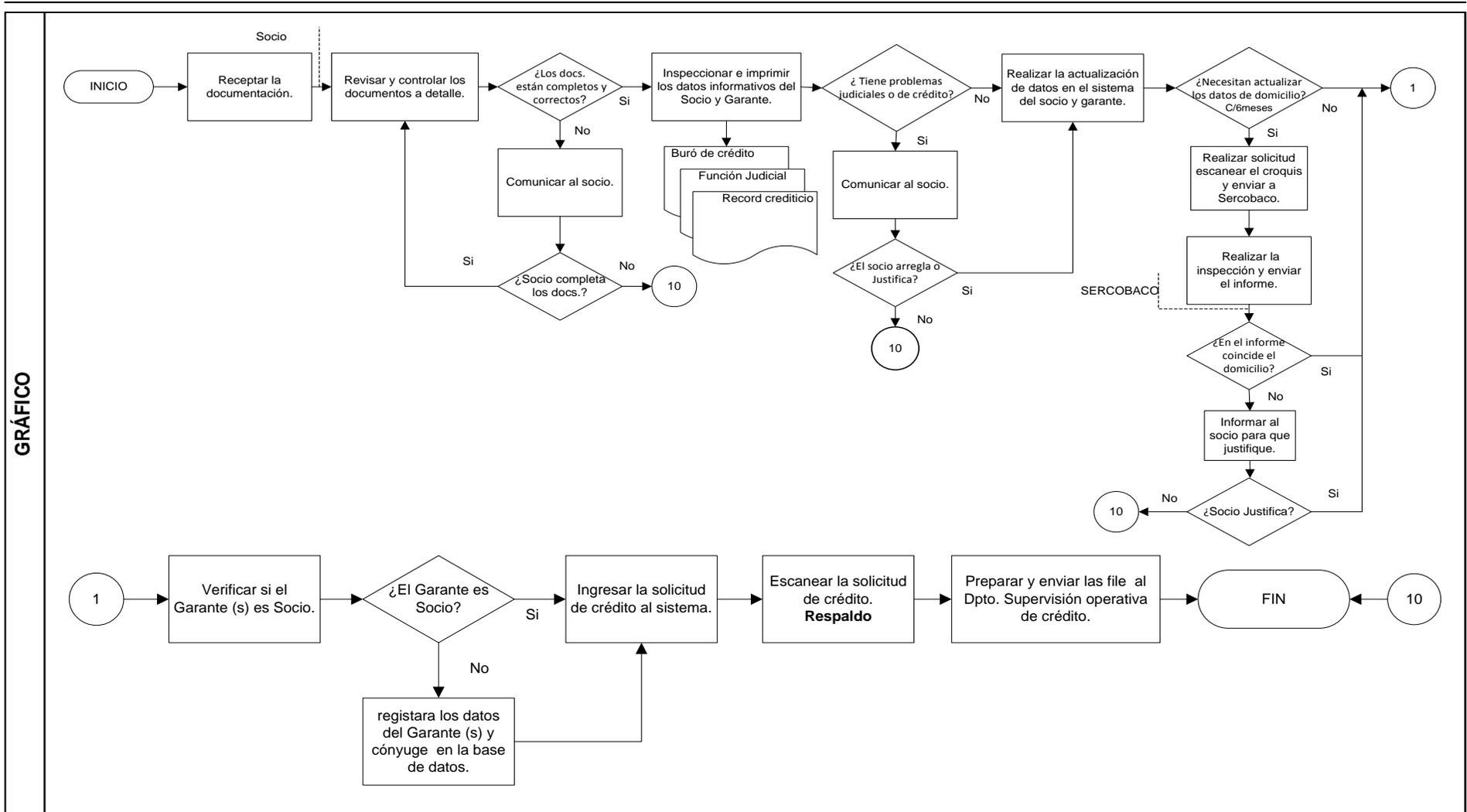
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito Otorgadas x Mes / Solicitudes de Crédito Presentadas del Mes
- Solicitudes del Mes / Solicitudes Crédito por Ejecutivo de Crédito
- Tiempo de Análisis de Solicitud de Crédito

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de Crédito
- Check List impreso
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>1.- Recepción y Control de solicitud de crédito y documentos.</p> <p>2.- Revisión y Control datos informativos como:          Buró de Crédito          Función Judicial          Record Crediticio Interno</p> <p>3.- Si en el control de datos históricos, no es aceptable para continuar con el proceso, el socio debe justificar o arreglar con el Jefe de crédito.</p> <p>4.- Actualizar los datos del socio como del garante (s), ya que se requiere actualizar los datos cada 6 meses como política interna.          En caso de que se requiera actualizar la ubicación del domicilio, procedemos de la siguiente manera:          a.- Realizar la solicitud correspondiente, escanear el croquis de la solicitud de crédito del socio y enviar para la inspección (<b>SERCOBACO</b>).          b. La empresa <b>SERCOBACO</b> realiza la inspección del domicilio y nos envían un informe.          si, no es satisfactorio la ubicación del domicilio, comunicar al socio del problema.          si, es satisfactorio, proseguir.</p> <p>5.- Verificar si el Garante (s) es socio:          No es socio, Registrar los datos del garante en la base de datos.</p> <p>6.- Ingresar la solicitud de crédito al sistema Socio/Garantes.</p> <p>7.- Escanear las solicitudes de crédito (RESPALDO).</p> <p>8.- Adjuntar los documentos y enviar al Dpto. de Supervisión Operativa.</p> <p>Fin</p>
<b>RIESGO</b>	<p>1.- Datos proporcionados por el socio no sean verídicos.</p> <p>2.- Garantías cruzadas entre deudores.</p> <p>3.- Falta conocimientos en materia de políticas y parámetros necesarios y básicos para el análisis de crédito por parte de los oficiales de crédito.</p> <p>4.- Sercobaco envíe foto errónea de la dirección del domicilio solicitada.</p>
<b>MITIGACIÓN</b>	<p>1.- Capacitaciones periódicas.</p>
<b>RECURSOS</b>	<p>1.- Solicitudes de Crédito Socio y Garante (s).</p> <p>2.- Revisión : Buró de Crédito y Función Judicial.</p> <p>3.- Servicios Sercobaco.</p> <p>4.- Copias de las solicitudes.</p>



ÁREA DE CRÉDITO

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar la aprobación de operaciones de crédito y en las tareas inmersas en el proceso como análisis de variables, captura de información, digitación de datos.

## 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un análisis de la información presentada por el Oficial de Crédito y calificada por el Comité Agencial, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito.

## 3.- LÍDER DEL PROCESO

La responsabilidad del proceso está a cargo del Comité de Crédito en sus diferentes niveles de acuerdo al cupo de aprobación.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencia
- Jefe de Crédito

- Gerente

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Seguro de desgravamen.-** Es un Contrato de Seguro en virtud del cual el monto de las operaciones de crédito conferidas por la Cooperativa, se encuentran amparadas frente a la eventualidad que constituye el fallecimiento del deudor principal (persona natural) o de su cónyuge; dicho Contrato cubre el saldo vigente de la obligación pendiente de pago, siempre que concurren los requisitos previamente establecidos.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

Se registrará la dirección del domicilio y/o negocio tanto del deudor como del socio en lo posible basado en la visita in-situ.

Se realizará el análisis por parte del oficial de crédito y la calificación se deliberará en Comité Agencial, este comité está conformado por: el Jefe de Agencia y el Ejecutivo de Negocio.

A la solicitud de crédito deberá adjuntarse todos los documentos que están enlistados en el check list impreso para cada tipo de crédito.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

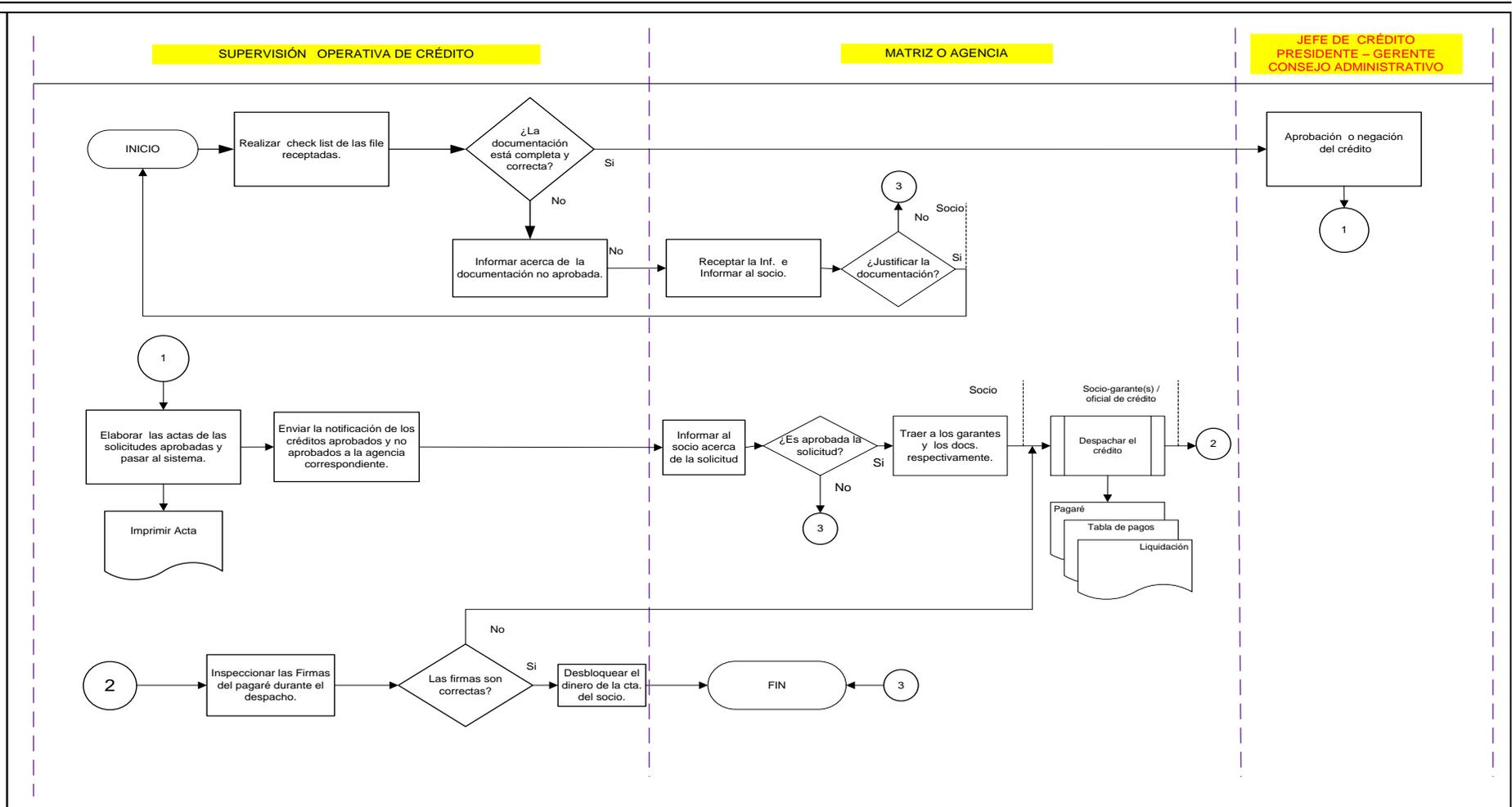
- Operaciones Crédito Otorgadas x Mes / Solicitudes de Crédito Aprobadas
- Solicitudes del Mes / Solicitudes Crédito por Ejecutivo de Crédito
- Tiempo de Aprobación de Solicitud de Crédito

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de Crédito
- Informe de Crédito
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

GRÁFICO



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El proceso inicia con la recepción de las File.</li> <li>2.- Realizar un check list de las file receptadas para el crédito.</li> <li>3.- Si los requisitos están correctos, clasificar para el Consejo de Administración. Caso contrario informar a la agencia proveniente o matriz, ellos se encarguen de informar al socio.</li> <li>4.- Mediante el <b>Consejo de Administración se</b> aprobará o no las solicitudes crédito de los socios.</li> <li>5.- Receptar las solicitudes aprobadas y las que no son aprobadas.</li> <li>6.- Elaborar las actas de las solicitudes aprobadas, ingresar al sistema e imprimir.</li> <li>7.- Enviar las notificaciones vía mail de las solicitudes aprobadas o no aprobadas, a las agencias correspondientes.</li> <li>8.- <b>Oficial de Crédito</b> se encarga de Informar al socio de la aprobación del crédito y los requisitos para el despacho. Y las no aprobadas informar ¿Por qué!.</li> <li>9.- Si la aprobación es satisfactorio mas los requisitos solicitados, el <b>Oficial de Crédito</b> procederá a realizar el despacho en presencia de socio -garante(s).</li> <li>10.- Durante el despacho oficial de crédito deberá escanear el pagarés firmados del crédito y enviar al dpto. de supervisión operativa para la acreditación y desbloqueo del dinero</li> <li>11.- El Dpto. de Supervisión Operativa procede a revisar que las firmas estén correctas y que coincidan para proceder a desbloquear el dinero a la cuenta del socio.</li> <li>12.- Si la documentación es correcta desbloquear el dinero en la cuenta del socio; caso contrario informar al oficial de crédito.</li> <li>13.- Crédito despachado.</li> <li>13.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cheques presentados mal girados.</li> <li>2.- Cheques presentados sin fondos o ctas cerradas.</li> <li>3.- Fechas de los cheques muy cercanas y/o superen el umbral de la fecha de despacho.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Revisión por parte del encargado de tramitar el crédito y verificación por parte del supervisor.</li> <li>2.- Supervisor Operativo de Crédito genera reporte desde el buró Crediticio y/o confirmaciones de la cta. cte. en ciertos bancos.</li> <li>3.- Control automatizado con días mínimos para el ingreso de cheques en el sistema en el momento del registro de la operación y al momento del despacho.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Informe del Buró de Crédito</li> <li>2.- Informe de la página Judicial</li> <li>3.- Papelería</li> </ol>



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.7.1.4

## RECUPERACIÓN DE CARTERA

### ÁREA DE CRÉDITO

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO.

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar la recuperación de cartera de crédito y las tareas inmersas en el proceso como análisis de mora, captura de información, envío de mails, impresión y entrega de notificaciones.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de la recuperación de cartera de crédito y mantener el porcentaje de cartera vencida en su mínima expresión, con el objetivo de disminuir a su máxima expresión el riesgo de crédito y la provisión de cartera.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso es el Oficial de Recuperación de Cartera en conjunto con la Gerencia General.

Implicados en el proceso:

- Jefe de Agencia
- Jefe de Crédito

- Gerente

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Microcrédito.-** Es aquel que se otorga a personas naturales o jurídicas destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios.

**Crédito de consumo.-** Es aquel que se otorga a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios varios, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los ejecutivos de negocios y los jefes de agencias en conjunto con la Gerencia y la coordinadora de recuperación.

CAJA enviará mensajes a los celulares de los socios en dos instancias:

- Para recordarles su futuro vencimiento
- En caso de mora, el monto y el tiempo de retraso de pago.

Se registrará la dirección del domicilio y/o negocio tanto del deudor como del socio en lo posible basado en la visita in-situ.

Se realizará el análisis por parte del oficial de crédito y la calificación se deliberará en Comité Agencial, este está conformado por el Jefe de Agencia y el Ejecutivo de Negocio.

A la solicitud de crédito deberá adjuntarse todos los documentos que están enlistados en el check list impreso para cada tipo de crédito.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito Activas/ Operaciones de Crédito en Mora
- Cartera Vencida por Oficial de Crédito / Total de Cartera
- Porcentaje de Cartera en Riesgo

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Reporte de Cartera por Agencia
- Informe de Crédito
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## RECUPERACIÓN DE CARTERA Área: Crédito

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El Oficial de Cobranzas, debe revisar los reportes de pagos vencidos a la fecha.</li> <li>2.- De los créditos vencidos elaborar las notificaciones de acuerdo al período de mora.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 1 a 29 días enviar al socio las notificaciones.</li> <li>b) 29 a 59 días enviar al socio y garantes las notificaciones.</li> <li>c) 59 a 89 días enviar al socio y garantes las notificaciones.</li> <li>d) Pasado los 90 días el caso pasa a ser de trámite judicial.</li> </ol> </li> <li>3.- Si el socio se reporta a las notificaciones, se procede a realizar el refinanciamiento por mora y gastos administrativos.</li> <li>6.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Créditos vencidos desde la primera cuota</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Elaboración de reporte para alerta y políticas de seguimiento</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Papelería</li> </ol>



<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar la recuperación de cartera de crédito a través del trámite judicial y las tareas inmersas en el proceso como análisis del caso, verificación de bienes, entablar la demanda, remate de los bienes etc.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de la recuperación de cartera de crédito y mantener en su mínima expresión el riesgo de liquidez y la provisión de cartera a través del trámite judicial.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso es el Oficial de Recuperación de Cartera en conjunto con la Gerencia General.

Implicados en el proceso:

- Jefe de Agencia
- Jefe de Crédito

- Gerente
- Abogado

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Microcrédito.-** Es aquel que se otorga a personas naturales o jurídicas destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios.

**Crédito de consumo.-** Es aquel que se otorga a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios varios, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los ejecutivos de negocios y los jefes de agencias en conjunto con la Gerencia y la coordinadora de recuperación.

CAJA enviará mensajes a los celulares de los socios en dos instancias:

- Para recordarles su futuro vencimiento
- En caso de mora, el monto y el tiempo de retraso de pago.

Se registrará la dirección del domicilio y/o negocio tanto del deudor como del socio en lo posible basado en la visita in-situ.

Se realizará el análisis por parte del oficial de crédito y la calificación se deliberará en Comité Agencial, este está conformado por el Jefe de Agencia y el Ejecutivo de Negocio.

A la solicitud de crédito deberá adjuntarse todos los documentos que están enlistados en el check list impreso para cada tipo de crédito.

## **6.- INDICADORES**

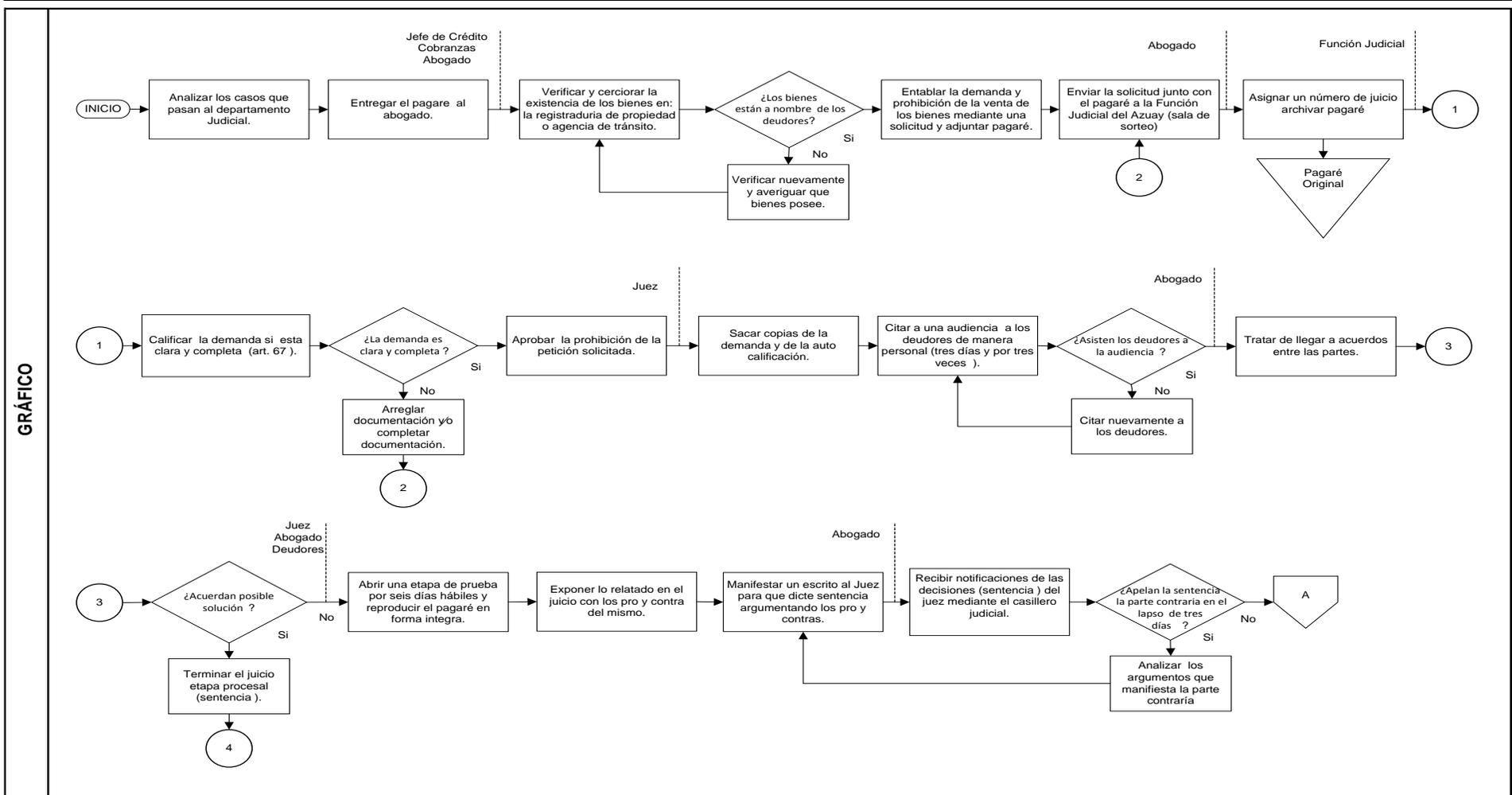
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito Activas/ Operaciones de Crédito en Mora
- Cartera Vencida por Oficial de Crédito / Total de Cartera
- Porcentaje de Cartera en Riesgo

