

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

**Escuela de Administración de Empresas**



**Proyecto de Graduación para optar por el grado de  
Bachillerato en Administración de Empresas**

**TOMO I**

**Propuesta de Manual de Procedimientos para Cooperativa de  
Ahorro y Crédito de los Educadores de la Región Huetar Norte**

**R.L.**

**COOPEANDE N° 7 R.L.**

**Elaborado por:  
Carolina Salas Gómez  
201041492**

**Profesor Asesor:  
Allan Pérez Orozco**

**II Semestre  
San Carlos, Noviembre 2013**

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Sede Regional San Carlos**  
**Carrera de Administración de Empresas**

---

**ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD**

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a las 10:00am., del 12 de noviembre de 2013, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por la estudiante SALAS GÓMEZ CAROLINA, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

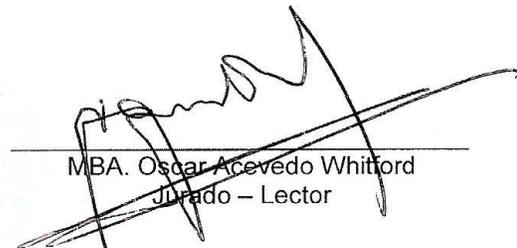
El Tribunal examinador estuvo integrado por el Lic. Arturo Carvajal Garro como jurado lector, y el MBA. Oscar Acevedo Whitford como presidente jurado.

La estudiante Salas Gómez realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal la interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



Lic. Arturo Carvajal Garro  
Jurado - Lector



MBA. Oscar Acevedo Whitford  
Jurado - Lector



MBA. Eileen Barrantes Barrantes  
Coordinadora Trabajos Finales de  
Graduación

## **Dedicatoria**

*Primeramente quiero dedicarle este trabajo a Dios, ya que es quien me dio la oportunidad de lograr alcanzar mis metas, me ha dado la vida para cumplirlas y brindado la sabiduría y entendimiento para lograr concluir este proyecto.*

*El resultado de este trabajo se lo dedico a mis padres quienes siempre me apoyaron y me educaron como la persona que soy ahora, me inculcaron sus valores, y estuvieron siempre dándome apoyo y ánimos para seguir adelante y concluir mis estudios, gracias a ellos he logrado cumplir con mis metas.*

## **Agradecimiento**

*Le doy gracias a Dios por haberme permitido alcanzar mi meta de ser profesional.*

*A mi familia por estar siempre a mi lado brindándome y brindarme su apoyo para concluir mis estudios y lograr mi profesión.*

*A Zeneida Hernández Navas por ayudarme a conseguir lugar donde realizar mi práctica profesional y por apoyarme en la realización de mi Proyecto de Graduación.*

*Al Señor Alexis Quirós Umaña por darme la oportunidad de realizar mi Proyecto de Graduación en Coopeande N°7, en Aguas Zarcas.*

*Al Señor Allan Pérez Orozco por ser mi profesor tutor y el que me guío durante mi Práctica Profesional.*

*A Ronald García y a mi hermano Wilson Salas por brindarme su apoyo y consejos personales durante el desarrollo de mi Práctica Profesional.*

## Tabla de Contenidos

Resumen .....	XIII
Abstract .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	15
CAPITULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	18
REFERENCIA EMPRESARIAL.....	18
1. Reseña Histórica de Coopeande N°7.....	18
2. Naturaleza .....	20
3. Ubicación.....	20
4. Cantidad de personal y puestos .....	20
5. Misión, Visión y Valores .....	20
5.1. Misión de Coopeande N° 7 .....	20
5.2. Visión de Coopeande N° 7.....	20
5.3. Valores cooperativos .....	21
6. Estructura Organizacional .....	22
7. Organigrama Estructural .....	24
8. FODA .....	25
8.1. Fortalezas .....	25
8.2. Oportunidades .....	27
8.3. Debilidades .....	29
8.4. Amenazas.....	32
9. Descripción de las instalaciones.....	34
10. Descripción de las áreas .....	35
JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....	36
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	36

OBJETIVOS .....	37
Objetivo General .....	37
Objetivos Específicos.....	37
DELIMITACION DEL PROYECTO.....	37
Alcances .....	37
Limitaciones .....	40
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	42
1. ADMINISTRACIÓN .....	42
1.1. Definición de Administración.....	42
1.2. Proceso administrativo.....	42
2. EFICIENCIA Y EFICACIA .....	43
2.1. Eficiencia.....	43
2.2. Eficacia .....	43
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	43
3.1. Definición de Análisis Administrativo .....	43
3.2. Objetivo del Análisis Administrativo .....	44
3.3. Estudios del Análisis Administrativo o actividades.....	44
3.4. Premisas del Análisis Administrativo .....	45
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
4.1. Definición de Estructura Organizacional .....	46
4.2. Definición de Organigrama .....	46
4.3. Importancia del Organigrama.....	46
5. MANUAL ADMINISTRATIVO .....	47
5.1. Definición de Manual Administrativo .....	47
5.2. Objetivos del Manual Administrativo .....	47