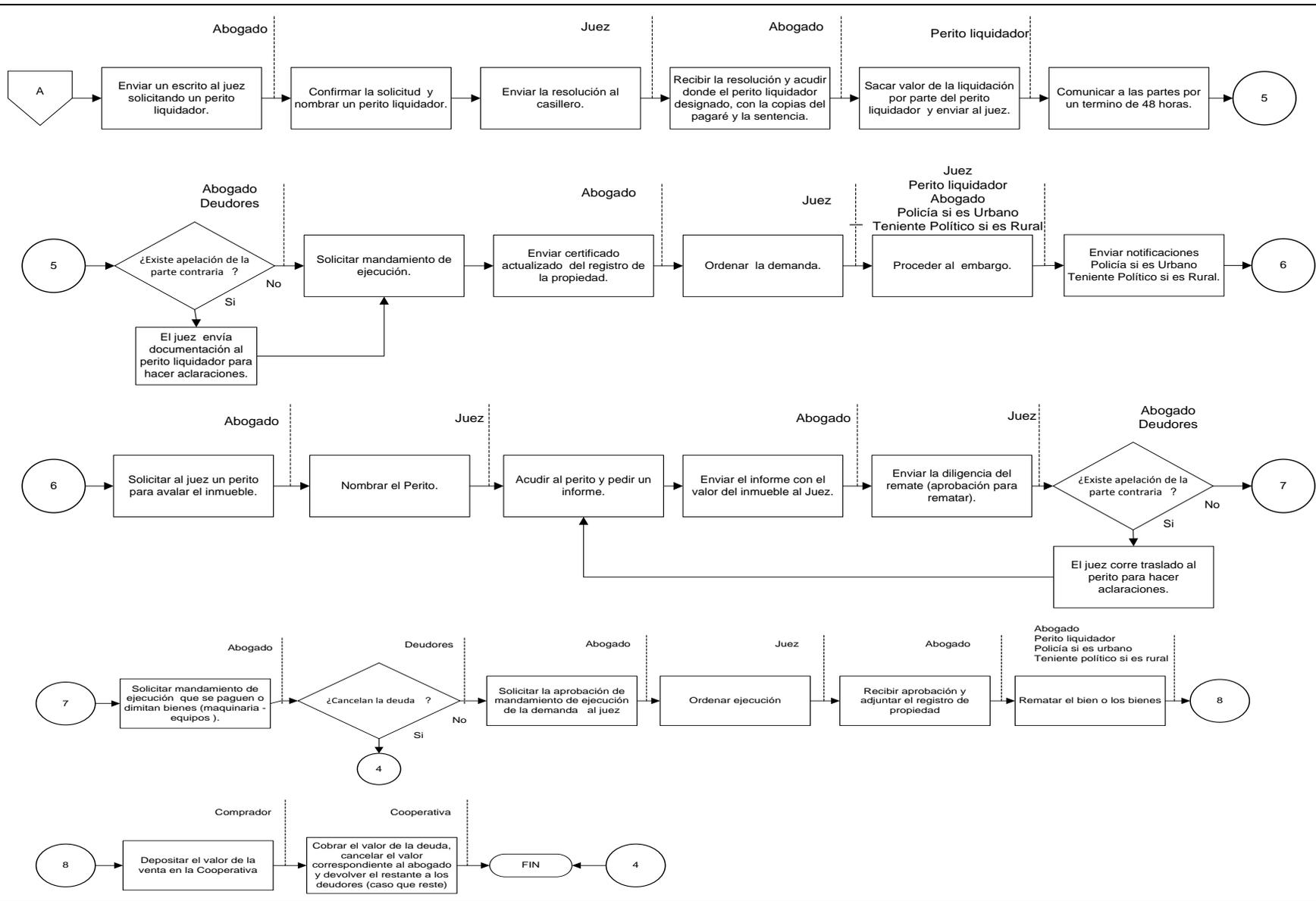
## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Reporte de Cartera por Agencia
- Informe de Crédito
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**



GRÁFICO



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Analizar los casos que pasan al trámite judicial (Jefe de Crédito, Cobranzas , Abogado ).</li> <li>2.- Entregar el pagaré original al abogado.</li> <li>3.- El abogado se cerciora de la existencia de los bienes en la Registraduría de la Propiedad o en la Agencia de Tránsito.</li> <li>4.- Si los bienes no están a nombre de los deudores verificar nuevamente e investigar que bienes poseen.</li> <li>5.- Una vez ubicado los bienes el abogado entabla la demanda y pide a la función Judicial que se prohíba la venta de los bienes mediante una solicitud y se adjunta el pagaré original.</li> <li>6.- Si la demanda es clara y completa la Función Judicial asigna un número de juicio y archiva el pagaré original, caso contrario, pide arreglar o completar documentación (El pagaré queda archivado).</li> <li>7.- Si la demanda es clara y completa la Función Judicial aprueba la petición solicitada.</li> <li>8.- Una vez aprobada la demanda el abogado saca copias de la demanda y de la auto calificación y procede a citar a los deudores a una audiencia (en tres días y por tres veces).</li> <li>9.- Tratar de llegar a acuerdos entre las partes: Si se llegan acuerdos entre las partes fin del proceso. Si no se llega acuerdos se abre la etapa de prueba por seis días hábiles se reproduce el pagaré en forma integra, y se expone lo relatado en el juicio.</li> <li>10.- El abogado envía un escrito al Juez para que dicte sentencia, argumentando los pro y contras.</li> <li>11.- Recibir notificaciones de las decisiones del Juez (sentencia ) mediante el casillero Judicial.</li> <li>12.- Si la parte contraria apela la sentencia, el Juez envía un escrito al Abogado pidiendo que analice los argumentos que presenta la parte contraria.</li> <li>13.- Si la parte contraria no apela la sentencia, el abogado envía un escrito al Juez solicitando un perito liquidador.</li> <li>14.- El juez confirma la solicitud, nombra el perito liquidador y envía resolución al casillero.</li> <li>15.- El abogado recibe la resolución y acude al perito liquidador designado, con la copia del pagaré y la sentencia.</li> <li>16.- El perito liquidador saca el valor de la liquidación y envía la Juez.</li> <li>17.- El abogado comunica a las partes en un término de 48 horas.</li> <li>18.- Si existe apelación de la parte contraria ,el Juez envía documentación al perito liquidador que haga aclaraciones.</li> <li>19.- El abogado solicita mandamiento de ejecución y envía el certificado actualizado del registro de la propiedad.</li> <li>20.- El Juez ordena la demanda y se procede al embargo del bien.</li> <li>21.- El Juez ordena la demanda y se procede al embargo del bien. Para el embargo deban estar presentes las siguientes dignidades. Juez , Perito Liquidador, Abogado, Policía (si es urbano), Teniente Político(si es Rural ).</li> <li>21.- El abogado envía notificaciones a la Policía (si es urbano), Teniente Político(si es Rural ) y pide al Juez que se nombre un perito.</li> <li>22.- El abogado acude donde el perito liquidador para pedir un informe con el valor del inmueble y envía la Juez.</li> <li>23.- El Juez envía la diligencia del remate (aprobación para rematar).</li> <li>24.- Si existe apelación de la parte contraria, el Juez corre traslado al perito para hacer aclaraciones.</li> <li>25.- El abogado solicita mandamiento de ejecución que se paguen o dimitan bienes (maquinaria - equipos).</li> <li>26.- Si los deudores cancelan la deuda "fin del proceso" , caso contrario el abogado solicita al juez el mandamiento de ejecución de la demanda.</li> <li>27.- El juez ordena la ejecución, el abogado adjunta el registro de la propiedad y se procede a rematar el bien o los bienes.</li> <li>28.- El comprador deposita el valor de la venta en la cuenta de la Cooperativa .</li> <li>29.- La Cooperativa cobra el valor de la deuda, cancela el valor correspondiente al abogado y procede a devolver el restante a los deudores (caso que reste).</li> <li>30.- Fin.</li> </ol>
--------------------	---

RIESGO	1.- Represarias contra los miembros de la cooperativa.
MITIGACIÓN	1.- Repelar con trámite judicial o policial.
RECURSOS	1.- Papelería 2.- Talento humano



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.7.1.6

# DESEMBOLSO DE CRÉDITO

## Proceso General

### ÁREA DE CRÉDITO

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO.

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar el proceso de despacho, el mismo que debe estar correctamente instrumentado y respaldado para ser una garantía en casos de no pago por parte de los socios y garantes, también en las tareas inmersas en el proceso como impresión y firmas de pagarés, tablas de amortización, liquidaciones y seguro de desgravamen.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de una operación de crédito instrumentada correctamente, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Jefe de Crédito

- Ejecutivos de Negocio

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Central de riesgos.-** Es una herramienta de terceros que sirve para consultar la información sobre aquellas obligaciones que el socio tiene con entidades financieras reguladas, no reguladas y sector comercial.

**C.I.-** Equivale a la Cédula de Identidad obtenida en el Ecuador de las personas extranjeras y para menores de edad nacidas en el Ecuador.

**Codeudor.-** Persona que con una u otras razones participa de una deuda, ejemplos: el dueño de la hipoteca presta y firma en el pagaré como codeudor.

**Comité de crédito.-** Es un organismo colegiado cuya función es aprobar los créditos de acuerdo a las políticas y al nivel que le corresponda.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los Jefes de Agencias y los oficiales de crédito en la matriz, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

Las firmas que se registraran en los pagarés deben ser iguales a las de la cedula de identidad.

## **6.- INDICADORES**

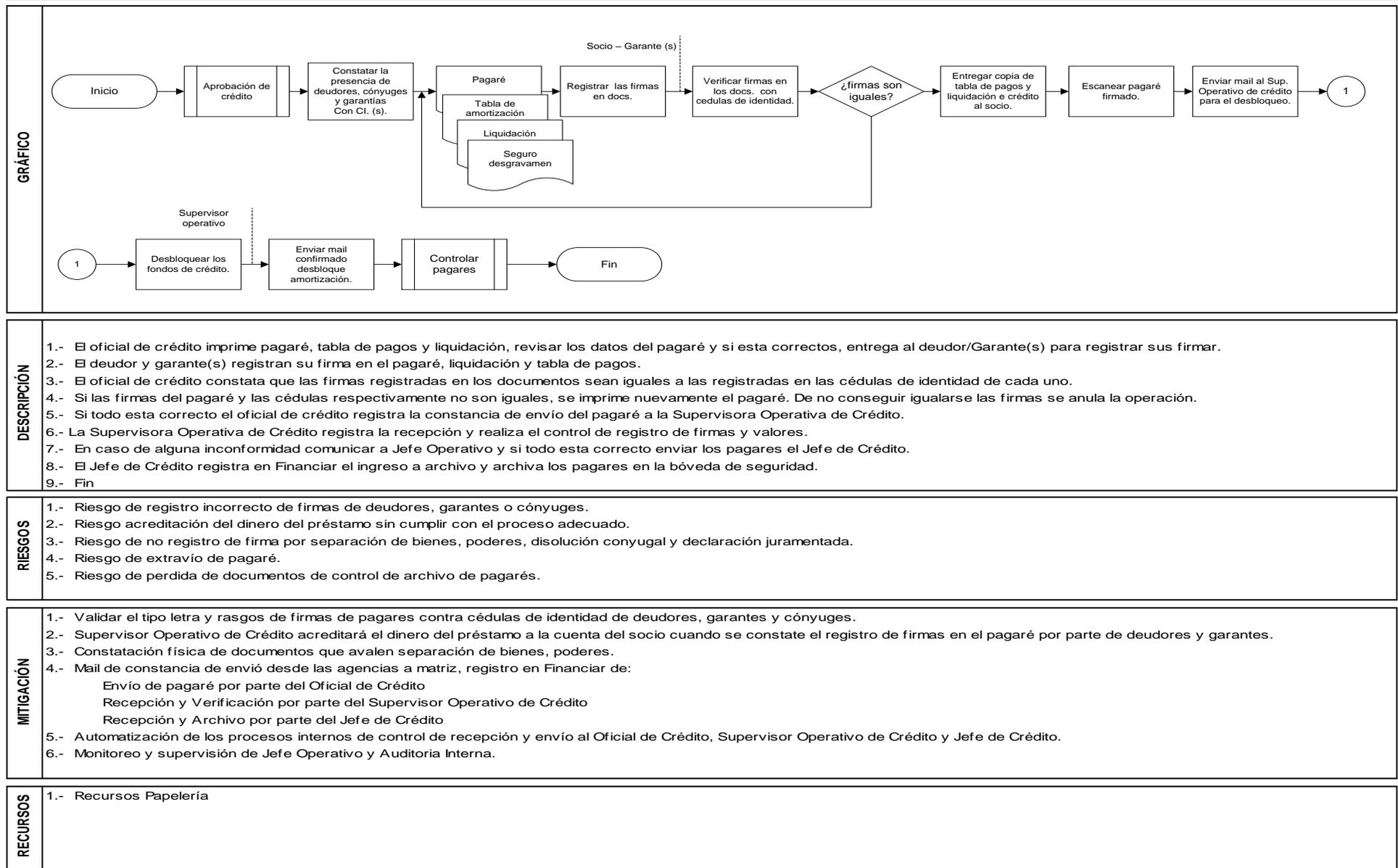
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito despachadas x Mes / Solicitudes de Crédito Aprobadas
- Solicitudes del Mes / Solicitudes Crédito por Ejecutivo de Crédito
- Tiempo Despacho de Solicitud de Crédito

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de Crédito
- Informe de Crédito
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**





<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## 1.- PROPÓSITO.

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar el procesos de despacho de créditos, que estén correctamente instrumentados y respaldados para ser una garantía en casos de no pago por parte de los socios y garantes, también en las tareas inmersas en el proceso como impresión y firmas de pagarés, tablas de amortización y liquidaciones, seguro de desgravamen.

## 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de una operación de crédito instrumentada correctamente, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito.

## 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias

- Jefe de Crédito
- Ejecutivos de Negocio

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Central de riesgos.-** Es una herramienta de terceros que sirve para consultar la información sobre aquellas obligaciones que el socio tiene con entidades financieras reguladas, no reguladas y sector comercial.

**C.I.-** Equivale a la Cédula de Identidad obtenida en el Ecuador de las personas extranjeras y para menores de edad nacidas en el Ecuador.

**Codeudor.-** Persona que con una u otras razones participa de una deuda, ejemplos: el dueño de la hipoteca presta y firma en el pagaré como codeudor.

**Comité de crédito.-** Es un organismo colegiado cuya función es aprobar los créditos de acuerdo a las políticas y al nivel que le corresponda.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los Jefes de Agencias y los oficiales de crédito en la matriz, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

Las firmas que se registraran en los pagarés deben ser iguales a las de la cedula de identidad.

## **6.- INDICADORES**

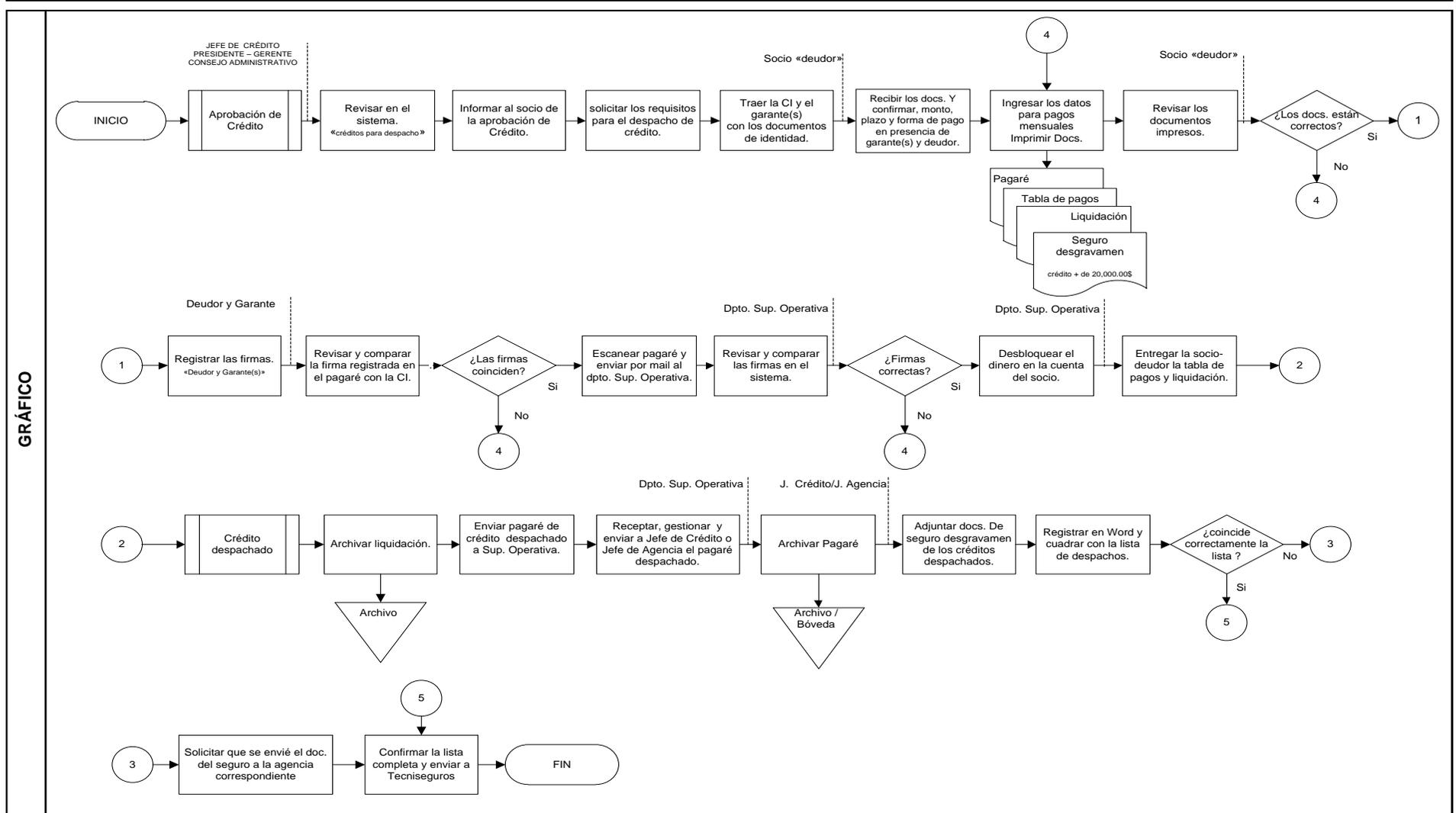
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito despachadas x Mes / Solicitudes de Crédito Aprobadas
- Solicitudes del Mes / Solicitudes Crédito por Ejecutivo de Crédito
- Tiempo Despacho de Solicitud de Crédito

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de Crédito
- Informe de Crédito
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Inicia con la aprobación del crédito a través del comité de crédito,</li> <li>2.- Revisar en el sistema, los créditos aprobados que están pendientes para el despacho.</li> <li>3.- Informar al socio de la aprobación del crédito.</li> <li>4.- Informar al socio los requisitos necesarios para el despacho como cédulas de identidad y sus respectivas copias, también contar con la presencia del garante(s).</li> <li>5.- Socio Tráe los requisitos, nos entrega y procedemos a confirmar el crédito el monto, plazo, y forma de pago.</li> <li>6.- Cargar al sistema los datos para crédito con <b>PAGOS MENSUALES</b> e imprimir los siguientes documentos: Pagaré, tabla de pagos, liquidación y si el monto pasa de los 20,000 USD imprimir el seguro desgravame</li> <li>7.- Entregar los documentos al socio para que revise los datos personales del deudor y del Garante (s). Si los datos son correctos solicitar al Socio-Deudor y Garantes registrar sus firmas respectivas en los documentos. Si los datos no son correctos, se procede a realizar un reimpresión corrigiendo el error suscitado. <b>Nota</b> : Solicitar que en el pagaré se realice la firma como en la cedula de identidad.</li> <li>8.- Una vez firmado los documentos inspeccionar la firma del pagaré con la cedula de identidad Si la firma no coincide satisfactoriamente bajo criterio personal, realizar una nueva reimpresión y proceder a registrar nuevamente la firma (s)</li> <li>9.- Si, las firmas están correctas, proceder a escanear el pagaré y enviar un chat al Dpto. de supervisión operativa para que realice la inspección correspondiente de firmas. Si, el dpto. de supervisión operativa rechaza el pagaré, se debe realizar un nueva reimpresión y registrar nuevamente las firmas.</li> <li>10.- Una vez aprobado el pagaré por el Dpto. de supervisión operativa desbloquea el dinero en la cuenta del socio.</li> <li>11.- Entregar al socio los siguientes documentos: Tabla de pagos y liquidación. <b>EL CREDITO ESTA DESPACHADO AL SOCIO</b></li> <li>12.- Archivar la liquidación.</li> <li>13.- Enviar el Pagaré del crédito despachado al Dpto. de Sup. Operativa.</li> <li>14.- El Dpto. Sup. Operativa realiza gestión con el pagaré y envía al Jefe de Crédito. El mismo que realiza el archivo del pagaré en bóveda.</li> <li>15.- Adjuntar los documentos del seguro desgravamen de los créditos despachados, respaldar en Word e imprimir y comparar con la lista de existentes. Si, al comparar faltan documentos solicitar a la agencia responsable del crédito que se le envíe.</li> <li>16.- Si los documentos están completos enviar a TECNISEGUROS.</li> <li>17.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Riesgo de registro incorrecto de firmas de deudores, garantes o cónyuges.</li> <li>2.- Riesgo acreditación del dinero del préstamo sin cumplir con el proceso adecuado.</li> <li>3.- Riesgo de no registro de firma por separación de bienes, poderes, disolución conyugal y declaración juramentada.</li> <li>4.- Riesgo de extravío de pagaré.</li> <li>5.- Riesgo de pérdida de documentos de control de archivo de pagares.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Validar el tipo letra y rasgos de firmas de pagares contra cédulas de identidad de deudores, garantes y cónyuges.</li> <li>2.- Supervisor Operativo de Crédito acreditará el dinero del préstamo a la cuenta del socio cuando se constate el registro de firmas en el pagaré por parte de deudores y garantes.</li> <li>3.- Constatación física de documentos que avalen separación de bienes, poderes.</li> <li>4.- Mail de constancia de envío desde las agencias a matriz, registro en Financiar de: Envío de pagaré por parte del Oficial de Crédito. Recepción y Verificación por parte del Supervisor Operativo de Crédito. Recepción y Archivo por parte del Jefe de Crédito.</li> <li>5.- Automatización de los procesos internos de control de recepción y envío al Oficial de Crédito, Supervisor Operativo de Crédito y Jefe de Crédito.</li> <li>6.- Monitoreo y supervisión de Jefe Operativo y Auditoría Interna.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos de papelería</li> <li>2.- Recursos Tecnológicos</li> </ol>



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.7.1.8

# DESPACHO DE CRÉDITO

## Respaldo - Cheques

### ÁREA DE CRÉDITO

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO.

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar el procesos de despacho de créditos, que estén correctamente instrumentados y respaldados para ser una garantía en casos de no pago por parte de los socios y garantes, también en las tareas inmersas en el proceso como impresión y firmas de pagarés, tablas de amortización y liquidaciones, seguro de desgravamen.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de una operación de crédito instrumentada correctamente, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Jefe de Crédito

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Central de riesgos.-** Es una herramienta de terceros que sirve para consultar la información sobre aquellas obligaciones que el socio tiene con entidades financieras reguladas, no reguladas y sector comercial.

**C.I.-** Equivale a la Cédula de Identidad obtenida en el Ecuador de las personas extranjeras y para menores de edad nacidas en el Ecuador.

**Codeudor.-** Persona que con una u otras razones participa de una deuda, ejemplos: el dueño de la hipoteca presta y firma en el pagaré como codeudor.

**Comité de crédito.-** Es un organismo colegiado cuya función es aprobar los créditos de acuerdo a las políticas y al nivel que le corresponda.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los Jefes de Agencias y los oficiales de crédito en la matriz, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

Las firmas que se registraran en los pagarés deben ser iguales a las de la cedula de identidad.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito despachadas x Mes / Solicitudes de Crédito Aprobadas
- Solicitudes del Mes / Solicitudes Crédito por Ejecutivo de Crédito
- Tiempo Despacho de Solicitud de Crédito

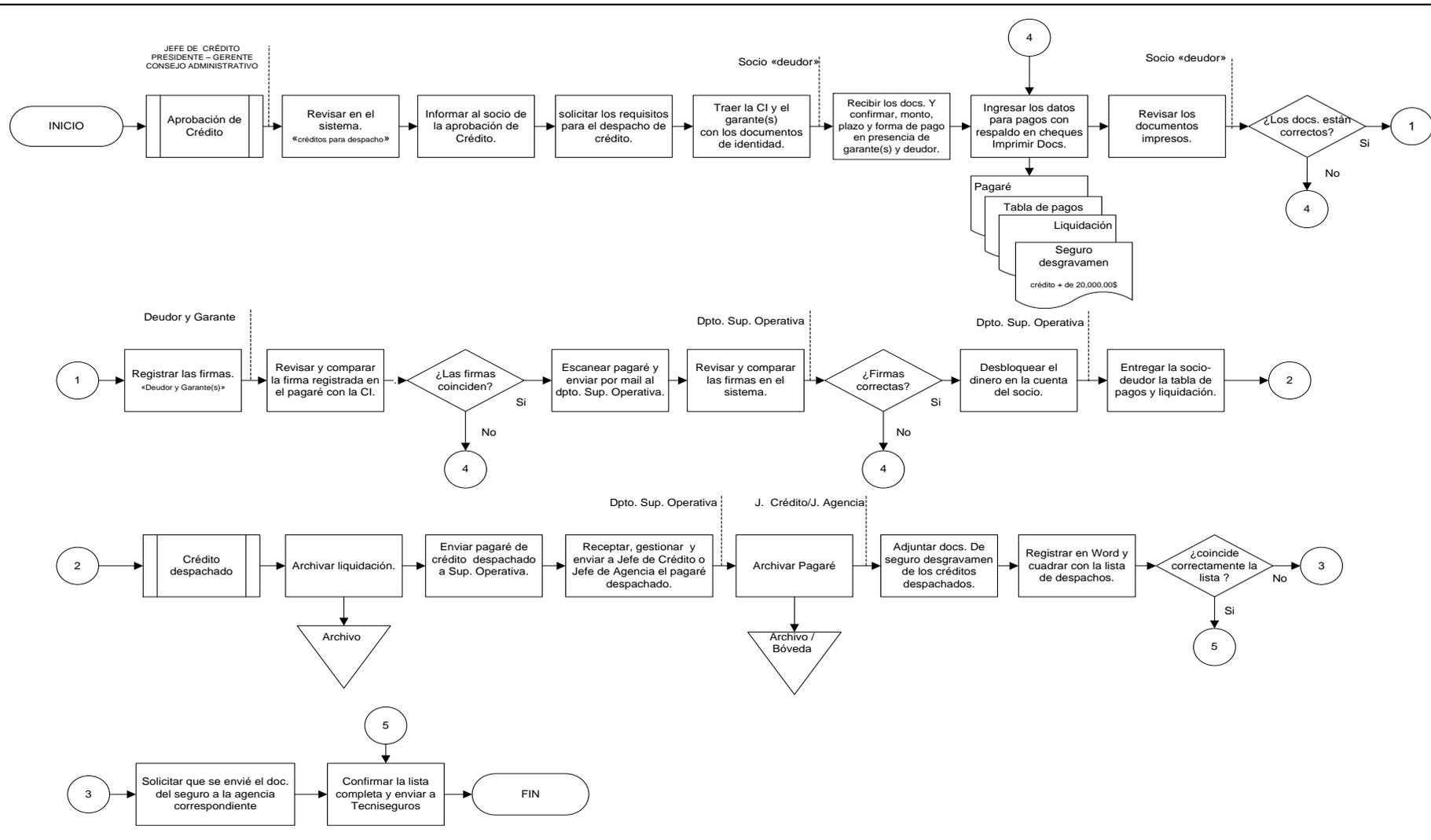
## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de Crédito
- Informe de Crédito
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## DESPACHO DE CRÉDITO Respaldo con Cheques Área: Crédito

GRÁFICO



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Inicia con la aprobación del crédito a través del comité de crédito,</li> <li>2.- Revisar en el sistema, los créditos aprobados que están pendientes para el despacho.</li> <li>3.- Informar al socio de la aprobación del crédito.</li> <li>4.- Informar al socio los requisitos necesarios para el despacho como cédulas de identidad y sus respectivas copias, también contar con la presencia del garante(s).</li> <li>5.- Socio Tráe los requisitos, nos entrega y procedemos a confirmar el crédito el monto, plazo, y forma de pago.</li> <li>6.- Cargar al sistema los datos para crédito con <b>RESPALDO EN CHEQUES</b> e imprimir los siguientes documentos: Pagaré, tabla de pagos, liquidación y si el monto pasa de los 20,000 USD imprimir el seguro desgravamen.</li> <li>7.- Entregar los documentos al socio para que revise los datos personales del deudor y del Garante (s). Si los datos son correctos solicitar al Socio-Deudor y Garantes registrar sus firmas respectivas en los documentos. Si los datos no son correctos, se procede a realizar un reimpresión corrigiendo el error suscitado. <b>Nota :</b> Solicitar que en el pagaré se realice la firma como en la cedula de identidad.</li> <li>8.- Una vez firmado los documentos inspeccionar la firma del pagaré con la cedula de identidad Si la firma no coincide satisfactoriamente bajo criterio personal, realizar una nueva reimpresión y proceder a registrar nuevamente la firma (s)</li> <li>9.- Si, las firmas están correctas, proceder a escanear el pagaré y enviar un chat al Dpto. de supervisión operativa para que realice la inspección correspondiente de firmas. Si, el dpto. de supervisión operativa rechaza el pagaré, se debe realizar un nueva reimpresión y registrar nuevamente las firmas.</li> <li>10.- Una vez aprobado el pagaré por el Dpto. de supervisión operativa desbloquea el dinero en la cuenta del socio.</li> <li>11.- Entregar al socio los siguientes documentos: Tabla de pagos y liquidación. <b>EL CREDITO ESTA DESPACHADO AL SOCIO</b></li> <li>12.- Archivar la liquidación.</li> <li>13.- Enviar el Pagaré del crédito despachado al Dpto. de Sup. Operativa.</li> <li>14.- El Dpto. Sup. Operativa realiza gestión con el pagaré y envía al Jefe de Crédito. El mismo que realiza el archivo del pagaré en bóveda.</li> <li>15.- Adjuntar los documentos del seguro desgravamen de los créditos despachados, respaldar en Word e imprimir y comparar con la lista de existentes. Si, al comparar faltan documentos solicitar a la agencia responsable del crédito que se le envíe.</li> <li>16.- Si los documentos están completos enviar a TECNISEGUROS.</li> <li>17.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Riesgo de registro incorrecto de firmas de deudores, garantes o cónyuges.</li> <li>2.- Riesgo acreditación del dinero del préstamo sin cumplir con el proceso adecuado.</li> <li>3.- Riesgo de no registro de firma por separación de bienes, poderes, disolución conyugal y declaración juramentada.</li> <li>4.- Riesgo de extravío de pagaré.</li> <li>5.- Riesgo de pérdida de documentos de control de archivo de pagares.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Validar el tipo letra y rasgos de firmas de pagares contra cédulas de identidad de deudores, garantes y cónyuges.</li> <li>2.- Supervisor Operativo de Crédito acreditará el dinero del préstamo a la cuenta del socio cuando se constate el registro de firmas en el pagaré por parte de deudores y garantes.</li> <li>3.- Constatación física de documentos que avalen separación de bienes, poderes.</li> <li>4.- Mail de constancia de envío desde las agencias a matriz, registro en Financiar de: Envío de pagaré por parte del Oficial de Crédito. Recepción y Verificación por parte del Supervisor Operativo de Crédito. Recepción y Archivo por parte del Jefe de Crédito.</li> <li>5.- Automatización de los procesos internos de control de recepción y envío al Oficial de Crédito, Supervisor Operativo de Crédito y Jefe de Crédito.</li> <li>6.- Monitoreo y supervisión de Jefe Operativo y Auditoría Interna.</li> </ol>

<b>RECURSOS</b>	1.- Recursos de papelería
	2.- Recursos Tecnológicos



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.7.1.9

# DESPACHO DE CRÉDITO Pagos- Trimestrales

### ÁREA DE CRÉDITO

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO.

Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar el procesos de despacho de créditos, que estén correctamente instrumentados y respaldados para ser una garantía en casos de no pago por parte de los socios y garantes, también en las tareas inmersas en el proceso como impresión y firmas de pagarés, tablas de amortización y liquidaciones, seguro de desgravamen.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de una operación de crédito instrumentada correctamente, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Jefe de Crédito
- Ejecutivos de Negocio

#### **4.- DEFINICIONES**

**Lavado de activos:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**Central de riesgos.-** Es una herramienta de terceros que sirve para consultar la información sobre aquellas obligaciones que el socio tiene con entidades financieras reguladas, no reguladas y sector comercial.

**C.I.-** Equivale a la Cédula de Identidad obtenida en el Ecuador de las personas extranjeras y para menores de edad nacidas en el Ecuador.

**Codeudor.-** Persona que con una u otras razones participa de una deuda, ejemplos: el dueño de la hipoteca presta y firma en el pagaré como codeudor.

**Comité de crédito.-** Es un organismo colegiado cuya función es aprobar los créditos de acuerdo a las políticas y al nivel que le corresponda.

#### **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

Los responsables directos de ejecutar este proceso son los Jefes de Agencias y los oficiales de crédito en la matriz, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

Las firmas que se registraran en los pagarés deben ser iguales a las de la cedula de identidad.

## **6.- INDICADORES**

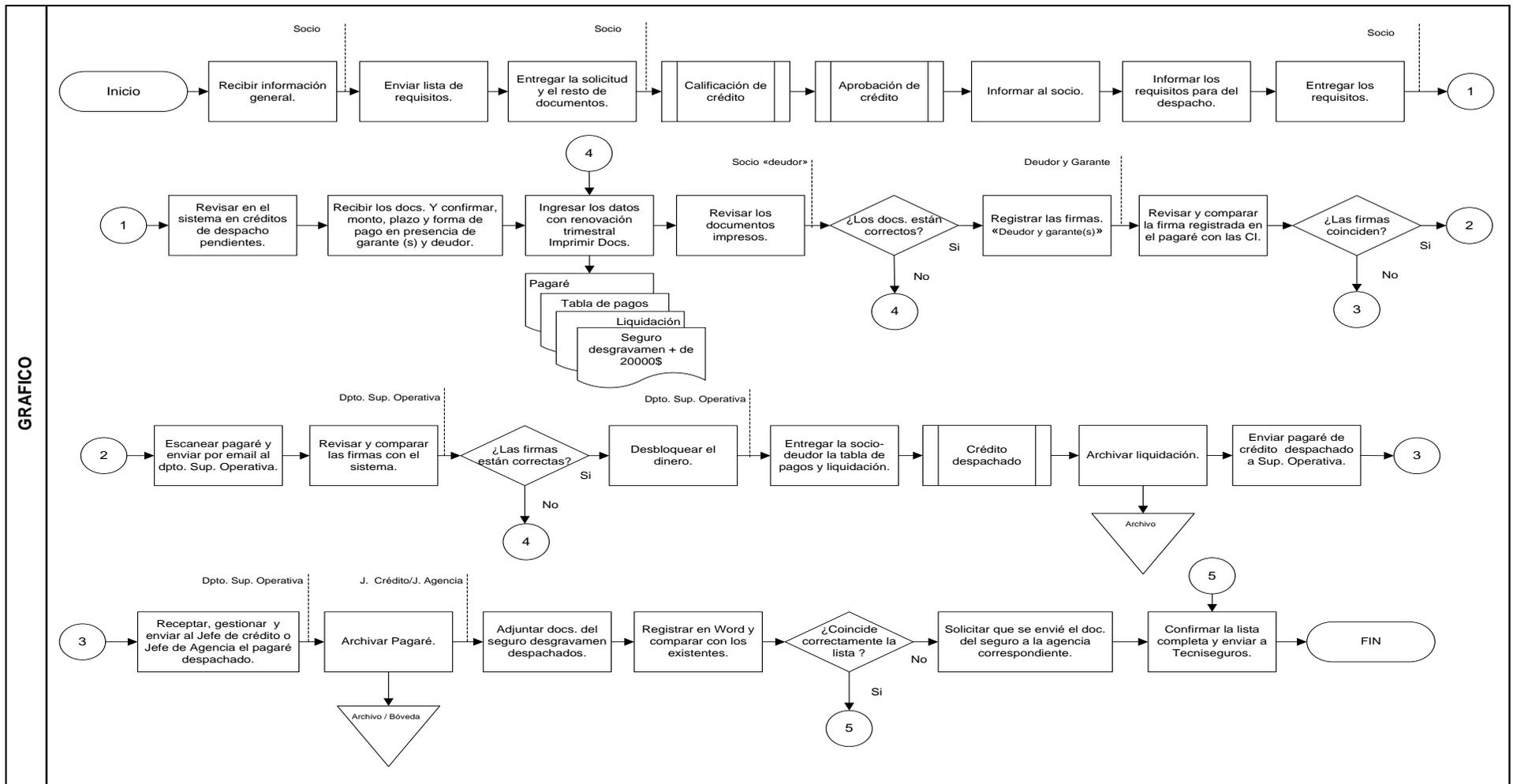
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Operaciones Crédito despachadas x Mes / Solicitudes de Crédito Aprobadas
- Solicitudes del Mes / Solicitudes Crédito por Ejecutivo de Crédito
- Tiempo Despacho de Solicitud de Crédito

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de Crédito
- Informe de Crédito
- File del Socio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio solicita información para realizar este tipo de crédito.</li> <li>2.- Socio debe calificar para el crédito.</li> <li>3.- Los documentos pasan por el proceso de aprobación del crédito.</li> <li>4.- Informar al socio acerca de la aprobación del crédito.</li> <li>5.- Revisar en el sistema, los créditos aprobados que están pendientes para el despacho.</li> <li>7.- Informar al socio de la aprobación del crédito.</li> <li>8.- Informar al socio de los requisitos necesarios para el despacho como cédulas de identidad y sus respectivas copias y también contar con la presencia del garante(s).</li> <li>9.- Socio Trae los requisitos, nos entrega y procedemos a confirmar el crédito aprobado como: monto, plazo, y forma de pagos.</li> <li>10.- Cargar al sistema los datos para crédito con PAGOS TRIMESTRALES e imprimir los documentos: Pagaré, tabla de pagos, liquidación y si el monto pasa de los 20,000 USD imprimir el Seguro desgravamen.</li> <li>11.- Entregar los docs. al socio para que revise los datos personales del deudor. Si los datos son correctos solicitar al Socio-Deudor registrar sus firmas respectivas en los documentos. Si los datos no son correctos, se procede a realizar una reimpresión corrigiendo el error suscitado. Nota: solicitar que en el pagaré se realice la firma con en la cédula de identidad.</li> <li>12.- Una vez firmado los documentos inspeccionar la firma del pagaré con la cédula de identidad. Si la Firma no Coincide satisfactoriamente bajo criterio personal, realizar una nueva reimpresión y proceder a registrar nuevamente la Firma (s).</li> <li>13.- Si las firmas están correctas, proceder a escanear el pagare y enviar un chat al Dpto. de supervisión operativa para que realice la inspección correspondiente de Firmas y proceda a desbloquear. Si El dpto. de supervisión operativa rechaza el pagaré, se debe realizar una nueva reimpresión y registrar nuevamente las firmas.</li> <li>14.- Una vez aprobado el pagaré por el Dpto. de supervisión operativa procede a desbloquear el dinero.</li> <li>15.- Entregar los siguientes documentos: Tabla de Pagos y liquidación EL CREDITO ESTA DESPACHADO AL SOCIO.</li> <li>16.- Archivar la liquidación.</li> <li>17.- Enviar el Pagaré del crédito despachado al Dpto. de Sup. Operativo.</li> <li>18.- El Dpto. Sup. Operativa realiza gestión con el pagaré y envía al Jefe de Crédito. El mismo realiza el archivo del pagare en bóveda.</li> <li>19.- Adjuntar los Docs. De SEGUROS EQUIVADA de los créditos despachados, respalda en Word imprimir y comparar con los existentes. Si, al comparar faltan docs. Solicitar a la agencia responsable del crédito que se le envíe.</li> <li>20.- Si los docs. Están completos enviar a TECNISEGUROS.</li> <li>21.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Riesgo de registro incorrecto de firmas de deudores, garantes o cónyuges.</li> <li>2.- Riesgo acreditación del dinero del préstamo sin cumplir con el proceso adecuado.</li> <li>3.- Riesgo de no registro de firma por separación de bienes, poderes, disolución conyugal y declaración juramentada.</li> <li>4.- Riesgo de extravío de pagaré.</li> <li>5.- Riesgo de pérdida de documentos de control de archivo de pagaré.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Validación de tipo letra y rasgos de firmas de pagares contra cédulas de identidad de deudores, garantes y cónyuges.</li> <li>2.- Supervisor Operativo de Crédito acreditará el dinero del préstamo a la cuenta del socio cuando se constate el registro de firmas en el pagaré por parte de deudores y garantes.</li> <li>3.- Constatación física de documentos que avalen separación de bienes, poderes.</li> <li>4.- Mail de constancia de envío desde las agencias a matriz, registro en Financiar de: Envío de pagare por parte del Oficial de Crédito Recepción y Verificación por parte del Supervisor Operativo de Crédito</li> <li>5.- Automatización de los procesos internos de control de recepción y envío de Oficial de Crédito, Supervisor Operativo de Crédito y Jefe de Crédito.</li> <li>6.- Monitoreo y supervisión de Jefe Operativo y Auditoría Interna.</li> </ol>

**RECURSOS**

- 1- Papelería
- 2- Tecnológicos

## **3.7.2 ÁREA DE CAPTACIONES**

---

**ÁREA DE CAPTACIONES**

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b> COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b> JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b> GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud la normativa en el área de captaciones para una correcta apertura de cuentas de certificados de aportación y ahorros a la vista y las tareas inmersas en el proceso como la firma del contrato de cuenta de ahorros, la impresión de cartolas, la verificación contra la base de datos de UAF (Unidad de Análisis Financiero) tanto de sindicados como de homologados.

## 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de mantener una base de datos de socios con información, validada e instrumentada las cuentas de ahorros, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo operativo y control permanente y total de lavado de activos.

## 3.- LÍDER DEL PROCESO

Los responsables directos del proceso son los Jefes de Agencias en sus respectivas agencias y en la matriz el supervisor de servicios.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Supervisor de Servicios
- Recibidor-Pagador

#### **4.- DEFINICIONES**

**Cartola.-** Cada hoja que integra la libreta de ahorros de un socio o cliente.

**Captaciones.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**Cliente.-** Se considera cliente a las personas naturales o jurídicas que han cumplido con todos los requisitos legales establecidos y no posean Certificados de Aportación.

**Depósitos a la vista.-** De acuerdo con el artículo 51 de la LGISF (LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO), los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro depósito que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro.

**Documento apostillado.-** Documento que cuenta con el sello especial que la autoridad competente de un Estado signatario del Convenio de la Haya, estampa sobre el mismo; a efectos de verificar su autenticidad en el ámbito internacional.

**Libreta de ahorros.-** Conjunto de cartolas donde se encuentran registradas todas las operaciones efectuadas por el socio o cliente.

**Pignorar.-Acción** interna de la institución para inmovilizar los fondos de una cuenta hasta que se supere las causas que llevaron a su inactivación.

## **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Captaciones.

Cualquier persona natural o jurídica que cumpla con los requisitos legales, estatutarios y que presenten la documentación exigida, podrá abrir una cuenta de ahorros, como socio y en caso de aperturar como cliente, será autorizado por el Jefe Agencia o Supervisor de Servicios.

La Institución no entablará relaciones comerciales con personas que se encuentren en las listas de impedidos a las que tenga acceso, salvo casos en los que presente justificación;

El Asesor de Servicio al Cliente, deberá realizar la verificación de la información y documentación proporcionada por la persona que ingresa en calidad de socio o cliente de acuerdo a los documentos presentados, así como la vigencia de los mismos;

La cuenta de ahorros es de uso personal e intransferible,

Para la apertura de una cuenta de ahorros, es requisito indispensable la firma del socio titular, a menos que una tercera persona cuente con el poder que lo autorice a hacerlo a su nombre;

Las personas que no sepan o no puedan firmar, registrarán su huella digital;

Las cuentas de ahorro se clasifican en:

- **Cuentas cerradas:** son aquellas que por voluntad del socio/cliente, fallecimiento o disposición de la Cooperativa, han terminado el convenio establecido, realizándose la devolución de los valores respectivos; y,
- ii. **Cuentas inactivas:** se considerarán cuentas inactivas cuando cumplan con seis meses de inactividad.