5.3.	Clasificación de los Manuales Administrativos.....	48
5.4.	Contenido de un Manual Administrativo .....	51
5.5.	Importancia de un manual administrativo.....	52
6.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	53
6.1.	Definición de Manual de Procedimientos .....	53
6.2.	Objetivos del Manual de Procedimientos .....	53
6.3.	Funciones de los Manuales de Procedimientos.....	54
6.4.	Contenido Básico de un Manual de Procedimientos.....	55
6.5.	Beneficios del manual de procedimientos.....	57
7.	PROCEDIMIENTOS.....	58
7.1.	Definición de Procedimiento .....	58
7.2.	Objetivos de Procedimientos .....	58
7.3.	Importancia de los Procedimientos .....	59
8.	PROCESO.....	59
8.1.	Definición de Proceso .....	59
8.2.	Importancia del Uso adecuado del Proceso.....	59
9.	DIAGRAMA DE FLUJO .....	60
9.1.	Definición de Diagrama de Flujo .....	60
9.2.	Objetivo de Diagramas de Flujo.....	60
9.3.	Ventajas de los Diagramas de Flujo .....	60
9.4.	Simbología.....	61
10.	FORMULARIO .....	62
10.1.	Definición de Formularios .....	62
10.2.	Tipos de Formularios .....	62
10.3.	Objetivos de los formularios .....	63

10.4.	Diseño de los Formularios .....	63
10.5.	Análisis de Formularios .....	65
10.6.	Importancia de los Formularios.....	66
11.	POLÍTICAS .....	66
11.1.	Definición de Políticas .....	66
11.2.	Tipos de Políticas .....	66
12.	INVESTIGACIÓN .....	67
12.1.	Definición de Investigación .....	67
12.2.	Importancia de la Investigación .....	67
12.3.	Tipos de Investigación .....	67
13.	FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	68
13.1.	Definición de Fuentes de Información de la Investigación .....	68
13.2.	Tipos de Fuentes de la Investigación .....	68
14.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	69
14.1.	Definición de Sujetos de Investigación .....	69
15.	TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN.....	70
15.1.	Definición Técnicas de Recolección de Información.....	70
15.2.	Tipos de Técnicas de Recolección de Información.....	70
15.3.	Variables de Estudio.....	72
15.4.	Técnicas de Análisis .....	73
16.	COOPERATIVA .....	73
16.1.	Definición de Cooperativa.....	73
16.2.	Principios cooperativos.....	73
16.3.	Cuerpos directivos .....	76
17.	SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras).....	78

17.1.	Objetivo de la SUGEF .....	78
17.2.	Funciones de la SUGEF .....	78
17.3.	Normativa 1-05 .....	79
17.4.	Normativa 5-04 .....	79
17.5.	CONASSIF .....	79
18.	OTROS CONCEPTOS.....	79
18.1.	Créditos .....	79
18.2.	Tipos de garantía.....	81
18.3.	Conceptos Generales .....	84
18.4.	Conceptos sobre Regulaciones Financieras .....	85
18.5.	Conceptos Garantía Hipotecaria.....	87
18.6.	Conceptos sobre Cobro.....	88
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....		91
1.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	91
2.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	91
2.1.	Fuentes Primaria.....	91
2.2.	Fuente Secundaria:.....	92
3.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN .....	92
4.	MEDIOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN.....	93
4.1.	Entrevista:.....	93
4.2.	Cuestionario:.....	93
4.3.	Observación:.....	93
5.	VARIABLES DEL ESTUDIO.....	94
6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	94
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		97

A. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Crédito.....	97
ÁREA DE CRÉDITO .....	97
Procedimiento N° 1: Información Crediticia .....	97
Crédito corriente.....	98
Procedimiento N° 2: Crédito Corriente Fiduciario .....	98
Procedimiento N° 3: Crédito Corriente Hipotecario.....	99
Procedimiento N° 4: Crédito Corriente Pignoración de la Póliza .....	100
Crédito por Ahorros Capitalizados .....	101
Procedimiento N° 5: Crédito de Capital Social.....	101
Crédito de Gerencia.....	102
Procedimiento N° 6: Crédito Gerencia Fiduciaria .....	102
Procedimiento N° 7: Crédito Gerencia Capital Social .....	103
Procedimiento N° 8: Crédito Gerencia Sin Garantía.....	104
Procedimiento N° 9: Crédito Gerencia Pignoración de la Póliza.....	105
Crédito Back to back.....	106
Procedimiento N° 10: Crédito Certificado a Plazo Fijo.....	106
Crédito de refundición .....	107
Procedimiento N° 11: Crédito Refundición Fiduciario .....	107
Procedimiento N° 12: Crédito Refundición Hipotecario .....	108
Procedimiento N° 13: Crédito Refundición Pignoración de la Póliza .....	109
Crédito de emergencia.....	110
Procedimiento N° 14: Crédito Emergencia Fiduciaria.....	110
Procedimiento N° 15: Crédito Emergencia Hipotecario .....	111
Procedimiento N° 16: Crédito Emergencia Pignoración de la Póliza .....	112
Crédito de Multiuso .....	113