Para el ingreso de las PEP'S (personas calificadas como políticamente expuestas) o Sociedades de Hecho, se procederá de acuerdo a lo que se determina en el Manual de Prevención de Lavado de Activos.

## 6.- INDICADORES

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

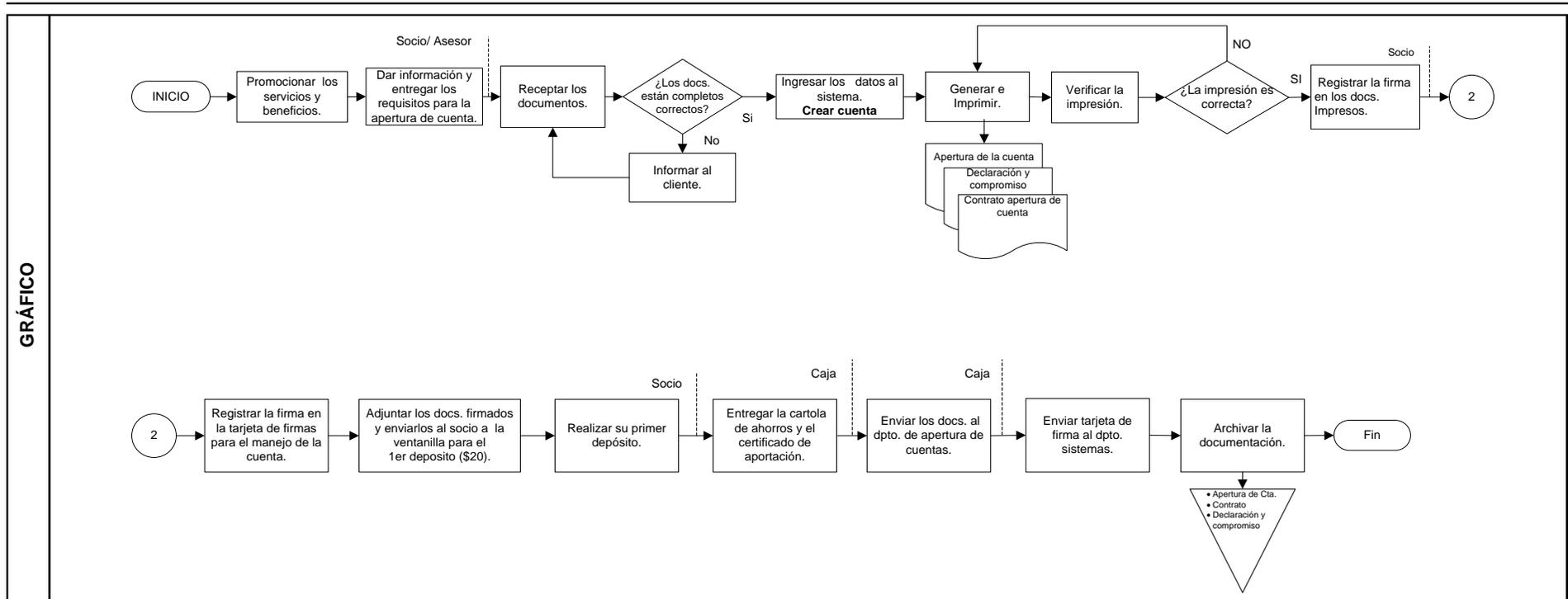
- Total socios nuevos del Año / socios nuevos
- 100 mayores depositantes

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Contrato de Cuenta de ahorros
- Cartolas
- Registro de Firmas
- Convenio

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

# APERTURA DE CUENTA Socio Nuevo Área: Captaciones



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El asesor de apertura de cuenta debe promocionar los servicios y los beneficios que la cooperativa ofrece.</li> <li>2.- Dar la información y entrega de requisitos para la apertura de cuenta como socio.</li> <li>3.- Socio trae los requisitos, el asesor recepta y revisa los documentos.</li> <li>4.- Si los documentos son correctos ingresar al sistema los datos personales y proceder a crear la cuenta.</li> <li>5.- El asesor de apertura de cuenta genera e imprime los siguientes documentos: Apertura de cuenta, declaración y compromiso y el contrato de apertura de cuenta.</li> <li>6.- Verificar los nombres y números de CI en los documentos impresos. Si existe algún error, reimprimir los documentos.</li> <li>7.- Registrar la firma del socio en los documentos impresos, una vez que los documentos estén correctos.</li> <li>8.- Registrar la firma del socio en la tarjeta de firmas para el manejo de cuenta.</li> <li>9.- En caja el socio debe realizar el primer depósito de \$ 20, enviar los documentos a ventanilla.</li> <li>10.- Ventanilla Recepta los documentos abre la cuenta y realiza el depósito.</li> <li>11.- Caja debe entregar la cartola mas el certificado de aportaciones y enviar los documentos al departamento de apertura de cuentas.</li> <li>12.- Enviar la tarjeta de firmas al departamento de sistemas.</li> <li>13.- Archivar los documentos.</li> <li>14.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Traspapelen las tarjetas de firmas antes de su registro en el sistema.</li> <li>2.- Posibles socios que estén reportados en listas negras por lavado de activos.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Control secuencial del archivo de registro de firmas por parte de la supervisora de servicios.</li> <li>2.- Automatizar un reporte semanal de firmas digitalizadas vs. cuentas creadas.</li> <li>3.- Convenio anual con UAF(Unidad de Análisis Financiero) de entrega de bases de datos de personas reportadas por lavado de activos.</li> <li>4.- Automatización al momento de la registro de información inicial de alerta si consta como sindicado u homónimo.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos Papelería.</li> <li>2.- Cartola.</li> </ol>

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud la normativa en el área de captaciones para el cierre de cuentas de certificados de aportación y ahorros a la vista y en las tareas inmersas en el proceso como la solicitud de cierre de cuentas, debito final por cierre de cuenta y la devolución del dinero al ex socio.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de una correcta desvinculación de los socios, tanto de la parte financiera como de la parte operativa, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y legal.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

Los responsables directos del proceso son los Jefes de Agencias en sus respectivas agencias y en la matriz el supervisor de servicios.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Supervisor de Servicios
- Recibidor-Pagador
- Contadora

#### **4.- DEFINICIONES**

**Cartola.-** Cada hoja que integra la libreta de ahorros de un socio o cliente.

**Captaciones.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**Ciente.-** Se considera cliente a las personas naturales o jurídicas que han cumplido con todos los requisitos legales establecidos y no posean Certificados de Aportación.

**Depósitos a la vista.-** De acuerdo con el artículo 51 de la LGISF (LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO), los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro depósito que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro.

**Documento apostillado.-** Documento que cuenta con el sello especial que la autoridad competente de un Estado signatario del Convenio de la Haya, estampa sobre el mismo; a efectos de verificar su autenticidad en el ámbito internacional.

**Libreta de ahorros.-** Conjunto de cartolas donde se encuentran registradas todas las operaciones efectuadas por el socio o cliente.

**Pignorar.-Acción** interna de la institución para inmovilizar los fondos de una cuenta hasta que se supere las causas que llevaron a su inactivación.

## **5.- POLITICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Captaciones.

El cierre de cuentas de ahorro se efectuará:

- Por retiro voluntario, estos cierres de cuenta serán tramitados por el Asesor de Servicio al Cliente;
- Por fallecimiento, para ello se solicitará la partida de defunción y la posesión efectiva de bienes en el caso de que el monto corresponda al establecido por Gerencia General;
- Por resolución del Consejo de Administración, cuando hubiere incurrido en las causales que se determinan en el Estatuto Social de la Cooperativa, en el Código de Ética o en otra normativa interna de la Cooperativa; y,
- Por adeudar valores a la Cooperativa, cuando su titular mantenga operaciones directas o indirectas impagos por periodos superiores a seis meses, por montos

pequeños que no ameriten procesos judiciales, o que habiéndose realizado no sea posible su cobro y que puedan ser cubiertos con los recursos que mantiene en la Cooperativa bajo cualquier concepto de su disponibilidad, este trámite solo se podrá realizar con autorización de Gerencia General o su delegado.

Los cierres de cuenta de socios/clientes serán gestionados en primera instancia por el Jefe Agencia o su delegado;

Para entregar la liquidación en el cierre de cuenta por fallecimiento, la persona que lo solicite deberá justificar su calidad de heredero o cónyuge supérstite, se deberá considerar el orden sucesorio de acuerdo a lo que determina el Código Civil, vigente; los órdenes sucesorios son los siguientes:

- Primer orden: él/la cónyuge o los hijos;
- Segundo orden: los ascendentes de grado más próximo padres, abuelos bisabuelos;
- Tercer orden: los hermanos; y,
- Cuarto orden: el estado.

Si las personas que reclaman no están dentro de estos órdenes sucesorios, se exigirá la posesión efectiva de bienes sin considerar el monto;

Previo al cierre de cuenta el socio/cliente no deberá mantener ninguna obligación directa o indirecta pendiente;

Para el cierre de una cuenta, es requisito indispensable la firma del socio titular, o de su representante.

## **6.- INDICADORES**

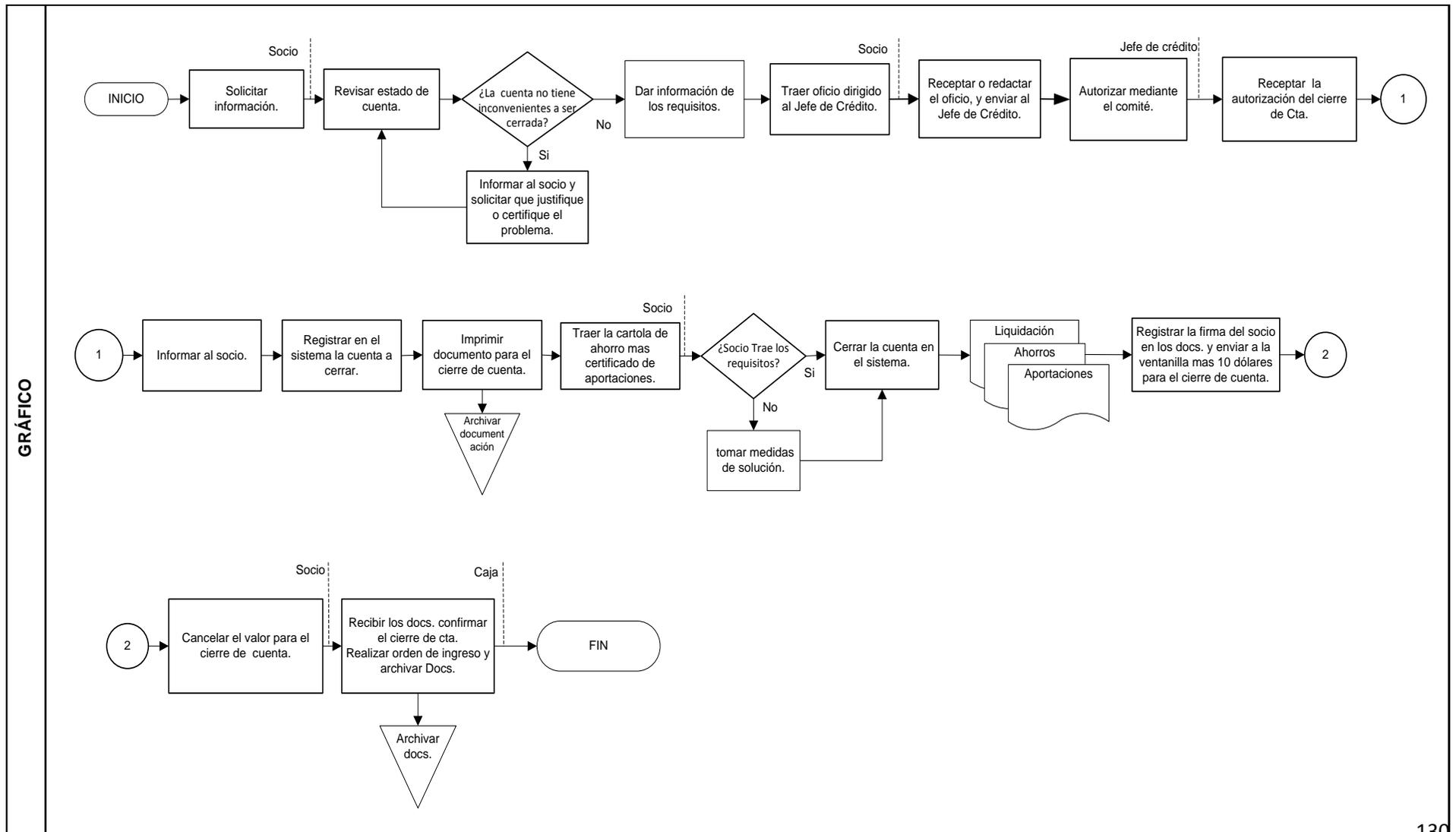
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Total socios nuevos x mes / cuentas cerradas x mes
- Motivos de cierres de cuentas

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de cierre de cuentas
- Cartolas
- Nota de Debito
- Papeleta de Retiro

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Dar información de los requisitos para el cierre de cuentas activas.</li> <li>2.- Revisar el estado de cuenta. Si la cuenta tiene inconvenientes para el trámite, solicite al socio que sea justificada, caso contrario se negará el cierre de la cuenta.</li> <li>3.- Socio, Debe entregar un oficio dirigido al Jefe de Crédito, solicitando el cierre de la cuenta, el cual se autoriza mediante el comité de crédito.</li> <li>4.- Informar al socio de la autorización cierre de cuenta. Si no fue aprobado, informar las razones.</li> <li>5.- Registrar en el sistema la cuenta a ser cerrada.</li> <li>6.- Imprimir el documento para el cierre de la cuenta.</li> <li>7.- Socio debe entregar la cartola de ahorros más el certificado de aportaciones. Caso de no tener alguno de estos requisitos, seguir el protocolo para realizar el trámite.</li> <li>8.- Proceder a cerrar la cuenta desde el sistema.</li> <li>9.- Imprimir la liquidación, ahorros y aportaciones</li> <li>10.- Socio, registra su firma en los documentos impresos.</li> <li>11.- Enviar al socio a cancelar el valor de \$10 para el cierre de la cuenta personal.</li> <li>10.- Caja realiza el trámite de cierre de cuenta, Realiza la orden de ingreso y archiva los Documentos.</li> <li>11.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cerrar cuentas de socios con deudas en créditos o garantes de préstamos.</li> <li>2.- Sobrepasar el límite máximo permitido por la SEPS de 5% anual del patrimonio técnico del año inmediato anterior para devolución de certificados de aportación.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Automatizar una alerta en el proceso de cierre que válida si tiene deudas o si es garante de préstamo activo.</li> <li>2.- Automatizar un control que acumule la devolución anual de certificados de aportación por cierre de cuentas.</li> <li>3.- Alerta en el programa de cierre de cta. para no exceder el indicador de devolución de certificados de aportación.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos Papelería Cartola</li> </ol>



**ÁREA DE CAPTACIONES**

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud la normativa en el área de captaciones para un eficiente y eficaz manejo del efectivo de la Bóveda, de manera que podamos contar con una media ideal entre solvencia y liquidez en ventanillas y cajeros automáticos, de manera que solventes las necesidades de nuestros socios de efectivo sin mantener dinero no productivo en la bóveda.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de solvencia y liquidez efectiva en el manejo de dinero en efectivo, tanto de la parte financiera como en la parte operativa, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de iliquidez y reputaciones.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso es el Jefe Operativo en coordinación con la Supervisora de Cajas y los Jefes de Agencias en sus respectivas agencias.

Implicados en el proceso:

- Jefe Operativo
- Jefes de Agencias
- Supervisor de Cajas

#### **4.- DEFINICIONES**

**Cartola.-** Cada hoja que integra la libreta de ahorros de un socio o cliente.

**Captaciones.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**Cliente.-** Se considera cliente a las personas naturales o jurídicas que han cumplido con todos los requisitos legales establecidos y no posean Certificados de Aportación.

**Depósitos a la vista.-** De acuerdo con el artículo 51 de la LGISF (LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO), los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro depósito que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro.

**Documento apostillado.-** Documento que cuenta con el sello especial que la autoridad competente de un Estado signatario del Convenio de la Haya, estampa sobre el mismo; a efectos de verificar su autenticidad en el ámbito internacional.

**Libreta de ahorros.-** Conjunto de cartolas donde se encuentran registradas todas las Operaciones efectuadas por el socio o cliente.

**Pignorar.-**Acción interna de la institución para inmovilizar los fondos de una cuenta hasta que se supere las causas que llevaron a su inactivación.

## **5.- POLITICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Captaciones.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

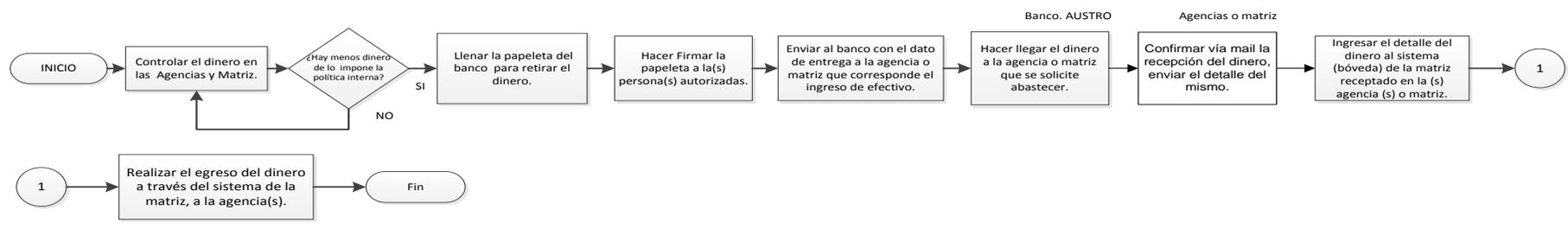
- Total Depósitos Diarios de 90 días anteriores / periodo 90 días
- Total Retiros Diarios de 90 días anteriores / periodo 90 días

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Solicitud de dinero en efectivo de las agencias
- Constancia del Banco de entrega de dinero
- Formulario de ingreso a bóveda

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## CONTROL DE BOVEDA Ingreso Área: Captaciones

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar periódicamente la inspección del dinero en efectivo en las diferentes agencias y matriz a través del sistema.</li> <li>2.- En caso de existir menos dinero de lo que impone la política interna de la cooperativa, en cualquiera de las agencias o matriz, proceder a realizar el ingreso de efectivo. Llenar la papeleta de retiro de efectivo del Banco del Austro.</li> <li>3.- Hacer firmar a la persona(s) autorizadas.</li> <li>4.- Enviar al Banco con el dato de entrega a la agencia o matriz correspondiente.</li> <li>5.- <b>Banco de Austro</b> se encarga de hacer llegar el dinero a la agencia o matriz que se solicite abastecer.</li> <li>6.- <b>Matriz o Agencias</b>, realizan el trámite de recepción, registro e informe del dinero.</li> <li>7.- Despachar el efectivo a la bóveda de la Matriz o Agencia(s)</li> <li>8.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Receptar billetes falsos</li> <li>2.- Receptar menos dinero del monto establecido</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Comprobar e inspeccionar el dinero receptado y fajar el dinero con las tirillas de la cooperativa</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	



<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>ABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud las actividades en el área de bóveda para una eficiente administración del efectivo, tareas inmersas en el proceso como ingresos y egresos de bóveda, depósitos y retiros de bancos y aprovisionamiento de efectivo a los cajeros.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de mantener siempre con un monto de efectivo óptimo que permita proveer de su dinero a los socios considerando siempre los mejores niveles de liquidez, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y riesgo de liquidez.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso es el Supervisor de Bóveda y los Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros
- Jefes de Agencia

- Supervisor de Cajas

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

El responsable directo de ejecutar el proceso de administración y control de Bóveda es el supervisor de cajas.

El supervisor de cajas es el responsable de la administración del efectivo en el área de cajas, respetando siempre los saldos mínimos y máximos en bóveda.

El supervisor de bóveda gestionara con un día de anticipación al banco para que nos provean de efectivo y de la misma forma el exceso de efectivo en bóveda para depósito en el banco.

El supervisor de cajas es la única persona autorizada a ingresar en la bóveda, por lo que es responsable de la custodia de la llave y clave de ingreso.

La puerta de la caja fuerte y bóveda siempre se mantendrán cerradas con llave.

La bóveda se maneja con estos parámetros:

-Matriz:

- Saldo mínimo US\$ 15 000 (quince mil dólares)
- Saldo máximo US\$ 50 000 (cincuenta mil dólares)

-Agencias:

- Saldo mínimo US\$ 20 000 (veinte mil dólares).
- Saldo máximo US\$ 30 000 (treinta mil dólares).

Los cajeros deberán mantener un saldo máximo de US\$ 10 000(diez mil dólares), el exceso se entregara a bóveda en la matriz y en las agencias se guardara en la caja fuerte.

Para el transporte del dinero al banco tanto para retiro como para depósito se lo realizará utilizando el servicio del blindado del Banco del Austro.

## **6.- INDICADORES**

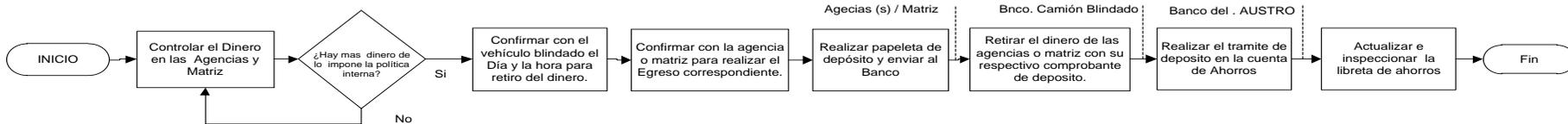
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Saldo Efectivo diario de la bóveda.

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Comprobantes de movimientos de la Bóveda.
- Reporte de saldos diarios.

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

<b>GRAFICO</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Realizar periódicamente la inspección del dinero en efectivo en las diferentes agencias y matriz a través del sistema.</li> <li>2.- En caso de existir más dinero de lo que impone la política interna de la cooperativa, en cualquiera de las agencias o matriz, procedemos a realizar el egreso del efectivo Confirmar con el vehículo blindado el día y la hora del retiro.</li> <li>3.- Confirmar con la agencia o matriz para realizar el retiro del dinero.</li> <li>4.- Realizar la papeleta de depósito</li> <li>5.- Camión blindado procede a retirar el dinero de la agencia o matriz con su debido comprobante de depósito.</li> <li>6.- <b>Banco de Austro</b> realiza el trámite de deposito en la cuenta de ahorros.</li> <li>7.- Actualizar la cartola de Ahorros</li> <li>8.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Perdida del control de dinero existente en las agencias.</li> </ol>
<b>MITIGACION</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Automatizar el control.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos papeleria</li> </ol>

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas para el servicio de órdenes de pago, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartola o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de órdenes, conteo de dinero.

## 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros y certificados de aportación de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo operativo y la prevención de lavado de activos.

## 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los cajeros, y la supervisión y control está bajo la responsabilidad del Supervisor de Cajas y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros.
- Jefes de Agencia.

- Supervisor de Cajas.

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de pago de órdenes de pago son los cajeros, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El cajero deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir una nueva transacción su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartola.

El cajero no aceptará órdenes de pago repisadas, mal llenadas o alteradas.

Los cajeros no deberán bajo ninguna consideración llenar, completar o alterar las órdenes de pago. En caso de error de datos en la orden de pago deberá devolverse al cliente para su corrección.

Esta transacción deberá realizar el beneficiario de la orden de pago o una tercera persona con autorización detallada en la parte posterior de la orden de pago adjuntando la presentación de la cedula del cliente que retira.

Las órdenes de pago deberán ser certificadas en el sistema Finacial con la impresión del detalle en la respectiva impresora del cajero.

El Supervisor de Caja es el responsable de verificar que las órdenes de pago procesadas estén correctamente llenadas y certificadas.

El sistema Financiamiento emitirá un Formulario de Licitud de Fondos cada vez que un socio sobrepase el umbral de US\$ 10.000, oo (DIEZ DOLARES AMERICANOS), el mismo que deberá ser llenado y firmado por el depositante.

## **6.- INDICADORES**

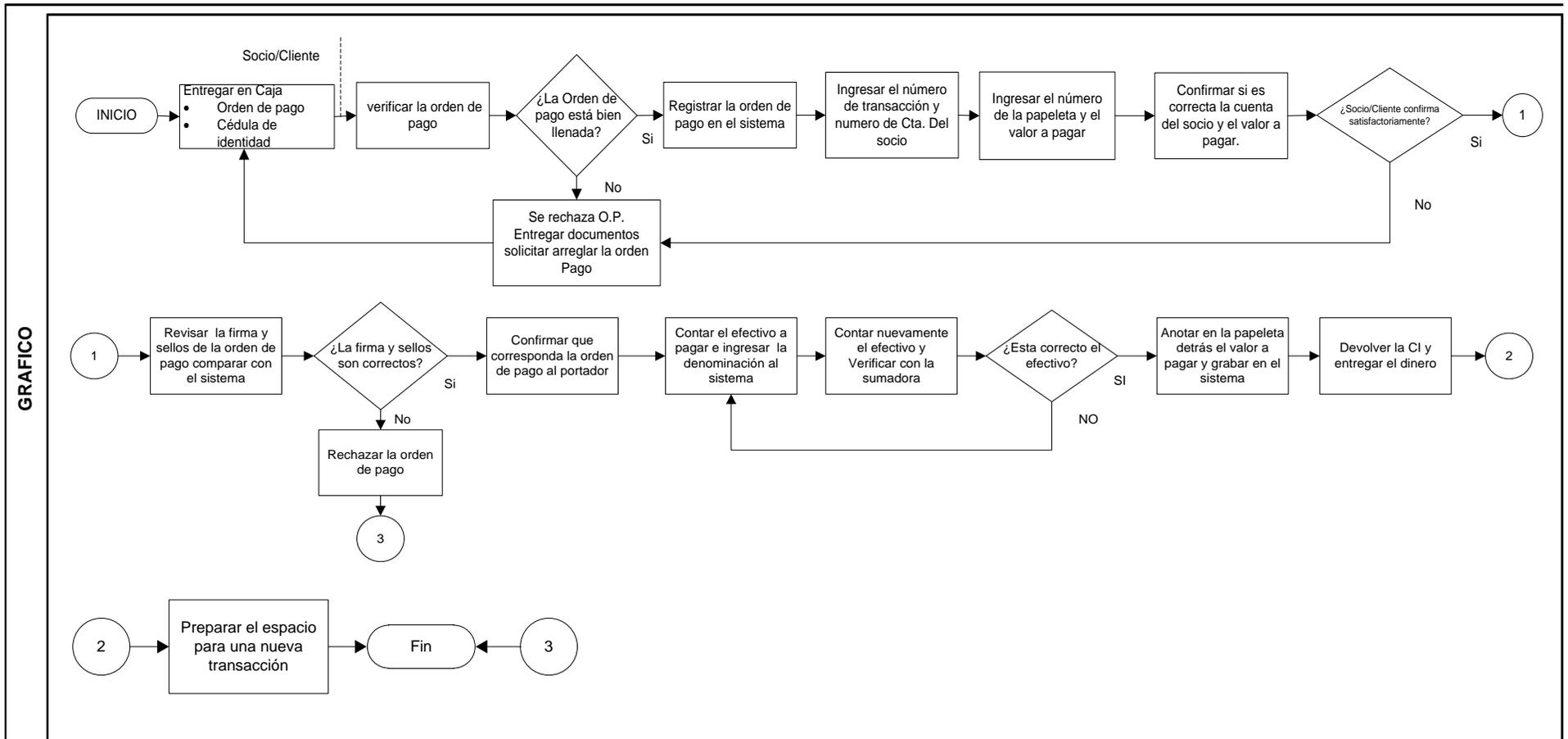
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- a) Órdenes de Pago del mes por Cajera / Ordenes de pago del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Órdenes de Pago
- Cédulas o Licencia de Conducir

## **8.- DIAGRAMA DE FLIJO**



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio o Cliente entrega en caja la orden de pago con su cedula de identidad.</li> <li>2.- Verificar orden de pago Si la orden de pago no esta correcta, Se rechaza el pago y devolver los Documentos. Solicite arreglar el inconveniente ocasionado.</li> <li>3.- Registrar la orden de pago en el Sistema</li> <li>4.- Ingrese el número de transacción y el número de cuenta, Revisar.</li> <li>5.- Ingrese el número de la papeleta y el valor a pagar, Verifique</li> <li>6.- Confirme con el socio/cliente el nombre del dueño de la cuenta y el valor a pagar. Si el Socio / Cliente no responde satisfactoriamente, rechazar la orden de pago.</li> <li>7.- Compare la firma, sello de la orden de pago Si la firma o sello no corresponden satisfactoriamente rechace la orden de pago.</li> <li>8.- Confirmar que el portador de la orden de pago sea el correspondiente con la Cedula de identidad. Caso contrario solicite la cédula de la persona que porta la orden de pago.</li> <li>9.- Contar el dinero en efectivo e ingresar las denominaciones al sistema.</li> <li>10.- Contar nuevamente el Dinero en efectivo y VERIFICAR con la sumadora Si está correcto el dinero anotar detrás de la papeleta el valor a pagar y grabar en el sistema.</li> <li>11.- Devolver la cédula de identidad y entregue el dinero.</li> <li>12.- Preparar el espacio de trabajo para una nueva transacción</li> <li>13.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Monto erróneo a pagar al socio</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Verificación y comprobación del valor a ser pagado el personal encargada en realizar la transacción</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos papelería</li> </ol>



<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas para la recepción de depósitos de ahorros a la vista y certificados de aportación, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartola o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, conteo de dinero.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros y certificados de aportación de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo operativo y la prevención de lavado de activos.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso son los cajeros y la supervisión y control está bajo la responsabilidad del Supervisor de Cajas y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros

- Jefes de Agencia
- Supervisor de Cajas

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de depósitos en libretas de ahorros y certificados de aportación son los cajeros, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El cajero deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir un depósito su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartola.

El cajero no aceptara papeletas de depósitos repisadas, mal llenadas o alteradas.

Los cajeros no deberán bajo ninguna consideración llenar, completar o alterar las papeletas de depósito. En caso de error de datos en la papeleta de depósito debe devolverse al cliente para su corrección.

Esta transacción podrá realizar el socio o una tercera persona sin que para ello se necesite una autorización.

Los depósitos se realizarán en la moneda oficial del país y se recibirán tanto monedas como billetes de cualquier denominación.

La constancia de esta transacción será la impresión en la cartola en caso de ser depósito con libreta y un recibo sellado por la cajera en caso de ser sin libreta.

Las papeletas de depósito deberán ser certificadas en el sistema Financiamiento con la impresión del detalle en la respectiva impresora del cajero.

El Supervisor de Caja es el responsable de verificar que las papeletas de depósitos estén correctamente llenadas y certificadas.

El sistema Financiamiento emitirá un Formulario de Licitas de Fondos cada vez que un socio sobrepase el umbral de US\$ 10.000,00 (DIEZ DOLARES AMERICANOS), el mismo que deberá ser llenado y firmado por el depositante.

## **6.- INDICADORES**

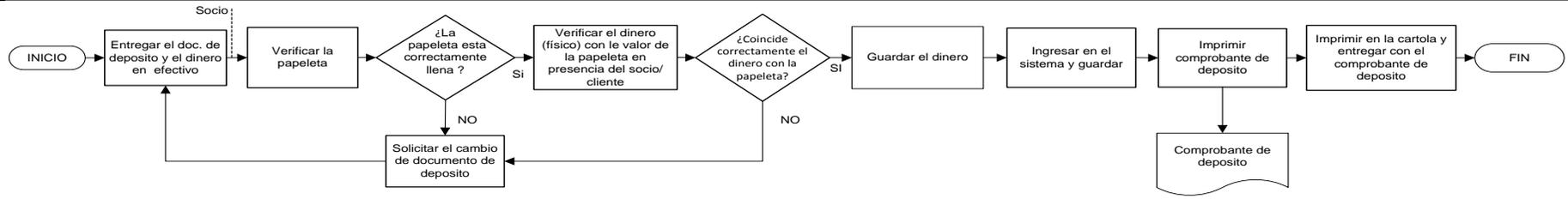
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- b) Transacciones Depósitos del mes por Cajera / Transacciones Depósitos del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas de Depósitos
- Cartolas

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio entrega en caja el documento de deposito y el dinero en efectivo.</li> <li>2.- Verificar el documento si esta correctamente llenado, caso contrario informar al socio y devolver el dinero y la papeleta.</li> <li>3.- Compruebe que el dinero coincida con el valor de la papeleta. Caso contrario devolver el dinero y la papeleta, solicite que se arregle.</li> <li>4.- Guardar el dinero.</li> <li>5.- Ingrese los datos de depósito, número de cuenta al sistema y guardar.</li> <li>6.- Imprimir comprobante de deposito.</li> <li>7.- Imprimir en la cartola y entregar con el comprobante de depósito.</li> <li>9.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Receptar dinero falso o error de conteo de dinero.</li> <li>2.- Discrepar con el socio/cliente acerca de los valores recibidos.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Dar información al personal de caja sobre riesgos y lavado de dinero.</li> <li>2.- informar al personal de caja, sobre los protocolos a tomar en caso de inconvenientes.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recusos papeleria comprobante de depósito papeleta</li> </ol>

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas para realizar notas de débito, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartela o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, conteo de dinero y registro en el sistema.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de notas de débito de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y la prevención de lavado de activos.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso son los cajeros y la supervisión y control está bajo la responsabilidad del Supervisor de Cajas y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros
- Jefes de Agencia
- Supervisor de Cajas

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de nota de débito son los cajeros, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El cajero deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir un depósito su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartela.

El cajero no aceptara que las notas de débito estén repisadas, mal llenadas o alteradas, la presentación de la nota de débito es obligatoria para ejecutar la transacción.

Los cajeros no deberán bajo ninguna consideración llenar, completar o alterar las notas de débito. En caso de error de datos nota de débito deberá devolverse al cliente para su corrección.

Las notas de débito deberán ser certificadas en el sistema Financiamiento con la impresión del detalle en la respectiva impresora del cajero.

#### **6.- INDICADORES**

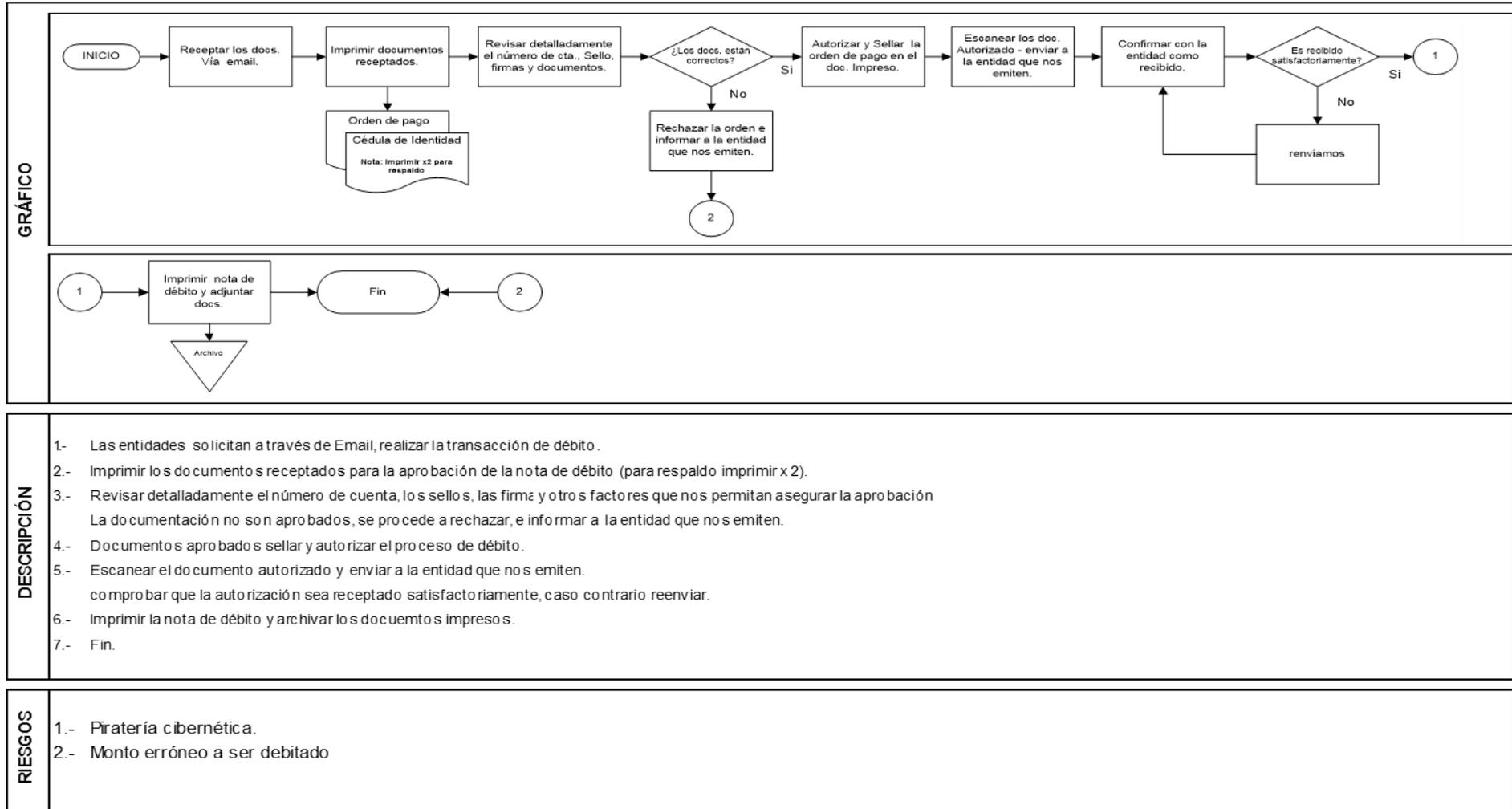
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

d) Transacciones debitadas del mes por Cajera / Transacciones debitadas del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Nota de débito.
- Cartolas
- Cédulas o Licencia de Conducir

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**



MITIGACIÓN	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Capacitación sobre temas relacionados.</li><li>2.- Comprobación y verificación por parte del personal encargado.</li></ol>
RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Recursos papelería Hoja de solicitud receptada x2</li></ol>



<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas para de retiros de libretas de ahorros a la vista, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartela o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, conteo de dinero.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros y certificados de aportación de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y la prevención de lavado de activos.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso son los cajeros y la supervisión y control está bajo la responsabilidad del Supervisor de Cajas y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros
- Jefes de Agencia

- Supervisor de Cajas

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de retiros en libretas de ahorros son los cajeros, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El cajero deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir un depósito su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartela.

El cajero no aceptara papeletas de retiros repisadas, mal llenadas o alteradas, la presentación de la papeleta de retiro es obligatoria para ejecutar la transacción.

Los cajeros no deberán bajo ninguna consideración llenar, completar o alterar las papeletas de retiro. En caso de error de datos en la papeleta de retiro deberá devolverse al cliente para su corrección.

Esta transacción deberá realizar el socio o una tercera persona con autorización detallada en la parte posterior de la papeleta de retiro adjuntando la presentación de la cedula del socio y del cliente que retira.

La constancia de esta transacción será la impresión en la cartela.

Las papeletas de retiros deberán ser certificadas en el sistema Financiamiento con la impresión del detalle en la respectiva impresora del cajero.

El Supervisor de Caja es el responsable de verificar que las papeletas de retiros estén correctamente llenadas y certificadas.

El sistema Financiamiento emitirá un Formulario de Licitud de Fondos cada vez que un socio sobrepase el umbral de US\$ 10.000,00 (DIEZ DOLARES AMERICANOS), el mismo que deberá ser llenado y firmado por el depositante.

## **6.- INDICADORES**

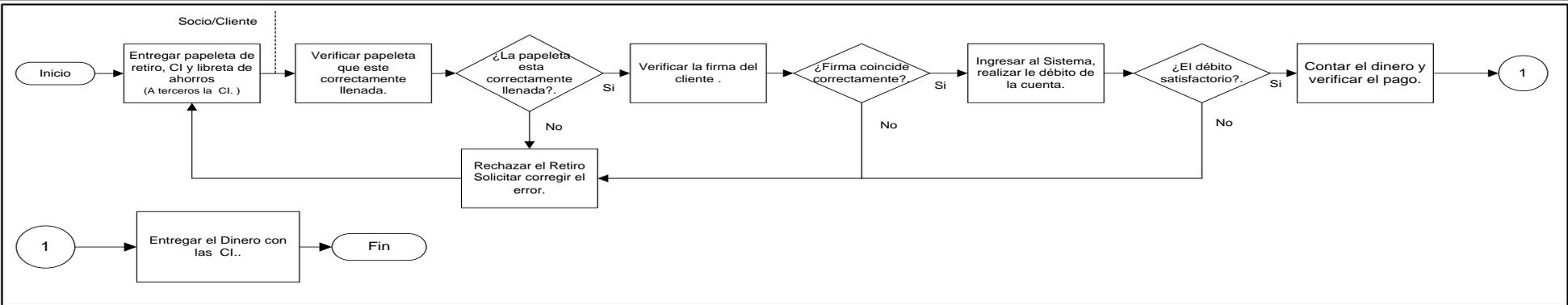
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- e) Transacciones Retiros del mes por Cajera / Transacciones Retiros del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas de Retiros
- Cartolas
- Cédulas o Licencia de Conducir

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio Entrega la papeleta de retiro con la Cedula de identidad y la cartola de ahorros. En caso de pagar a terceros solicitar la cedula del depositante y del dueño de la cuenta.</li> <li>2.- Verificar la papeleta que esté llenada correctamente, caso contrario rechazar el pago y solicitar el cambio especificando el error.</li> <li>3.- Verificar la firma, comparar con la firma del sistema. Si la firma no coincide, rechazar el pago, solicite corregir la papeleta.</li> <li>4.- Ingresar al Sistema y realizar el débito de la cuenta. Si el sistema rechaza el débito, rechazar el pago al socio/ cliente por falta de fondos, caso contrario proceder a realizar el pago.</li> <li>5.- Contar y verificar el pago.</li> <li>6.- Entregar el Dinero y los documentos.</li> <li>7.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Falsificación de firma en el documento.</li> <li>2.- Error de conteo de billetes.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recomendación mejor control y verificación de los documentos de retiro.</li> <li>2.- Recomendación tener precaución.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos Papelería.</li> <li>2.- Papeleta de retiro.</li> </ol>

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas y servicios para la recepción de transferencias de fondos de ahorros a la vista a otras instituciones financieras, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartolas o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas.

## 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y la prevención de lavado de activos.

## 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los cajeros y supervisora de servicios. La supervisión y control está bajo la responsabilidad del Jefe Operativo y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros

- Jefes de Agencia
- Supervisor de Servicios

#### **4.- DEFINICIONES**

Transferencias Bancarias: es un modo de mover dinero de una cuenta de una institución financiera a otra cuenta en otra institución financiera.

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de transferencias interbancarias electrónicas son los cajeros y supervisora de servicios, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El Jefe Financiero es el responsable de mantener los saldos en las cuentas de ahorro y corrientes de las Instituciones Financieras necesarios para procesar las transferencias solicitadas por los socios, analizando factores de liquidez y atención al socio.

El cajero no aceptara papeletas de retiros repisadas, mal llenadas o alteradas.

Las transferencias se receptorán en el horario de atención al público.

Las transferencias realizadas durante el fin de semana se acreditarán el día lunes.

Las transferencias pueden demorar hasta una hora cuando el socio solicite a los siguientes bancos: Austro, Guayaquil, Pichincha y Bolivariano. Si la transferencia es realizada en el rango de 13h00 a 14h30 se acreditará como máximo hasta las 15h00.