Procedimiento N° 17: Crédito Multiuso Fiduciario.....	113
Procedimiento N° 18: Crédito Multiuso Hipotecario .....	114
Procedimiento N° 19: Crédito Multiuso Pignoración de la Póliza.....	115
B. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Cobro.....	116
ÁREA DE COBRO .....	116
Procedimiento N° 20: Reserva o Reintegro .....	116
Procedimiento N° 21: Aviso Telefónico.....	116
Procedimiento N° 22: Nota con copia al fiador .....	117
Procedimiento N° 23: Nota Cobro Judicial.....	117
C. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Cajas .....	118
ÁREA DE CAJAS.....	118
Procedimiento 24: Apertura de caja.....	118
Procedimiento 25: Pagos de Crédito .....	118
Procedimiento 26: Depósitos de Asociados.....	119
Procedimiento 27: Depósitos de BN Servicios.....	119
Procedimiento 28: Pago Fundación CR-Canadá .....	120
Procedimiento 29: Registro de Gastos .....	120
Procedimiento 30: Retiro de Asociados .....	121
Procedimiento 31: Cierre de caja.....	121
D. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Tesorería .....	122
ÁREA DE TESORERÍA.....	122
Procedimiento 32: Apertura de Caja .....	122
Procedimiento 33: Cierre de Reporte Ahorros .....	122
Procedimiento 34: Revisión de Cierre de Cajas .....	123
Procedimiento 35: Aumento o Disminución .....	123

Procedimiento 36: Depósito o Transferencia .....	124
Procedimiento 37: Arqueo Mensual .....	124
Procedimiento 38: Arqueo por Faltante .....	125
Procedimiento 39: Confección de Cheques .....	125
Procedimiento 40: Cierre de caja.....	126
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	128
A. Conclusiones.....	128
B. Recomendaciones.....	129
APÉNDICES.....	131
BIBLIOGRAFÍA .....	134

## Índice de Figuras

FIGURA N° 1: ORGANIGRAMA DE COOPEANDE N°7 .....	24
FIGURA N° 2: PROCESO ADMINISTRATIVO .....	42
FIGURA N° 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	46
FIGURA N° 4: CONTENIDO BÁSICO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	55
FIGURA N° 5: TIPOS DE ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN .....	67
FIGURA N° 6: TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	68
FIGURA N° 7: TIPOS DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	70
FIGURA N° 8: VARIABLES DE ESTUDIO .....	72
FIGURA N° 9: CUERPOS DIRECTIVOS.....	76
FIGURA N° 10: CRÉDITOS DE COOPEANDE N°7 .....	80
FIGURA N° 11: TIPOS DE GARANTÍAS PARA UN CRÉDITO .....	82
FIGURA N° 12: CONCEPTOS BÁSICOS .....	84
FIGURA N° 13: REGULACIONES FINANCIERAS .....	85
FIGURA N° 14: CONCEPTOS SOBRE GARANTÍA HIPOTECARIA.....	87
FIGURA N° 15: CONCEPTOS SOBRE COBRO DE CRÉDITO .....	88

## Índice de Tablas

TABLA N ° 1: MIEMBROS CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	22
TABLA N ° 2: MIEMBROS COMITÉ DE VIGILANCIA.....	23
TABLA N ° 3: MIEMBROS DEL COMITÉ DE EDUCACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL.....	23
TABLA N ° 4: FORTALEZAS DE COOPEANDE N° 7 .....	25
TABLA N ° 5: OPORTUNIDADES DE COOPEANDE N° 7 .....	27
TABLA N ° 6: DEBILIDADES DE COOPEANDE N° 7 .....	29
TABLA N ° 7: AMENAZAS DE COOPEANDE N° 7 .....	32
TABLA N ° 8: SÍMBOLOS UTILIZADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	61
TABLA N ° 9: SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	92
TABLA N ° 10: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	94

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo general elaborar un manual de procedimientos en el área de crédito, cobro, cajas y tesorería para Coopeande N° 7, ajustado a los requerimientos actuales de la cooperativa, ya que actualmente posee uno elaborado en el año 2006 el cual se encuentra desactualizado.

En Coopeande N° 7 no existe un Manual de Procedimientos, que indique y describa las actividades que se deben desarrollar, con el objetivo de realizar las tareas de manera efectiva y eficiente en los departamentos de crédito, cobro, tesorería y cajas, que afectan directamente la atención de los clientes, la imagen de la cooperativa, así como la inducción a los nuevos colaboradores.

Para llevar a cabo dicho trabajo, se realizará consulta de fuentes bibliográficas y elaboración de herramientas de recolección de información para el logro de los objetivos propuestos.

**Palabras Clave:** Manual de procedimientos

## **Abstract**

This work aims to general elaborate a procedure manual in the credit area, charging area, cashier area and treasury area for Coopeande N°7, adjusted to current requirements of the cooperative, which currently has one developed in 2006 which is outdated.

In Coopeande N° 7 there is not a procedures manual indicating and describing activities that should be developed, with the objective of performing the tasks of effective and efficient manner in the credit area, charging area, cashier area and treasury area, this affecting the attention of customers, the image of the cooperative as well as induction of new employees.

For that reason, consultation of literature sources is performed and elaboration of information collection tools for the achievement of the objectives.

**Keywords:** Procedures Manual

## INTRODUCCIÓN

Coopeande N° 7 es una entidad financiera con 48 años de estar al servicio de sus asociados, cuenta con más de 1578 asociados, a los que brinda servicios profesionales para mejorar su calidad de vida.

En el presente trabajo se elabora un Manual de Procedimientos para Coopeande N° 7 en Aguas Zarcas, San Carlos, el cual abarca los departamentos de crédito, cobro, tesorería y cajas.

Cada uno de los procedimientos contiene la descripción, el desarrollo secuencial de las funciones y el diagrama de flujo correspondiente.

El manual de procesos diseñado para Coopeande N° 7, será una herramienta muy importante para el desarrollo de las labores de los diferentes departamentos, así como también para mejorar los procesos de inducción de la cooperativa.

Los procedimientos son necesarios para llevar un orden adecuado en las empresas en cuanto a las responsabilidades y actividades que se realizan a diario, por lo que se recomienda mantenerlos documentados y que sirvan de apoyo en caso de dudas o inseguridad de algún procedimiento.

El contenido del Tomo I es el siguiente:

### Capítulo 1, Generalidades de la investigación

Aquí se presenta una descripción de los antecedentes de la Cooperativa como reseña histórica, misión, visión, valores cooperativos, organigrama, al igual que los antecedentes del estudio, problemática, justificación, objetivos y el alcance del estudio.

## Capítulo 2, Marco Teórico

En el que se detallan los conceptos teóricos relacionados con el proyecto y técnicas que fundamentan la investigación, esta información brinda una mayor comprensión del proyecto.

## Capítulo 3, Metodología

En esta apartado se dilucida, en forma detallada, la descripción para la elaboración de la investigación.

## Capítulo 4, Análisis y Situación Actual

En este apartado se detallan los procedimientos que se realizan en la gestión de crédito, cobro, cajas, tesorería y atención al cliente.

## Capítulo 5.

Se describen las conclusiones a las que se llegaron durante la elaboración del proyecto, así como las respectivas recomendaciones.

Además de los capítulos desarrollados, se muestran secciones de Anexos, Apéndices y Referencias bibliográfica, utilizados en el desarrollo de la investigación.

**Capítulo I: Generalidades**  
**de la Empresa**

## CAPITULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En el siguiente apartado se muestra la información general de la empresa como los antecedentes, su misión y visión, funciones de la empresa, al igual que la justificación de la investigación, el problema, objetivos y el alcance del estudio.

### REFERENCIA EMPRESARIAL

#### 1. Reseña Histórica de Coopeande N°7

En la década de los años 60, un educador ganaba un promedio de ₡ 500 (quinientos colones) mensuales. Los sistemas de pago eran muy arcaicos y el Ministerio de Educación atrasaba mucho el pago a los interinos, que en esa época predominaban sobre los educadores que tenían propiedad. Por ese entonces, la Ande, Asociación Nacional de Educadores, quien conocía el grave problema del Magisterio, coordinó y propició el desarrollo de cursos de Cooperativismo con apoyo del INFOCOOP, para que en varios circuitos escolares del País, nacieron cooperativas de ahorro y crédito y algunas de consumo, a las que se llamó: Coopeande N° 1, Coopeande N° 2, Coopeande N° 6, etc.

El profesor Mario Salazar Mora (Q.D.D.G) era el Asesor Supervisor de Escuelas del Circuito Cuarto de Aguas Zarcas. Integró un comité pro-cooperativa integrado por: Humberto Moya Chaves, Fernando Arias Sagot, Rodrigo Morales Serrano, José Ángel Rodríguez Quesada, José Enrique Mora Villalobos, Víctor Julio Navarro López y Rodrigo Mora Alfaro. El 3 de julio del año 1967, nació la Asamblea constitutiva, con sede en Aguas Zarcas de San Carlos, “La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los maestros del Circuito Cuarto de San Carlos”, con el nombre resumido de: “**Coopeande N° 7 R.L.**” La fundaron 50 maestros con un capital social de ₡ 3500. 00 (tres mil quinientos colones).

Entre los primeros pasos el asesoramiento fue prioritario y así se estableció la deducción del salario, por medio de la Oficina Técnica Mecanizada, de las

operaciones de ahorro y crediticias que se pactaran en la Cooperativa; además, se pensó desde el principio, que las tasas de interés deberían ser bajas.

Coopeande N° 7 empezó sus acciones en la Oficina de la Supervisión que también habían construido los maestros del Circuito, donde antes estaba la casa de Ande de Aguas Zarcas. El primer gerente fue el profesor Humberto Moya Chaves, quien al principio, administró gratuitamente a Coopeande 7. Otros gerentes fueron Róger López Morera, Marcial Cruz Chaves y Orlando Blanco Matamoros. El actual es el Señor Alexis Quirós Umaña. En el año 1972 se fundó el Colegio de Aguas Zarcas y los profesores de esa Institución decidieron afiliarse a la Cooperativa. Por esa razón debió reformarse el Estatuto, en el sentido de cambiar el nombre a Coopeande 7, que hoy se llama “Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Educadores de la Región Huetar Norte, R.L.”.

El cambio de nombre sirvió para abrir el horizonte de la Cooperativa, la que sólo podía operar en el distrito de Aguas Zarcas. Eso sirvió para que hoy día, el radio de influencia de la misma se extienda a todo el Cantón de San Carlos, los cantones de Guatuso, Upala, Los Chiles y Sarapiquí. En el año 1990 se inauguró el edificio central, que consta de dos plantas, situado frente al costado oeste de la Plaza de deportes de Aguas Zarcas. En febrero de 2005 compramos otro edificio en Ciudad Quesada, situada 200 metros norte del costado noroeste de la Catedral.

Al 31 de Marzo de 2010, el capital social de Coopeande 7 es de ¢ 1,323,616,523. La cartera de créditos es de ¢ 2,783,003,171, la membresía oscila en los 1578 asociados y cuenta con 18 funcionarios laborando a tiempo completo.