Las transferencias por un monto mayor a US\$ 50,000.00 (cincuenta mil dólares) se consultara al Jefe Financiero vía mail o llamada telefónica de que banco se realizará el débito.

Las transferencias a otras Instituciones Financieras se acreditarán en máximo 24 horas dependiendo de los cortes del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central.

La Supervisora de Servicios confirmar vía mail:

- La recepción del mail de solicitud transferencia con un Ok al Jefe Agencia solicitante
- El estado final del procesamiento de la transferencia solicitada al Jefe Agencia solicitante.

## **6.- INDICADORES**

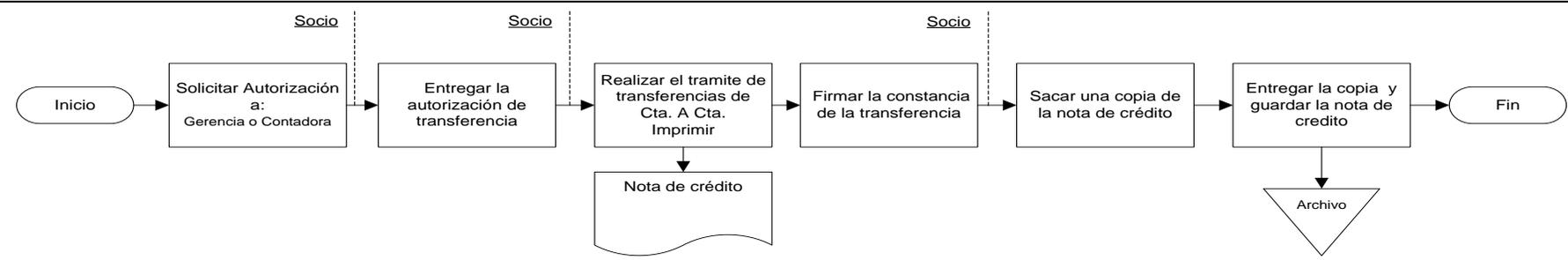
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- c) Transferencias del mes por Cajera / Transferencias del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas de Retiros
- Cartolas

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

<b>GRÁFICO</b>	 <pre> graph LR     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Solicitar Autorización a: Gerencia o Contadora]     A --&gt; B[Entregar la autorización de transferencia]     B --&gt; C[Realizar el tramite de transferencias de Cta. A Cta. Imprimir]     C --&gt; D[Firmar la constancia de la transferencia]     C --&gt; E[Nota de crédito]     D --&gt; F[Sacar una copia de la nota de crédito]     F --&gt; G[Entregar la copia y guardar la nota de credito]     G --&gt; H[Archivo]     H --&gt; Fin([Fin])     </pre>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio solicita autorización a Gerencia o Contadora.</li> <li>2.- Socio entrega la autorización correspondiente en Dpto. de Aperturas de Cuentas.</li> <li>3.- Receptar y realizar el trámite de trasferencia de cuenta a cuenta, imprimir la nota de Crédito.</li> <li>4.- socio firma la constancia de la transferencia realizada.</li> <li>5.- sacar una copia de la nota de crédito y entregar al socio.</li> <li>6.- archivar nota de crédito.</li> <li>7.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Monto erroeo a transferir.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Adjudicar el cargo al personal encargado.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos papeleria nota de crédito copia de nota de crédito</li> </ol>

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas para la notas de crédito, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartola o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, conteo de dinero y registro en el sistema.

## 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de notas de crédito hacia los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo operativo y la prevención de lavado de activos.

## 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los cajeros y la supervisión y control está bajo la responsabilidad del Supervisor de Cajas y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros
- Jefes de Agencia

- Supervisor de Cajas

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de notas de crédito son los cajeros, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El cajero deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir un depósito su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartola.

Las notas de crédito se realizarán en la moneda oficial del país y se recibirán tanto monedas como billetes de cualquier denominación.

La constancia de esta transacción será la impresión sellado por el cajero.

El Supervisor de Caja es el responsable de verificar que las notas de crédito estén correctamente certificadas.

#### **6.- INDICADORES**

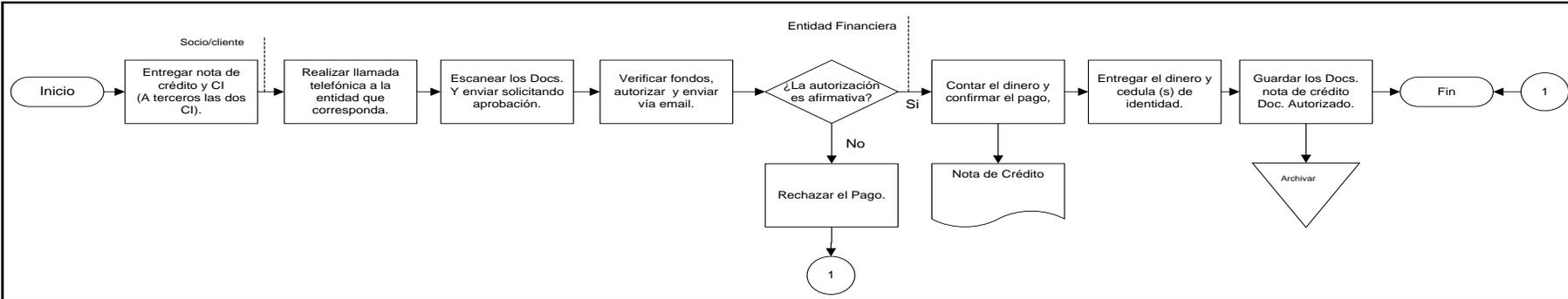
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- d) Transacciones Depósitos del mes por Cajera / Transacciones Depósitos del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas.
- Cartolas

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio/cliente entrega papeleta de retiro - cédula de identidad. (en caso de terceros solicitar la cédula del depositante y del dueño de la cuenta).</li> <li>2.- Realizar la llamada telefónica a la entidad financiera que respalda el destino del dinero.</li> <li>3.- Escanear los docs. Solicitando la aprobación correspondiente enviar a la entidad financiera -respaldo.</li> <li>4.- Entidad financiera - respaldo, realiza inspección, verificación y autorización del pago correspondiente. Si la entidad financiera -respaldo no autoriza, rechazar el pago, caso contrario proceder a realizar el pago.</li> <li>5.- Contar el dinero y confirmar el pago.</li> <li>6.- Entregue el dinero y cédula (s) de identidad.</li> <li>7.- Archivar los documentos: Nota de Crédito y documento autorizado.</li> <li>8.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Monto erróneo a pagar al socio.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Verificación y comprobación del valor a ser pagado el personal encargada en realizar la transacción.</li> </ol>



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### 3.7.2.11 TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS Desde ventanilla a otras entidades financieras

#### ÁREA DE CAPTACIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas y servicios para la recepción de transferencias de fondos de ahorros a la vista a otras instituciones financieras, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartolas o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y la prevención de lavado de activos.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los cajeros y supervisora de servicios. La supervisión y control está bajo la responsabilidad del Jefe Operativo y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros
- Jefes de Agencia
- Supervisor de Servicios

#### **4.- DEFINICIONES**

Transferencias Bancarias: es un modo de mover dinero de una cuenta de una institución financiera a otra cuenta en otra institución financiera.

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de transferencias interbancarias electrónicas son los cajeros y supervisora de servicios, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El Jefe Financiero es la responsable de mantener los saldos en las cuentas de ahorro y corrientes de las Instituciones Financieras necesarios para procesar las transferencias solicitadas por los socios, analizando factores de liquidez y atención al socio.

El cajero no aceptara papeletas de retiros repisadas, mal llenadas o alteradas.

Las transferencias se receptorán en el horario de atención al público.

Las transferencias realizadas durante el fin de semana se acreditarán el día lunes.

Las transferencias pueden demorar hasta una hora cuando el socio solicite a los siguientes bancos: Austro, Guayaquil, Pichincha y Bolivariano. Si la transferencia es realizada en el rango de 13h00 a 14h30 se acreditara como máximo hasta las 15h00.

Las transferencias por un monto mayor a US\$ 50,000.00 (cincuenta mil dólares) se consultara al Jefe Financiera vía mail o llamada telefónica de que banco se realizará el débito.

Las transferencias a otras Instituciones Financieras se acreditarán en máximo 24 horas dependiendo de los cortes del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central.

La Supervisora de Servicios confirmar vía mail:

- La recepción del mail de solicitud transferencia con un Ok al Jefe de Agencia solicitante.
- El estado final del procesamiento de la transferencia solicitada al Jefe Agencia solicitante.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

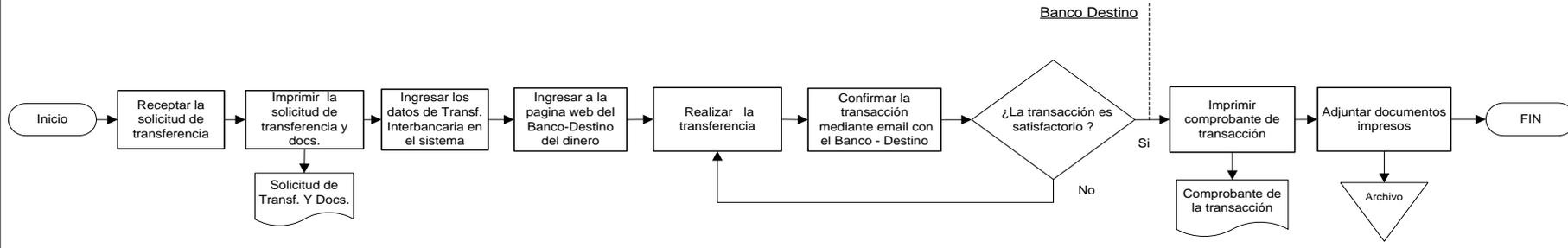
- e) Transferencias del mes por Cajera / Transferencias del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas de Retiros
- Cartolas

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS A TRAVES DE VENTANILLA A OTRAS ENTIDADES Área: Captaciones

<b>GRÁFICO</b>	 <pre> graph LR     Inicio([Inicio]) --&gt; Receptar[Receptar la solicitud de transferencia]     Receptar --&gt; Imprimir[Imprimir la solicitud de transferencia y docs.]     Imprimir --- Solicitud[Solicitud de Transf. Y Docs.]     Imprimir --&gt; Ingresar1[Ingresar los datos de Transf. Interbancaria en el sistema]     Ingresar1 --&gt; Ingresar2[Ingresar a la pagina web del Banco-Destino del dinero]     Ingresar2 --&gt; Realizar[Realizar la transferencia]     Realizar --&gt; Confirmar[Confirmar la transacción mediante email con el Banco - Destino]     Confirmar --&gt; Decision{¿La transacción es satisfactorio?}     Decision -- No --&gt; Realizar     Decision -- Si --&gt; Imprimir2[Imprimir comprobante de transacción]     Imprimir2 --- Comprobante[Comprobante de la transacción]     Imprimir2 --&gt; Adjuntar[Adjuntar documentos impresos]     Adjuntar --- Archivo[Archivo]     Adjuntar --&gt; FIN([FIN])     </pre>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Receptar la solicitud de transferencia</li> <li>2.- Imprimir la solicitud de transferencia receptada, pedir la cédula de identidad.</li> <li>3.- Ingresar los datos de transferencia en el sistema</li> <li>5.- Ingresar a la pagina web del banco-destino.</li> <li>6.- Realizar la transferencia.</li> <li>7.- Esperar que el banco-destino confirme la transacción vía e-mail. Si la transacción no fue exitosa, proceder a reenviar.</li> <li>8.- La transacción es exitosa, imprimir el comprobante la nota de crédito.</li> <li>9.- Adjuntar los documentos impresos y archivar.</li> <li>9.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ser víctimas de la piratería cibernauta.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Capacitación al personal.</li> <li>2.- Confirmar datos y referencias con las entidades financieras a transferir.</li> </ol>



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.7.2.12

# TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS A través del Banco Central

ÁREA DE CAPTACIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas y servicios para la recepción de transferencias de fondos de ahorros a la vista a otras instituciones financieras, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartolas o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y la prevención de lavado de activos.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los cajeros y supervisora de servicios. La supervisión y control está bajo la responsabilidad del Jefe Operativo y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros
- Jefes de Agencia
- Supervisor de Servicios

#### **4.- DEFINICIONES**

Transferencias Bancarias: es un modo de mover dinero de una cuenta de una institución financiera a otra cuenta en otra institución financiera.

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de transferencias interbancarias electrónicas son los cajeros y supervisora de servicios, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El Jefe Financiero es la responsable de mantener los saldos en las cuentas de ahorro y corrientes de las Instituciones Financieras necesarios para procesar las transferencias solicitadas por los socios, analizando factores de liquidez y atención al socio.

El cajero no aceptara papeletas de retiros repisadas, mal llenadas o alteradas.

Las transferencias se receptarán en el horario de atención al público.

Las transferencias realizadas durante el fin de semana se acreditarán el día lunes.

Las transferencias pueden demorar hasta una hora cuando el socio solicite a los siguientes bancos: Austro, Guayaquil, Pichincha y Bolivariano. Si la transferencia es realizada en el rango de 13h00 a 14h30 se acreditará como máximo hasta las 15h00.

Las transferencias por un monto mayor a US\$ 50,000.00 (cincuenta mil dólares) se consultará al Jefe Financiera vía mail o llamada telefónica de que banco se realizará el débito.

Las transferencias a otras Instituciones Financieras se acreditarán en máximo 24 horas dependiendo de los cortes del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central.

La Supervisora de Servicios confirmará vía mail:

- La recepción del mail de solicitud transferencia con un Ok al Jefe de Agencia solicitante.
- El estado final del procesamiento de la transferencia solicitada al Jefe Agencia solicitante.

## **6.- INDICADORES**

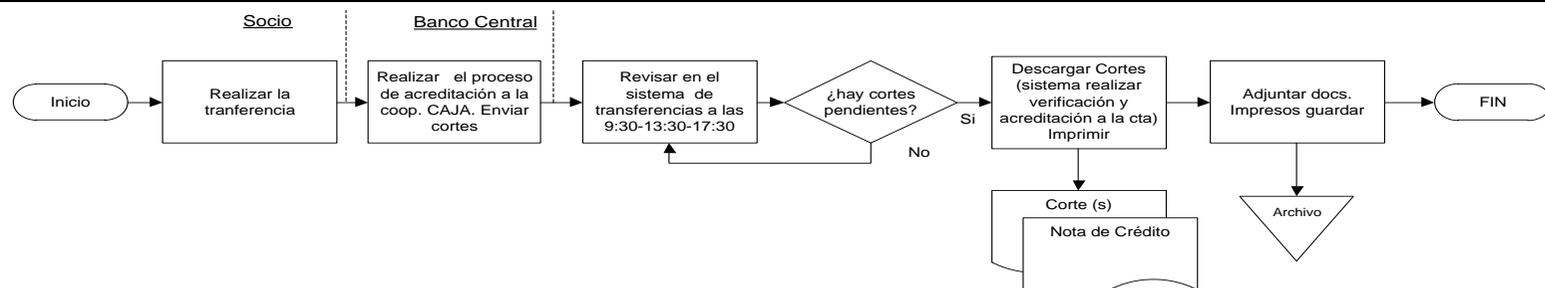
Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- f) Transferencias del mes por Cajera / Transferencias del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas de Retiros
- Cartolas

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El socio realiza la transferencia a través de la pagina web de otras entidades financieras.</li> <li>2.- EL Banco Central Realiza el trámite de acreditación del efectivo a la cooperativa y nos envía los Cortes para el desembolso.</li> <li>3.- Realizar la inspección de cortes pendiente emitidas por el banco central a las 9:30 am - 13:30 pm y 17:30pm.</li> <li>4.- Si existen cortes pendientes proceder a descargarlos (el sistema realiza la verificación y acreditación de forma automática a la cuenta del socio) imprimir las cortes y notas de crédito.</li> <li>6.- Adjuntar los documentos impresos y archivar.</li> <li>7.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ser víctimas de la piratería cibernauta.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Capacitación al personal.</li> <li>2.- Confirmar datos y referencias con las entidades financieras a realizar la transferencia.</li> </ol>



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

3.7.2.13

# TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS

A través de otras entidades financieras

### ÁREA DE CAPTACIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas y servicios para la recepción de transferencias de fondos de ahorros a la vista a otras instituciones financieras, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartolas o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros de los socios, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y la prevención de lavado de activos.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los cajeros y supervisora de servicios. La supervisión y control está bajo la responsabilidad del Jefe Operativo y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros
- Jefes de Agencia

- Supervisor de Servicios

#### **4.- DEFINICIONES**

Transferencias Bancarias: es un modo de mover dinero de una cuenta de una institución financiera a otra cuenta en otra institución financiera.

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos de ejecutar el proceso de transferencias interbancarias electrónicas son los cajeros y supervisora de servicios, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El Jefe Financiero es la responsable de mantener los saldos en las cuentas de ahorro y corrientes de las Instituciones Financieras necesarios para procesar las transferencias solicitadas por los socios, analizando factores de liquidez y atención al socio.

El cajero no aceptará papeletas de retiros repisadas, mal llenadas o alteradas.

Las transferencias se receptorán en el horario de atención al público.

Las transferencias realizadas durante el fin de semana se acreditarán el día lunes.

Las transferencias pueden demorar hasta una hora cuando el socio solicite a los siguientes bancos: Austro, Guayaquil, Pichincha y Bolivariano. Si la transferencia es realizada en el rango de 13h00 a 14h30 se acreditará como máximo hasta las 15h00.

Las transferencias por un monto mayor a US\$ 50,000.00 (cincuenta mil dólares) se consultará al Jefe Financiera vía mail o llamada telefónica de que banco se realizará el débito.

Las transferencias a otras Instituciones Financieras se acreditarán en máximo 24 horas dependiendo de los cortes del Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central.

La Supervisora de Servicios confirmará vía mail:

- La recepción del mail de solicitud transferencia con un Ok al Jefe de Agencia solicitante.
- El estado final del procesamiento de la transferencia solicitada al Jefe Agencia solicitante.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

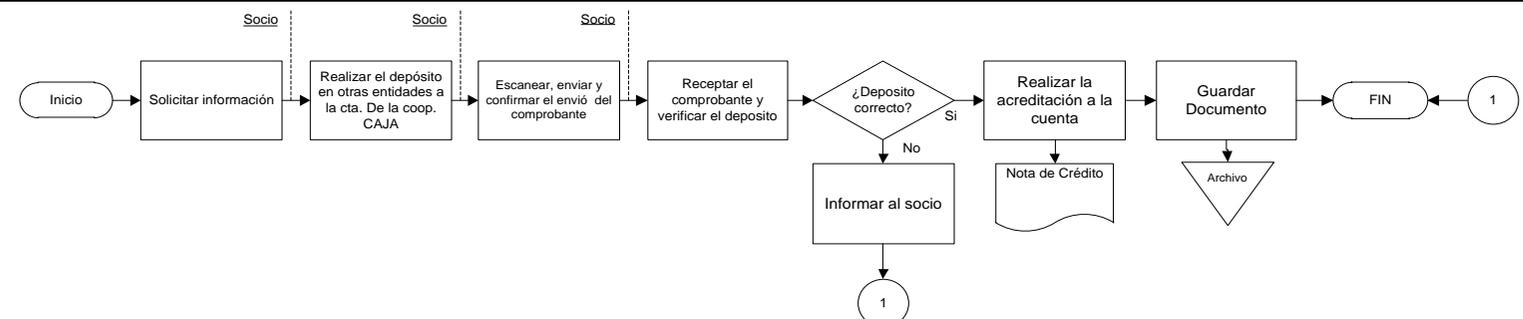
- g) Transferencias del mes por Cajera / Transferencias del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas de Retiros
- Cartolas

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

# TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS A TRAVES DE OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS Área: Captaciones

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio solicita información de número de cuentas de la cooperativa en otras entidades.</li> <li>3.- Socio realiza el depósito en otras entidades financieras en la cuenta de la cooperativa CAJA</li> <li>4.- Socio Escanea y confirma el envío del comprobante con la cooperativa.</li> <li>5.- Receptar el comprobante y verificar el depósito. Si el depósito es incorrecto rechazar e informar al socio.</li> <li>6.- Realizar la acreditación a la cuenta si el depósito es correcto e imprimir la nota de crédito correspondiente.</li> <li>7.- Guardar el documento.</li> <li>8.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Ser víctimas de la piratería cibernauta.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Capacitación al personal.</li> <li>2.- Confirmar datos y referencias con las entidades financiera a realizar la transferencia.</li> </ol>



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

# 3.7.2.14 CUADRE DE CAJAS DIARIOS

### ÁREA DE CAPTACIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud las actividades en el área de cajas para el cuadro diario del dinero, tareas inmersas en el proceso como impresión de cartela o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, conteo de dinero.

### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo del dinero, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y la prevención de lavado de activos.

### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los cajeros y la supervisión y control está bajo la responsabilidad del Supervisor de Cajas y Jefes de Agencias.

Implicados en el proceso:

- Cajeros

- Jefes de Agencia
- Supervisor de Cajas

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

#### **5.- POLÍTICAS**

Los responsables directos del cuadro diario de cajas son los cajeros, este proceso se realizará exclusivamente en los locales de la Cooperativa.

El cajero deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir un depósito su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartela.

El cajero no aceptará papeletas de retiros repisadas, mal llenadas o alteradas, la presentación de la papeleta de retiro es obligatoria para ejecutar la transacción.

Los cajeros no deberán bajo ninguna consideración llenar, completar o alterar las papeletas de retiro. En caso de error de datos en la papeleta de retiro deberá devolverse al cliente para su corrección.

El Supervisor de Caja es el responsable de verificar que las papeletas de retiros y depósitos estén correctamente llenadas y certificadas.