Coopeande N° 7 R.L. presta servicios de Ahorro y Crédito a sus asociados, pero tenemos otros servicios dirigidos tanto a asociados como a la comunidad en general. Coopeande N° 7 R.L. cumplió 45 años el 3 de Julio de 2010. Podemos asegurar que a través de su historia ha cumplido con creces **su objetivo de servir a sus asociados.**

***“Coopeande N. 7, una cooperativa con rostro humano”***

## 2. Naturaleza

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Educadores de la Región Huetar Norte R.L. con las siglas COOPEANDE N° 7 R.L., se constituye una asociación cooperativa.

## 3. Ubicación

Las Oficinas Centrales de Coopeande N°7 se encuentran ubicadas Alajuela, San Carlos, Aguas Zarcas específicamente al costado oeste de la plaza de Aguas de San Carlos.

## 4. Cantidad de personal y puestos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Educadores de la Región Huetar Norte R.L, con su sede en Aguas Zarcas, cuenta actualmente con 26 colaboradores, distribuidos, en las distintas áreas de la cooperativa, de la siguiente manera:

- Área de Crédito: 4 personas
- Área de Cobro: 1 persona
- Área de Cajas: 3 personas
- Área de Tesorería: 1 persona

## 5. Misión, Visión y Valores

### 5.1. Misión de Coopeande N° 7

“Brindar a los asociados(as) servicios eficientes para que logren una mejor calidad de vida”

### 5.2. Visión de Coopeande N° 7

“Ser una Cooperativa consolidada que aprovecha los recursos para ofrecer variedad de servicios y generar desarrollo personal y social en sus asociados (as)”

### 5.3. Valores cooperativos

**Responsabilidad:** La cooperativa se compromete a responder por los propios actos y a garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos, trabajando con eficiencia, justo a tiempo y velando por la satisfacción de sus asociados y clientes.

**Solidaridad:** La cooperativa asume la solidaridad creando una relación de mutua colaboración, donde todas sus acciones tienen como sustento el bienestar general, el apoyo a quienes más necesitan y mostrando su rostro humano para beneficio de sus asociados y asociadas.

**Honestidad:** La cooperativa actuará teniendo como base la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as) y propiciará un ambiente basado en la rectitud, transparencia y confianza.

**Responsabilidad Social:** La cooperativa asume la responsabilidad social como compromiso con el desarrollo de la comunidad, el cuidado del ambiente. Por ello pondrá en práctica una permanente preocupación por los demás.

**Rentabilidad:** La cooperativa hará negocios eficientes, brindará los mejores servicios y tasas de interés para que sus asociados y asociadas encuentren en la cooperativa la solución a sus necesidades financieras.

## 6. Estructura Organizacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Educadores de la Región Huetar Norte R., se encuentra conformada por diferentes órganos establecidos de la siguiente manera:

### Consejo de Administración

Es la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos.

**Tabla N ° 1: Miembros Consejo de Administración**

Nombre directivo	Puesto
Luis Gdo Barboza Quesada	Presidente
Luis Diego Umaña Fernández	Vicepresidente
Katthya Felicia Pizarro Arias	Secretaria
Francisco Pérez Rodríguez	1° Vocal
Rita Chavarría Mata	2° Vocal
Marvin Martín Acuña Jiménez	1° Suplente
Rosibel Jiménez Villalobos	1° Suplente

**Fuente:** Órganos Sociales de Coopeande N°7.

### Comité de vigilancia

Se trata de un órgano al cual los asociados le encomiendan la función de vigilar que la entidad funcione conforme a sus fines y cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

**Tabla N ° 2: Miembros Comité de Vigilancia**

Nombre directivo	Puesto
Antonio Jiménez Alvarado	Presidente
Yorleni Patricia Alvarado Guzmán	Secretaria
Norman Edo. Ramírez Miranda	Vocal
María del Rocío Marín Rojas	1° Suplente
Eva Isolina Ugalde Arce	2° Suplente

**Fuente:** Órganos Sociales de Coopeande N°7.

### **Comité de Educación y Bienestar Social**

Este comité debe asegurar las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre esta materia, y por todos los medios que juzgue convenientes.

**Tabla N ° 3: Miembros del Comité de Educación y Bienestar Social**

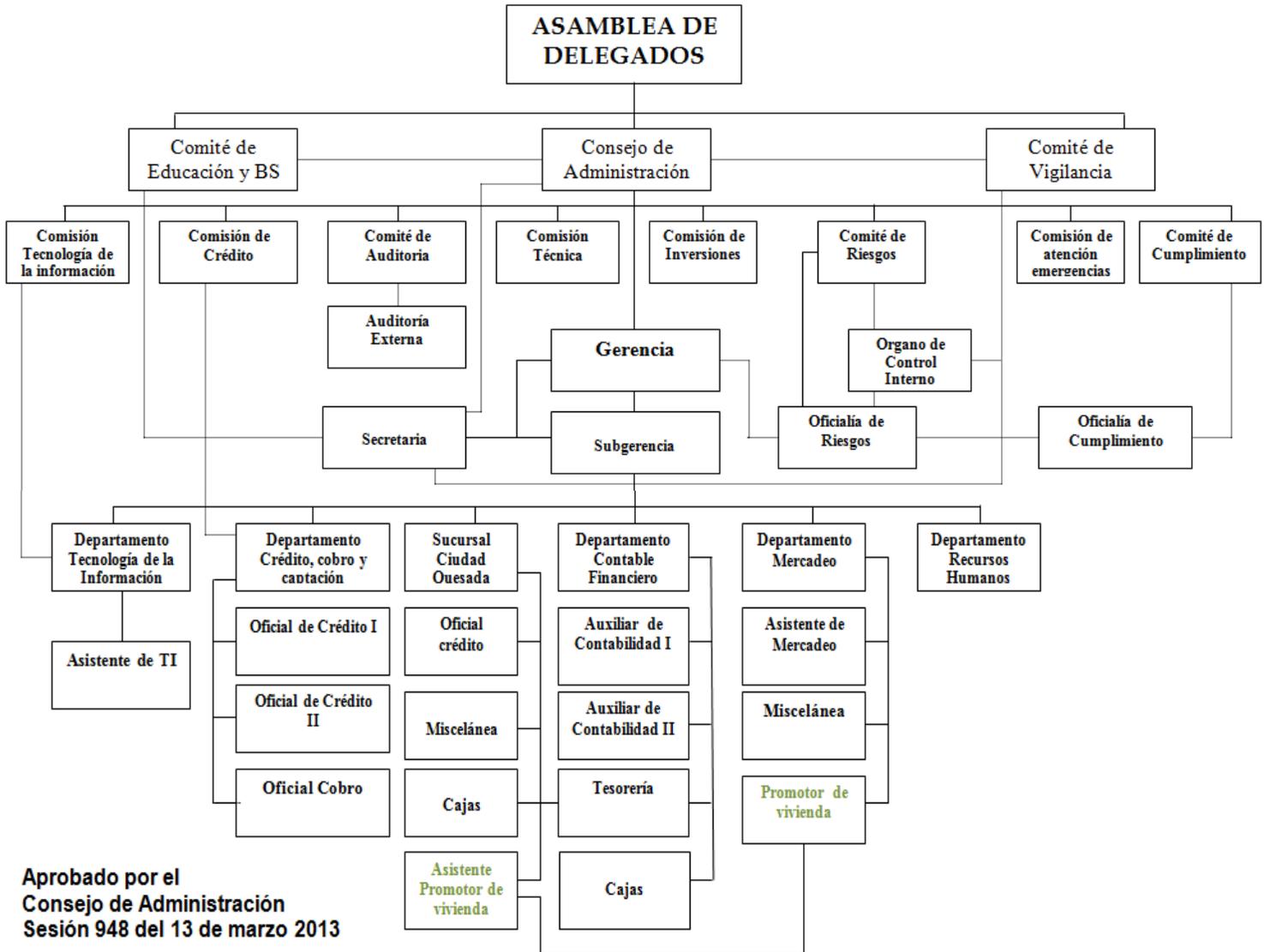
Nombre directivo	Puesto
Ana Cristina Siles Ocampo	Presidente
María Lydia Maradiaga Fonseca	Vicepresidenta
Ana María Vásquez Dinarte	Secretaria
Róger Cruz Cruz	1° Vocal
Sandro Jarquín Gaitán	2° Vocal

**Fuente:** Órganos Sociales de Coopeande N°7.

## 7. Organigrama Estructural

Figura N° 1: Organigrama de Coopeande N°7

### ORGANIGRAMA DE COOPEANDE 7 R.L.



## 8. FODA

### 8.1. Fortalezas

**Tabla N ° 4: Fortalezas de Coopeande N° 7**

<p><b>F1</b></p>	<p><b>Del personal</b> – Se cuenta con personal experimentado, con trayectoria en la organización y dispuestos a trabajar en equipo; Identificados con los valores cooperativos; puntuales y con bajo ausentismo.</p> <p><i>Estas condiciones le permiten ofrecer una buena atención y servicio personalizado y en plataforma.</i></p>
<p><b>F2</b></p>	<p><b>Imagen y reconocimiento</b> – Coopeande7 tiene una trayectoria de 45 años, su estabilidad genera confianza en los asociados. Tiene buena imagen en el mercado financiero; la marca es reconocida regionalmente tanto en su posición financiera como su responsabilidad social; se le reconoce como la cooperativa ‘con rostro humano’.</p>
<p><b>F3</b></p>	<p><b>Mercado</b> – Se tiene buen conocimiento del mercado y del sector en que se ofrecen los productos. La cooperativa opera en una región rica, en crecimiento y la ubicación geográfica de las oficinas resulta estratégica.</p>
<p><b>F4</b></p>	<p><b>Posición financiera</b> – se tiene una posición financiera estable, se dispone de recursos para operar y se generan excedentes para sus asociados. Esta posición financiera permite obtener créditos o financiamiento externo según sea necesario.</p>
<p><b>F5</b></p>	<p><b>Infraestructura</b> – se dispone de edificios propios y vehículos en buenas condiciones. La infraestructura y los recursos tecnológicos permiten la operación efectiva, está actualizada, es suficiente y está bien ubicada.</p>
<p><b>F6</b></p>	<p><b>La organización</b> – a lo interno es consciente de la necesidad del cambio y de ‘ajustarse’; pertenece a asociaciones de cooperativas y tiene alianzas con entes externos que fortalecen su posición.</p>
<p><b>F7</b></p>	<p><b>SUGEF</b> – La condición de ‘supervisada por SUGEF’ es una fortaleza que genera confianza en el asociado y el mercado en general.</p>
<p><b>F8</b></p>	<p><b>Ingresos y recuperación</b> – Los ingresos producto del aporte al capital social han creado una reserva de recursos que permite una operación fluida de colocación y</p>

	generación de recursos 'sanos y limpios'; a lo que contribuye en particular el mecanismos de deducción directa de planilla (de pagos, ahorros y aporte al capital social) y convenios de pago oportuno.
<b>F9</b>	<b>Asociados</b> – los asociados de la cooperativa son fieles y constantes en buena medida; tienen gran confianza en la organización y sentido de pertenencia. Además tiene un buen nivel de educación.
<b>F10</b>	<b>Directores</b> – profesionales y en constante formación; comprometidos e identificados con los valores cooperativos.