#### **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Transacciones Retiros del mes por Cajera / Transacciones Retiros del mes por Cajera con errores

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Papeletas de Retiros
- Cartolas
- Cédulas o Licencia de Conducir

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

<b>GRÁFICO</b>	
<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cerrar Caja, contar los billetes y monedas los cuales deben cuadrar con el registro del sistema. No cuadra satisfactoriamente, reportar en el sistema el faltante o sobrante de dinero en Efectivo.</li> <li>2.- Cuadrar las ordenes de pago, retiros con libreta, cheques emitido, cierre de cuentas. no cuadra satisfactoriamente, reportar en el sistema el problema.</li> <li>5.- Imprimir el arqueo por caja diario y reporte total de cajero.</li> <li>6.- Registrar el sello, fecha y firma de la persona encargada del cuadre de caja .</li> <li>7.- SUPERVISOR (A) procede a revisar el reporte y verificar el dinero. Si no cuadra con el reporte la Supervisora, procede a reabrir la caja y realizar un nuevo cuadre del efectivo y documentos de transacción.</li> <li>8.- Ingresar a bóveda en dinero y archivar documentos cuando el cuadre este en orden.</li> <li>9.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Billetes falsos en el cuadre.</li> </ol>
<b>MITIGACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Autoamplificar un sistema de verificación.</li> <li>2.- Charla sobre lavado de dinero.</li> </ol>
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Papeleria.</li> </ol>

### **3.7.3 ÁREA DE INVERSIONES A PLAZO FIJO**



# MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

## 3.7.3.1 INVERSIONES A PLAZO FIJO

### INVERSIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

#### 1.- PROPÓSITO

Delinear con exactitud la normativa en el área de inversiones para una correcta negociación en la apertura de certificados de depósitos a plazo fijo, tareas inmersas en el proceso como la definición de tasas, plazos y montos y vencimientos.

#### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de la liquidez de CAJA con el respaldo de inversiones en certificados de depósito a plazo fijo diversificados, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de liquidez y contar indicadores de liquidez que permitan un crecimiento sustentado.

#### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias bajo la coordinación de la tesorera en la matriz.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Tesorero

- Ejecutivos de Negocio

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**ENDOSO.-** Declaración que habrá de figurar en cualquier tipo de documento negociable (ej.: un título a la orden), para efecto de su transmisión; debe ser total, puro y simple (ej.: la firma del receptor).

**REPRESENTANTE LEGAL.-** Representante Legal es la persona a quien la ley le faculta actuar en representación de una empresa, institución o entidad.

**BENEFICIARIO.-** Es toda persona natural o jurídica que en virtud a la manifestación de la voluntad del titular, es la destinataria de los recursos objeto del contrato, transacción, producto, entre otros, o se encuentra autorizada para disponer de los recursos, depósitos, inversiones, intereses, etc., al fallecimiento del titular.

**CAPTACIONES.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**CEDENTE.-** Persona que trasfiere a otra un derecho.

**CERTIFICADO DE POSESIÓN EFECTIVA DE BIENES.-** Documento que permite a los herederos disponer legalmente de los bienes de una persona fallecida.

**CESIONARIO.-** La persona a cuyo favor se hace la cesión de bienes, el traspaso de un crédito o la transmisión de cualquier otro derecho.

## **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

La Cooperativa al estar facultada por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, podrá aceptar depósitos a plazo, exigibles al vencimiento de un período no menor a treinta días;

Los depósitos a plazo fijo estarán sujetos a los montos y plazos establecidos por el Comité ALCO y aprobado por el Consejo de Administración;

Las tasas de interés serán fijadas por el Consejo de Administración y el Gerente autorizará la aplicación de los márgenes de negociación de las tasas de interés, de acuerdo a los parámetros establecidos por el Consejo de Administración;

Los montos, los plazos y las tasas de interés, serán expuestos para conocimiento de los socios/clientes en un lugar visible de cada una de las oficinas de la Cooperativa;

Para realizar un depósito a plazo fijo, el Asesor de Inversiones deberá verificar que el socio/cliente mantenga en su cuenta el valor que se va a registrar en el certificado; además

en el caso de los socios el monto por Certificados de Aportación establecido por el Consejo de Administración;

Para la emisión de un certificado de depósito a plazo fijo, cuando ha sido realizado con un depósito en cheque, éste se podrá realizar únicamente cuando se haya efectivizado.

Por cada depósito a plazo, la Cooperativa emitirá un certificado de depósito a nombre del titular de la cuenta. El valor de la póliza deberá estar impreso y protegido utilizando el mecanismo de protector de valores;

El socio/cliente en un depósito de plazo fijo podrá designar uno o varios beneficiarios, siendo requisito para su registro la presentación de un documento de identidad original o copia de la persona (s) que va a ser registrada;

Para que el o los beneficiarios tengan derecho al depósito a plazo fijo, deberá portar el certificado original que la Cooperativa entrega al titular. De no portar este documento el beneficiario, significa que el depósito a plazo sigue en manos del titular y esa designación como tal no tiene ningún efecto, siendo el mismo titular quien debe continuar con las futuras negociaciones de la póliza.

Previo el cumplimiento de los trámites legales pertinentes se podrá dar la anulación de un certificado de depósito a plazo fijo en caso de pérdida, destrucción o robo.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

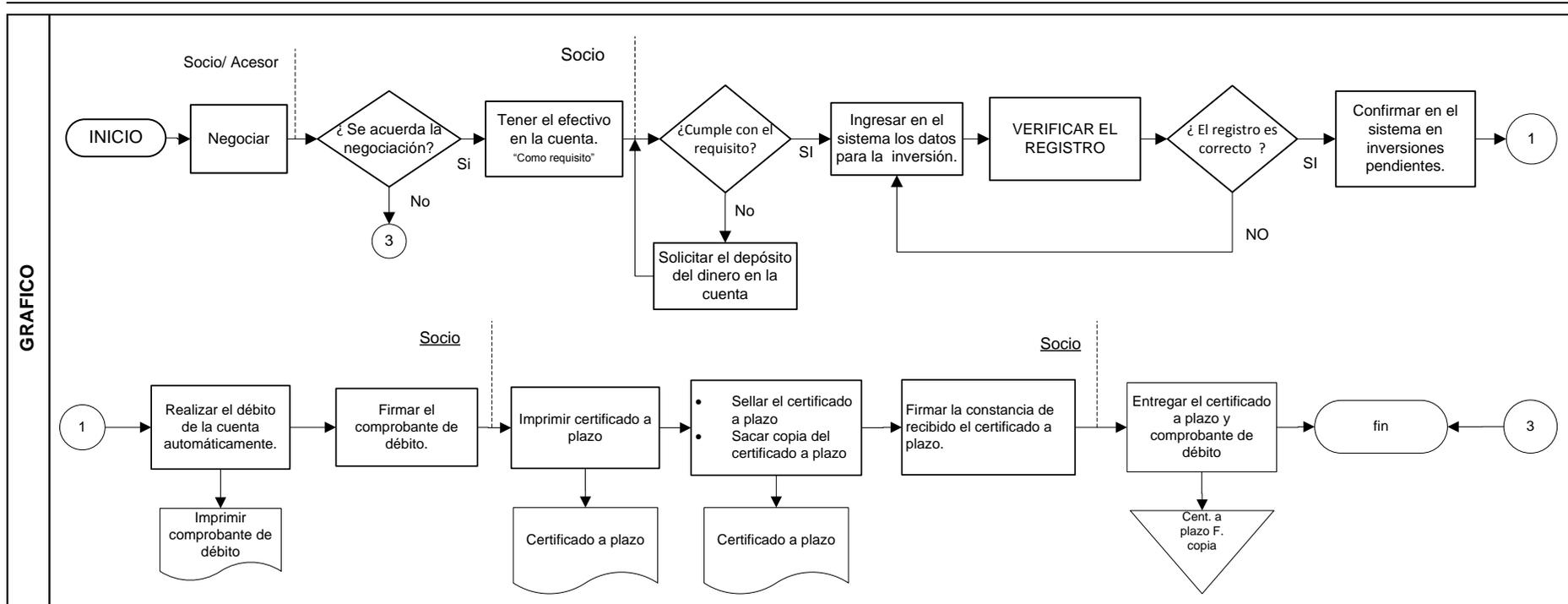
- CDPF x Mes / CDPF x Oficial de crédito.
- Liquidez estructural de primera línea y segunda línea.
- Tiempo Negociación y apertura de un certificado depósito a plazo fijo.

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Certificado de Depósito a Plazo Fijo.
- Bitácora de Control Interno.
- Copias de los Documentos.

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## INVERSIONES A PLAZO FIJO Área: Inversiones



<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio solicita información.</li> <li>2.- El proceso inicia con la negociación entre el socio y el asesor de inversión.</li> <li>3.- El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión, caso contrario solicitar que el socio lo haga.</li> <li>4.- Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión.</li> <li>5.- Verificar que el ingreso sea correcto.</li> <li>6.- Abrir el sistema en inversiones pendientes y proceder a realizar el débito de la cuenta.</li> <li>7.- Socio firma el comprobante de débito.</li> <li>8.- Realizar e imprimir el certificado a plazo</li> <li>9.- Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para respaldo.</li> <li>10.- Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo.</li> <li>11. Entregar el Certificado a plazo y el comprobante de débito al socio.</li> <li>12.- Archivar la copia del certificado a plazo.</li> <li>12.- Fin</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	
<b>MITIGACION</b>	
<b>RECURSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recursos Papelería <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoja del certificado a plazo fijo</li> <li>Copia del certificado a plazo fijo</li> <li>Hoja de comprobante de débito</li> </ul> </li> </ol>



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### 3.7.3.2 CANCELACIÓN DE LA INVERSIÓN

#### INVERSIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

#### 1.- PROPÓSITO.

Delinear con exactitud la normativa en el área de inversiones para el cierre y la devolución del dinero de las inversiones, tareas inmersas en el proceso como la acreditación a la cuenta de ahorros, aviso al socio del vencimiento.

#### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de programar la devolución del dinero considerando la liquidez que se respalda de inversiones en certificados de depósito a plazo fijo diversificados, con el objetivo de mantener su mínima expresión el riesgo de liquidez.

#### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias y la tesorera en la matriz.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Tesorero
- Ejecutivos de Negocio

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**ENDOSO.-** Declaración que habrá de figurar en cualquier tipo de documento negociable (ej.: un título a la orden), para efecto de su transmisión; debe ser total, puro y simple (ej.: la firma del receptor).

**REPRESENTANTE LEGAL.-** Representante Legal es la persona a quien la ley le faculta actuar en representación de una empresa, institución o entidad.

**BENEFICIARIO.-** Es toda persona natural o jurídica que en virtud a la manifestación de la voluntad del titular, es la destinataria de los recursos objeto del contrato, transacción, producto, entre otros, o se encuentra autorizada para disponer de los recursos, depósitos, inversiones, intereses, etc., al fallecimiento del titular.

**CAPTACIONES.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**CEDENTE.-** Persona que trasfiere a otra un derecho.

**CERTIFICADO DE POSESIÓN EFECTIVA DE BIENES.-** Documento que permite a los herederos disponer legalmente de los bienes de una persona fallecida.

**CESIONARIO.-** La persona a cuyo favor se hace la cesión de bienes, el traspaso de un crédito o la transmisión de cualesquier otro derecho.

## **5.- POLÍTICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

La cancelación de CDPF se realizará con acreditación a la cuenta de ahorros del socio, de forma automática a la fecha del vencimiento. Es obligación del Oficial encargado de ese socio notificar con anticipación al socio para negociar la permanencia del dinero en la cuentas de CAJA.

El Gerente, podrán autorizar la pre-cancelación de un certificado de depósito a plazo fijo en las siguientes condiciones:

Para incrementar el monto del certificado;

Por calamidad doméstica;

Por renovación automática sin previo consentimiento del socio; y,

Por estrategia de negocio.

Para la pre-cancelación de un certificado de depósito a plazo fijo se deberá considerar lo siguiente: Cuando un socio/cliente pre cancele un depósito a plazo fijo, para incrementar los mismos se considerará para el pago, la tasa de interés vigente en depósito a plazo de acuerdo al tiempo que haya transcurrido el depósito, sin aplicar la penalización estipulada;

Cuando un socio/cliente que pre cancele su depósito a plazo fijo por calamidad doméstica comprobada, se cancelará a la tasa vigente en depósitos a plazo fijo, de acuerdo al tiempo transcurrido de apertura de éste; Cuando por razones estratégicas y previa autorización del Gerente General, se haya convenido emitir una carta de pre cancelación, se respetará la tasa vigente en depósitos a plazo fijo, de acuerdo al tiempo transcurrido desde la apertura de dicho certificado.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- CDPF x Mes / CDPF cancelados x Mes
- Liquidez estructural de primera línea y segunda línea
- 100 mayores depositantes

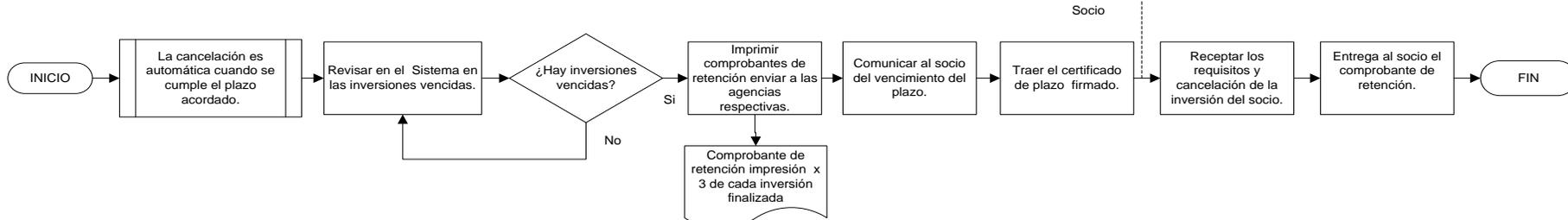
## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- a) Certificado de Depósito a Plazo Fijo
- b) Bitácora de Control Interno
- c) Copias de los Documentos

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## CANCELACIÓN DE LA INVERSIÓN

### Área: Inversiones

<b>GRÁFICO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La cancelación de las inversiones de nuestros socios es automática a través de del sistema, una vez terminado en plazo acordado.</li> <li>2.- Revisar en el sistema las inversiones vencidas.</li> <li>3.- De todas las inversiones vencidas imprimir el comprobante de retención.</li> <li>4.- Enviar las retenciones a las agencias correspondientes.</li> <li>5.- Comunicar al socio del vencimiento del plazo de la inversión.</li> <li>6.- El Socio debe traer el certificado a plazo firmado.</li> <li>7.- Recepción de requisitos y cancelación de la inversión del socio.</li> <li>8.- Entregar el comprobante de retención.</li> <li>9.- Fin.</li> </ol>
<b>RIESGOS</b>	
<b>MITIGACIÓN</b>	
<b>RECURSOS</b>	



## MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### 3.7.3 RENOVACIÓN DE INVERSIÓN

#### INVERSIONES

<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

#### 1.- PROPÓSITO.

Delinear con exactitud la normativa en el área de inversiones para una correcta negociación en la renovación de certificados de depósitos a plazo fijo. Tareas inmersas en el proceso como la negociación de tasas, plazos y montos y vencimientos.

#### 2.- ALCANCE

Su campo de acción es el aseguramiento de la liquidez con el respaldo de la renovación inversiones en certificados de depósito a plazo fijo diversificados, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de liquidez y mantener correctos índices de liquidez.

#### 3.- LÍDER DEL PROCESO

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias y la tesorera en la matriz.

Implicados en el proceso:

- Jefes de Agencias
- Tesorero
- Ejecutivos de Negocio

#### **4.- DEFINICIONES**

Lavado de activos: Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**ENDOSO.-** Declaración que habrá de figurar en cualquier tipo de documento negociable (ej.: un título a la orden), para efecto de su transmisión; debe ser total, puro y simple (ej.: la firma del receptor).

**REPRESENTANTE LEGAL.-** Representante Legal es la persona a quien la ley le faculta actuar en representación de una empresa, institución o entidad.

**BENEFICIARIO.-** Es toda persona natural o jurídica que en virtud a la manifestación de la voluntad del titular, es la destinataria de los recursos objeto del contrato, transacción, producto, entre otros, o se encuentra autorizada para disponer de los recursos, depósitos, inversiones, intereses, etc., al fallecimiento del titular.

**CAPTACIONES.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**CEDENTE.-** Persona que trasfiere a otra un derecho.

**CERTIFICADO DE POSESIÓN EFECTIVA DE BIENES.-** Documento que permite a los herederos disponer legalmente de los bienes de una persona fallecida.

**CESIONARIO.-** La persona a cuyo favor se hace la cesión de bienes, el traspaso de un crédito o la transmisión de cualesquier otro derecho.

## **5.- POLITICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Crédito.

La Cooperativa al estar facultada por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, podrá aceptar depósitos a plazo, exigibles al vencimiento de un período no menor a treinta días;

El certificado de depósito será renovado a su vencimiento ya sea por el capital más intereses o únicamente por el capital;

Se efectuará la renovación automática de un certificado de depósito a plazo fijo conforme a las políticas vigentes, siempre y cuando el titular no comunique los cambios antes de la fecha de vencimiento; y, la renovación automática se efectuará al mismo plazo de la póliza anterior y de acuerdo a la tasa vigente a la fecha de renovación.

El endoso de un certificado de depósito a plazo fijo, se realizará por el capital o, por capital más interés;

No se podrá realizar endosos de forma parcial;

No se podrá realizar un endoso de póliza antes de los 4 días hábiles luego de la fecha de emisión;

El endoso podrá realizarse en los certificados de depósito a plazo fijo que tengan como forma de pago el interés mensual;

Los certificados a plazo fijo que se encuentren pignorados por constituir respaldos de un crédito o por orden judicial, no se podrán endosar;

El certificado de depósito a plazo fijo se podrá endosar sólo una vez, en caso de solicitar otros endosos, será autorizado por el Gerente de Comercialización, en ausencia de éste el Jefe de Captaciones.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- CDPF x Mes / CDPF x mes renovados.
- Liquidez estructural de primera línea y segunda línea.
- Tiempo Negociación y apertura de un certificado depósito a plazo fijo.

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

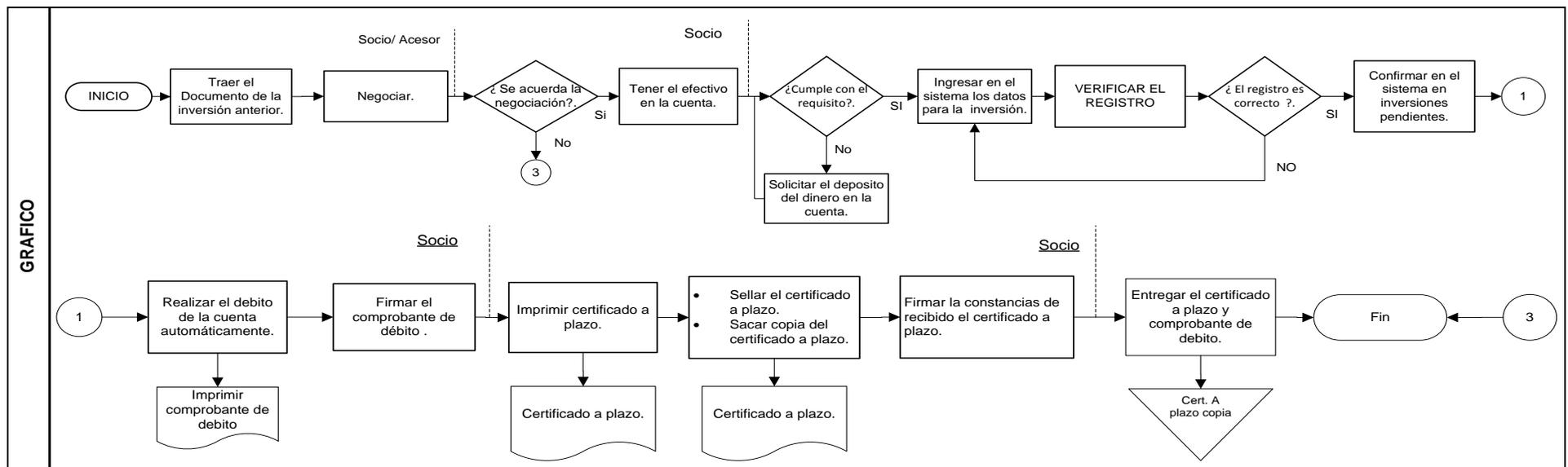
- d) Certificado de Depósito a Plazo Fijo.
- e) Bitácora de Control Interno.

f) Copias de los Documentos.

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## RENOVACIÓN DE INVERSIÓN A PLAZO FIJO

### Área: Inversiones



- DESCRIPCIÓN**
- 1.- Socio trae el documento firmado de la inversión anterior.
  - 2.- Se procede con la negociación entre el socio y el asesor de la inversión.
  - 3.- El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión, caso contrario solicitar que el socio lo haga.
  - 4.- Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión.
  - 5.- Verificar que el ingreso sea correcto.
  - 6.- Abrir el sistemas en inversiones pendientes y proceder a realizar el débito de la cuenta.
  - 7.- Socio firma el comprobante de débito.
  - 8.- Realizar e imprimir el certificado a plazo.
  - 9.- Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para respaldo.
  - 10.- Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo.
  11. Entregar el Cert. A plazo y el comprobante de débito al socio.
  - 12.- Archivar la copia del certificado a plazo.
  - 12.- Fin.

<b>RIESGOS</b>	
<b>MITIGACIÓN</b>	
<b>RECURSOS</b>	1.- Recursos Papelería Hoja del certificado a plazo fijo Copia del certificado a plazo fijo Hoja de comprobante de débito

### **3.7.4 ÁREA DE INVERSIONES PORTAFOLIO**



<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

## **1.- PROPÓSITO**

Delinear con exactitud la normativa en el área de portafolio de inversiones para una correcta negociación en la apertura de pólizas a plazo fijo en otras instituciones financieras, tareas inmersas en el proceso como el estudio de mercado de tasas, plazos y montos, negociación y estudios de liquidez.

## **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de la liquidez de CAJA con el respaldo de un portafolio de inversiones que estén disponibles en cualquier momento para hacerse efectivas, con el objetivo de cubrir una necesidad de efectivo y contar con liquidez que nos permitan un crecimiento sustentado.

## **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso es el tesorero y la Gerencia General.

Implicados en el proceso:

- Gerente General
- Tesorero

#### **4.- DEFINICIONES**

**LAVADO DE ACTIVOS:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**ENDOSO.-** Declaración que habrá de figurar en cualquier tipo de documento negociable (ej.: un título a la orden), para efecto de su transmisión; debe ser total, puro y simple (ej.: la firma del receptor).