**Fuente:** Tomado del Plan Estratégico de Coopeande N°7

## 8.2. Oportunidades

**Tabla N ° 5: Oportunidades de Coopeande N° 7**

<b>O1</b>	<b>Mercado</b> – el mercado potencial de entidades educativas, ASADAS fuertes y en crecimiento así como posibles contratos con cooperativas escolares genera oportunidades de crecimiento en membresía y en captación. La zona de influencia geográfica actual y potencial ofrece oportunidades de crecimiento y proyección. Apertura a otras instituciones y ministerios.
<b>O2</b>	<b>Convenios de deducción de planilla</b> – las organizaciones y entidades a que pertenecen los asociados potenciales (la oportunidad de crecer en membresía) ofrecen posibilidades de convenios.
<b>O3</b>	<b>Oferta de productos</b> – existe demanda de productos particulares (para pensionados) para la pequeña empresa, para entretenimiento, salud, etc. tanto de ahorro como de crédito.
<b>O4</b>	<b>Administración de Cesantía</b> – la administración de la cesantía de los asociados es una oportunidad de crecimiento para la cooperativa.
<b>O5</b>	<b>Acceso a recursos</b> – es posible acceder a recursos en condiciones ventajosas para desarrollar proyectos o como capital de trabajo. Se tiene buen crédito y en buenas condiciones con las instituciones financieras.
<b>O6</b>	<b>Personal</b> – la región dispone de personal capacitado y con alto nivel de escolaridad que permite procesos de selección y reclutamiento para satisfacer la demanda interna de personal.
<b>O7</b>	<b>Asesoría externa</b> – una oportunidad de aprendizaje, rediseño de procesos y mejoramiento en general.
<b>O8</b>	<b>Tecnología</b> – la evolución tecnológica permite ‘acercarse’ al asociado vía páginas web, correo electrónico y páginas transaccionales. Tecnología específica como tarjetas de débito, cajeros automáticos y páginas transaccionales pueden facilitar la tarea de acercarse al asociado y facilitar su acceso a fondos y transacciones.
<b>O9</b>	<b>Visitas y atención en sitio</b> – la visita permite generar confianza, presencia y sensación de ‘ser importantes’ para los asociados y potenciales asociados.
<b>O10</b>	<b>Competencia</b> – la competencia y sus estrategias son fuentes de aprendizaje y mejora interna.

O11	<b>Asociados</b> – la cartera de asociados actuales ofrece la oportunidad de colocar créditos con bajo riesgo, sin embargo, los productos deben ser atractivos y novedosos para los asociados. Los asociados tienen un buen nivel de escolaridad y profesionalismo. Propensión de los asociados a obtener créditos.
O12	<b>Inversiones</b> – existen instituciones financieras que ofrecen alta rentabilidad y seguridad.
O13	<b>Cooperativismo</b> – cooperativismo con excelente acogida en la zona.
O14	<b>Capacitación</b> – Capacitación (oferta) disponible en el mercado.
O15	<b>Servicios públicos</b> – ofrecer servicios al público y en particular al asociado.

**Fuente:** Tomado del Plan Estratégico de Coopeande N°7

### 8.3. Debilidades

Tabla N ° 6: Debilidades de Coopeande N° 7

D1	<b>Aporte por membresía</b> - El monto de aporte (deducción del salario) por membresía es muy alto y resulta poco atractivo por el monto que significa en la deducción. Crea una condición de desventaja para el aumento de membresía.
D2	<b>Mercadeo</b> – falta promoción, debe ser más audaz y agresiva; no se han definido estrategias para aumentar la membresía. Lenta respuesta a las demandas del mercado. Atención a entidades (asignación de recursos y ayudas) desigual lo que afecta la credibilidad. Proyección insuficiente a la comunidad.
D3	<b>Tecnología de información</b> - poco eficiente; sistemas de información poco confiables e insuficientes para la realización del trabajo. Falta aprovechamiento de las oportunidades tecnológicas (cajeros, tarjetas, web, nube –cloud-). La función de TI no logra concretar la generación de valor a la organización. Falta inversión en tecnología.
D4	<b>Servicio al cliente</b> – débil, se trata a algunos asociados con excesiva familiaridad. Poca confidencialidad en la atención. No estandarizado (en agencia y oficinas principales); el tiempo de respuesta a las gestiones es prolongado. No se aprovecha la visita para ‘hacer contacto personal’ y ofrecer nuevos productos y servicios.
D5	<b>Recursos</b> - Insuficientes herramientas tecnológicas, sistemas de información (poco confiables, limitados, débiles, con restricciones), obsoletas.
D6	<b>Personal</b> – insuficiente. La formación y esfuerzo de formación de algunos funcionarios no resulta afín a su puesto. Algunos funcionarios se apegan estrictamente al horario de salida y esto impacta el servicio al cliente. Poca experiencia en la organización, personal joven. Sin capacitación en servicio al cliente. No cumple con el perfil requerido por el puesto.