**REPRESENTANTE LEGAL.-** Representante Legal es la persona a quien la ley le faculta actuar en representación de una empresa, institución o entidad.

**BENEFICIARIO.-** Es toda persona natural o jurídica que en virtud a la manifestación de la voluntad del titular, es la destinataria de los recursos objeto del contrato, transacción, producto, entre otros, o se encuentra autorizada para disponer de los recursos, depósitos, inversiones, intereses, etc., al fallecimiento del titular.

**CAPTACIONES.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**CEDENTE.-** Persona que trasfiere a otra un derecho.

**CERTIFICADO DE POSESIÓN EFECTIVA DE BIENES.**- Documento que permite a los herederos disponer legalmente de los bienes de una persona fallecida.

**CESIONARIO.**- La persona a cuyo favor se hace la cesión de bienes, el traspaso de un crédito o la transmisión de cualesquier otro derecho.

## **5.- POLITICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Portafolio de Inversiones.

Previo la realización de inversiones, analizar la calificación de las instituciones financieras dentro del sistema.

Controlar el tipo de inversión, vencimientos, institución, montos, tasas y plazos que mantiene la Cooperativa en otras instituciones financieras.

Monitorear el sistema financiero y mercado de valores a fin de identificar y analizar las opciones de inversión en el mercado, sus condiciones y niveles de riesgo al menos en forma quincenal.

Negociar con las instituciones financieras o mercado de valores las operaciones de inversión, procurando las condiciones de tasa más favorables para la Cooperativa.

Preparar un reporte con los vencimientos de las inversiones, para fines de renovación y/o cancelación para remitirlo posteriormente al Comité de Inversiones.

La Cooperativa mantendrá como parte de sus activos productivos un portafolio de inversiones constituido por títulos valores que garanticen un adecuado rendimiento y seguridad dentro de los riesgos financieros aceptables y debidamente controlados.

Los valores de los títulos deben originarse en instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos, y/o instituciones del sistema financiero público, y en el Mercado de Valores.

El portafolio de inversiones debe constituirse en una reserva adicional de liquidez que permita, obtener disponibilidades para atender oportunamente demandas eventuales de recursos por parte de los asociados, clientes y acreedores.

Los recursos que puedan necesitarse al corto plazo deben invertirse a iguales plazos con el afán de no mantener activos improductivos.

Toda inversión debe ser respaldada físicamente por los documentos objeto de la transacción a favor de la Cooperativa.

Toda decisión de inversión debe tener un control en las líneas de crédito asignadas a las instituciones en las que se pueda instrumentar.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

- Inversiones x mes / inversiones x mes x instituciones financieras.
- Liquidez estructural de primera línea y segunda línea.
- Tiempo de Negociación y apertura de una inversión.

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

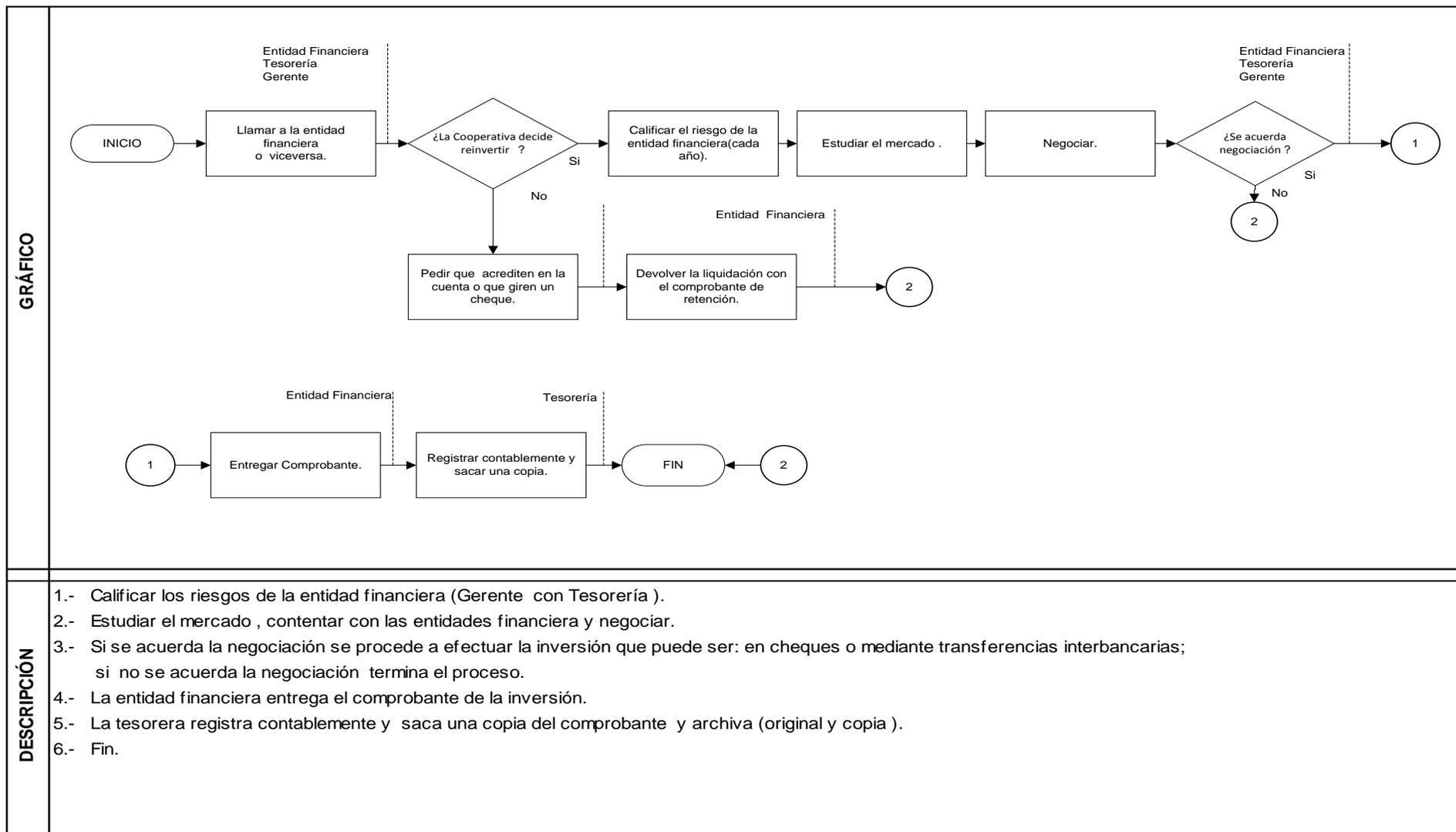
- Inversiones.
- Bitácora de Control Interno.
- Copias de los Documentos.

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## INVERSIONES PORTAFOLIO

### Negociación y apertura de la inversión

#### Área: Inversiones Portafolio



<b>RIESGOS</b>	1.- Lavado de activos.
<b>MITIGACIÓN</b>	1.- Capacitación al personal.
<b>RECURSOS</b>	1.- Papelería.



<b>RESPONSABLES DE DEFINICIÓN:</b>	COMITÉ GESTIÓN DE PROCESOS	<b>VERSIÓN</b>	1.0
<b>RESPONSABLES DE REVISIÓN:</b>	JEFE OPERATIVO	<b>FECHA REVISIÓN:</b>	19/11/2012
<b>RESPONSABLE DE APROBACIÓN:</b>	GERENCIA	<b>FECHA APROBACIÓN:</b>	23/05/2013

### **1.- PROPÓSITO.**

Delinear con exactitud la normativa en el área de inversiones para el cierre y la devolución del dinero de las inversiones en otras instituciones financieras. Tareas inmersas en el proceso como el cobro de inversiones y la renovación de inversiones.

### **2.- ALCANCE**

Su campo de acción es el aseguramiento de programar la devolución del dinero considerando la liquidez que se respalda de inversiones en certificados de depósito a plazo fijo diversificados, con el objetivo de mantener su mínima expresión el riesgo de liquidez.

### **3.- LÍDER DEL PROCESO**

El responsable directo del proceso son los oficiales de crédito en sus respectivas agencias y la tesorera en la matriz.

Implicados en el proceso:

- Gerente General
- Tesorero

#### **4.- DEFINICIONES**

**LAVADO DE ACTIVOS:** Proceso en virtud del cual los bienes de origen delictivo se integran en el sistema económico legal con apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita.

**ENDOSO.-** Declaración que habrá de figurar en cualquier tipo de documento negociable (ej.: un título a la orden), para efecto de su transmisión; debe ser total, puro y simple (ej.: la firma del receptor).

**REPRESENTANTE LEGAL.-** Representante Legal es la persona a quien la ley le faculta actuar en representación de una empresa, institución o entidad.

**BENEFICIARIO.-** Es toda persona natural o jurídica que en virtud a la manifestación de la voluntad del titular, es la destinataria de los recursos objeto del contrato, transacción, producto, entre otros, o se encuentra autorizada para disponer de los recursos, depósitos, inversiones, intereses, etc., al fallecimiento del titular.

**CAPTACIONES.-** Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos.

**CEDENTE.-** Persona que trasfiere a otra un derecho.

**CERTIFICADO DE POSESIÓN EFECTIVA DE BIENES.**- Documento que permite a los herederos disponer legalmente de los bienes de una persona fallecida.

**CESIONARIO.**- La persona a cuyo favor se hace la cesión de bienes, el traspaso de un crédito o la transmisión de cualesquier otro derecho.

## **5.- POLITICAS**

Se procederá de acuerdo a lo dictado del Manual de Políticas de Portafolio de Inversiones.

La gestión del departamento de crédito influye directamente en la programación del flujo de efectivo administrado, ya que la planificación de desembolsos y recuperación de cartera son elementos muy importantes en el mismo.

### **Relación con Captaciones**

Los ingresos y egresos de efectivo, sus objetivos y metas deben ser conocidos con anticipación para poder definir estrategias de inversiones que no afecten a la planificación de las áreas en mención.

### **Relación con Riesgos**

La relación está dada para medir y reducir los límites de exposición que puedan poner en riesgo a la Cooperativa

Inversiones: Identificar la exposición del capital invertido de acuerdo a la calificación de riesgo que poseen las diferentes Instituciones Financieras de acuerdo a las categorías.

Condiciones Micro y Macroeconómicas: Analizar la situación y riesgo del país donde se encuentra ubicada la Cooperativa y el impacto que se podría tener.

Liquidez: Minimizar los posibles descalces de plazos.

## **6.- INDICADORES**

Los indicadores que permitirán un control de una gestión de calidad en este proceso son:

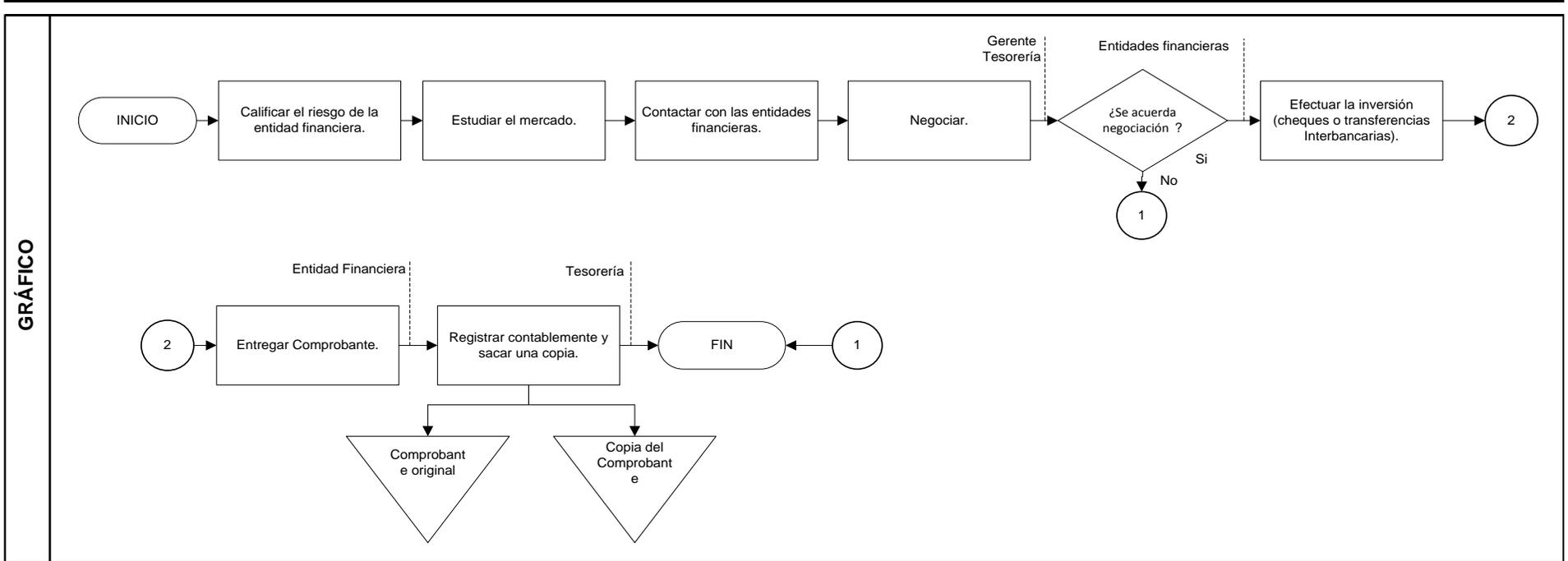
- Inversiones x mes / inversiones canceladas x mes
- Liquidez estructural de primera línea y segunda línea

## **7.- DOCUMENTOS REFERENCIADOS**

- Inversiones
- Bitácora de Control Interno
- Copias de los documentos

## **8.- DIAGRAMA DE FLUJO**

## INVERSIONES PORTAFOLIO Cobro o Renovación de la inversión Área: Inversiones Portafolio



**DESCRIPCIÓN**

- 1.- Llamar a la entidad financiera.
- 2.- Si la Cooperativa decide cobrar la inversión, se pide a la entidad financiera que acredite en la cuenta o que gire un cheque, y se le devuelve la liquidación con el comprobante de retención.
- 3.- Si la Cooperativa decide reinvertir, se califica el riesgo de la entidad financiera (cada año), se estudia el mercado y se procede a negociar; si se llega a acuerdos la cooperativa invierte, de lo contrario fin del proceso (cobro de la inversión).
- 4.- Si se acuerda el negocio, la entidad financiera entrega el comprobante de la inversión.
- 5.- La tesorera registra contablemente, saca una copia del comprobante y archiva (original y copia).
- 6.- Fin.

<b>RIESGOS</b>	1.- Lavado de activos.
<b>MITIGACIÓN</b>	1.- Capacitación al personal.
<b>RECURSOS</b>	1.- Papelería.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- a) El objetivo planteado de este proyecto fue contribuir con la necesidad suscitada por parte de la Cooperativa; la propuesta del manual de procesos colabora con el control de los procedimientos internos y también cumplen con requisitos para las auditorias; por tal motivo se vincula como resultado de factibilidad la elaboración del manual.
  
- b) El manual de procesos y procedimientos elaborado para la Cooperativa Alfonso Jaramillo “CAJA ” ayudará con la descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso dentro de los diferentes departamentos, logrando así proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación al personal de esta manera se logrará mejorar la eficiencia, la confiabilidad y crecimiento de la cooperativa, la cual tiene como misión primordial satisfacer la demanda de la población, garantizando un servicio de calidad a sus clientes, todo ello revertido en beneficio para la sociedad y comunidad en general, cumpliendo con las normativas exigidas por la SEPS (Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria ) y contribuyendo a la dinámica de la economía de la región.
  
- c) Para el diseño del manual se necesitó planificar el tiempo de investigación y recopilación la información de cada uno de los procesos y sus actividades de la Cooperativa. Una de las dificultades que surgió al momento del levantamiento de la información fue, la resistencia de los trabajadores al describir lo que realiza

dentro de su puesto de trabajo, ya que es poco conocido a nivel de las cooperativas la existencia de manuales. Parte del personal pensaba que al momento de describir y plasmar en papel su procedimiento de trabajo, es tal vez para del trabajo o que iba a ser controlado (a) con mayor rigidez, pero, estas malas interpretaciones se pudo romper haciéndole entender al personal, que un manual de procesos y procedimientos ayuda mucho a en el crecimiento de la cooperativa y que todo el personal es parte de la misma y depende de todos el éxito o el fracaso.

- d) Fue sugerido al jefe de procesos manejar la técnica de la entrevista por lo que diversos autores aconsejan, que el manual de procesos y procedimientos lo haga quien realmente ejecuta la actividad; también se solicitó que lo ideal sería de que cada quien empezará a poner en una hoja simple blanca lo que hacen en sus puesto de trabajo, lo que colaboró para comprobar al momento de estructurar el flujograma. Pasa muy comúnmente que asesores llegan y hacen un manual, con datos empíricos, que ellos por simple vista o imaginación crean eventos, y cuando se llega a verificar en campo no acaba siendo lo que dice el manual.
- e) Es necesario que para la elaboración correcta en un manual, debe haber mutua coordinación, en los levantamientos de información, su análisis, interpretación, diagramación, descripción y verificación de cada una de las actividades en los diferentes departamentos. Cabe recalcar que en los procesos y procedimientos siempre hay algo que mejorar, y durante la realización de nuestro trabajo dentro

de la cooperativa, luego de haber terminado con la elaboración del manual, al momento de verificar se producían cambios los mismos que retardaron la culminación de nuestro trabajo.

- f) Una de los uso del nuestra propuesta fue, que mediante un borrador de los procedemos en la área de crédito se identificó el cuello de botella, lo que se tomó medidas para mejorar esta área. Otro beneficio identificado fue la deficiencia en algunos temas para el crédito, lo que llevo a organizar seminarios referentes a estos para todos los empleados de la cooperativa.

Lo que nos lleva a tener confianza y satisfacción en nuestro proyecto que sirvió para cambio y transformación para la cooperativa y el bienestar de sus socios, para que así se vayan acostumbrando a la nueva cultura organizacional.

## ***RECOMENDACIONES***

- a) Prepararse para asumir nuevos retos inherentes al crecimiento, tanto del potencial de: ingresos, liquidez, socios y población de demandantes como del dinero a poner en circulación con todos los riesgos que estos conlleva.
- b) Elaborar planes de: contingencia, seguridad industrial y ocupacional, propios de la cooperativa, buscando los medios para que estos documentos sean asimilados gradualmente, en la perspectiva que esta la requieran, generando políticas de seguimiento y evaluación anual para los ajustes realizados.
- c) Realizar talleres de capacitación más dinámicos para el personal de la cooperativa, con el fin de inculcar en estos el sentido de ser un equipo para la entidad y lograr cambiar y transformar poco a poco la cultura organizacional.
- d) El compromiso adquirido por la gerencia debe continuar buscando la concientización y la participación de todos los departamentos de la Cooperativa, potencializando el recurso humano y optimizando los recursos económicos y técnicos en beneficio propio y de los socios a través de reuniones mensuales de concientización y evaluación.
- e) Finalmente podemos decir que cuando una cooperativa elabora manuales, es porque tienen la perspectiva de crecer, las áreas gerenciales deben incluir al personal, que se sientan parte de la cooperativa, y hacer entender que un manual

ayuda a que sus trabajos sean eficientes. El sistema de control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de la Cooperativa, deben consistir en un sistema que tengan una seguridad razonable de las acciones tomadas por la administración.

# BIBLIOGRAFÍA.

Andrés Senlle (2007). *Gestión estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia (Ira ed.)*. Editorial: AENOR

Braulio Mejía García (2006). *Gerencia de Procesos* (Quinta Edición).

Cédric B. y Guillard S. (2001). *Descripción gráfica de los procesos*. Editorial: AENOR

Cuatrecasas Ll. (2000-1999). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Editorial: AENOR

David Hoyle, John Thompson (2002). *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. (2da edición). Editorial: AENOR

García, B. M. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoediciones.

Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: Búho.

Mideplan. *Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo*. (2009). disponible en la web: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Hellerriegel, J. S. (2003). *Administración un enfoque basado en competencias*.

Hitt, M. A. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.

IPYME “Administración del crédito”

James, H. H. (1998). *Mejoramiento de los procesos en la empresa*. Bogotá: Mc. Graw Hill.

Juran, J. M. (1992). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid (España): Díaz de Santos S.A.

J. L. Krams. (1994). *Sistemas y procedimientos administrativos*. México. 4ta edición.

León, J. d. (2004). <http://www.jcyl.es/>. Obtenido de <http://www.jcyl.es/> LEON, J. D. (2004). disponible [www.jcyl.es](http://www.jcyl.es/).

León (editorialista). Año 1963 – Junio- 1998.

Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad. AENOR (2003)  
Disponible(<http://www.researchandmarkets.com/reports/1925612/>)

Manual para elaborar manuales de políticas y Procedimientos. México: Panorama editorial de S.A. de C.V.

Moreno, M. G. (2005). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Progreso editorial.

Torres, M. G. ((1996)). *Manual para elaborar manuales de políticas y Procedimientos* . Mexico: Panorama editoria de S.A. de C.V.

Revista Bodas de Plata de la Cooperativa Alfonso Jaramillo (CAJA). Carlos Jaramillo

Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*.

Viquez, J. U. (2005). *Programación de Operaciones* . Heredia(Costa Rica ): Universidad Estatal a Distancia.

# WEB GRAFÍA

- [http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/anexos/658306R436ds\\_anexo.pdf](http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/anexos/658306R436ds_anexo.pdf).
- <http://www.amco.gov.co/amco/UserFiles/File/Calidad/ProcedimientosBasicos/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20CONTABLES%20%20AMCO%20V2.pdf>.
- <http://www.slideshare.net/ColombiaAprende/manual-de-procedimientos-2236805>
- León, J. d. (2004). *http://www.jcyl.es/*. Obtenido de [http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Procesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername2=JCYL\\_Presidencia&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/432/626/Gestion%20por%20Procesos.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername2=JCYL_Presidencia&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename)
- <https://sites.google.com/site/comercioybanca/operaciones-bancarias>
- <http://www.researchandmarkets.com/reports/1925612/>