<b>D7</b>	<b>Cultura organizacional</b> – débil en valores, liderazgo y sentido de pertenencia. Marco de control interno insuficiente y sin difusión. Se carece de controles correctivos, reglamentos, definición de faltas y sanciones adecuadas. La cultura organizacional resulta paternalista impide aceptar el estilo de gerencia actual. Reglamentos, políticas y procedimientos que no se ajustan a SUGEF. No se refuerza la política de calidad. Documentación de procesos nula o deficiente.
<b>D8</b>	<b>Dependencia de personas</b> – se concentran funciones, información y conocimiento en pocas personas; adicionalmente las funciones ‘menores’ se recargan a los funcionarios críticos impactando en la productividad en las tareas prioritarias.
<b>D9</b>	<b>Comunicación</b> – la comunicación interna es deficiente (entre departamentos, vertical y horizontal), el lenguaje de no es concreto y resulta confuso –la comunicación pierde su efectividad y crea dudas o confusión-. La comunicación informal tiene mayor importancia que la formal.
<b>D10</b>	<b>Salarios</b> – no equitativos, no se ajustan a las responsabilidades de los funcionarios.
<b>D11</b>	<b>Evaluación del desempeño</b> – no se evalúa el desempeño, las responsabilidades, funciones, requerimientos de recursos y personal para cumplir los objetivos.
<b>D12</b>	<b>Servicios</b> – poco atractivos al asociado.
<b>D13</b>	<b>Asociados</b> – en grupos etarios que se resisten al cambio/adopción de prácticas y productos innovadores. Capacitación insuficiente (desde la cooperativa). Asociados con alto nivel de endeudamiento.
<b>D14</b>	<b>Capital de trabajo</b> – la disponibilidad de recursos internos es limitada y obliga a obtener recursos caros.
<b>D15</b>	<b>Costo administrativo</b> – el costo administrativo es alto y muestra tendencia de aumento.

D16	<b>Presupuesto para áreas funcionales</b> – el presupuesto asignado es insuficiente y limita las posibilidades (particularmente en mercadeo). Algunas iniciativas no se concretan (MoneyGram).
D17	<b>Pensamiento estratégico</b> - Falta tiempo para ‘hacer’ estrategia y de cultura de estrategia. Ausencia de planificación estratégica (deficiente, ausente). No se monitorea el cumplimiento de la estrategia.
D18	<b>Resistencia al cambio</b> - Lenta adaptación y resistencia a la tecnología, prácticas de gestión y nuevos requerimientos.
D19	<b>Continuidad y contingencia</b> - Incapacidad (insuficiente preparación) para enfrentar contingencias y continuidad. No se cuenta con sistemas de seguridad adecuados y no se adoptan prácticas de salud ocupacional. Ausencia de plan de contingencias y ausencia de sitio alternativo.
D20	<b>Dependencia de terceros</b> - para realizar las operaciones, no se gestionan (insuficiente, contratos). Lista de proveedores muy amplia (políticas y mecanismos de contratación inadecuadas o insuficientes).
D21	<b>Procesos</b> - envío de información a otros al límite de tiempo establecido. El nivel de definición y formalización de los procesos organizacionales no tiene la profundidad y coherencia requerida.
D22	<b>Comité de educación</b> – no enfocado en temas relevantes.
D23	<b>Inversiones</b> – inadecuadas o fallidas.

**Fuente:** Tomado del Plan Estratégico de Coopeande N°7

#### 8.4. Amenazas

**Tabla N ° 7: Amenazas de Coopeande N° 7**

A1	<b>Competencia</b> - agresiva (creciente, tentadora, mejores servicios, atractivos, mejores tasas y productos) desleal y con mayores recursos (y personal capacitado) para atraer clientes. Se compite, también, con la banca en general y no solo el sector cooperativo.
A2	<b>Cumplimiento</b> - Requisitos, normativas SUGEF y leyes complejas y que requiere alta inversión para implementar. Cambios en la legislación. Sanciones por incumplimiento (SUGEF/ FECOPSE/ BCCR/ INFOCOOP).
A3	<b>Demanda</b> – la demanda en la zona de influencia esta insatisfecha dado que la extensión geográfica dificulta su atención; se amenaza la imagen y el objetivo de crecimiento en membresía.
A4	<b>Legal</b> - Demandas judiciales por entes externos. Multas por piratería de software
A5	<b>Membresía</b> - Solicitudes de membresía en condiciones desfavorables (contagio de cartera). Renuncia de asociados que genera descontento y desmejora la imagen. Asociados "chantajistas"/ inconformes. Disminuye membresía. Estancamiento de nuevos asociados ('envejecimiento de la cartera')
A6	<b>Macroeconómicas</b> - indicadores macroeconómicos volátiles, crisis económica, TBP, política fiscal, recesión (euro, USA)
A7	<b>Participación en sociedades</b> - resultados negativos de empresas en las cuales invierte la entidad. Incapacidad de RATUM de generar liquidez.
A8	<b>Proyecto de administración de cesantía</b> – ventana de oportunidad en el proyecto reducida, la amenaza de que caiga en manos de otros con mejor posición de capitalizar sus beneficios (competencia).

A9	<b>Cultura</b> - cultura de 'oportunidad/lucro' frente a cooperativismo en los asociados o potenciales asociados.
A10	<b>Imagen</b> - imagen de la entidad afectada por otras cooperativas. La imagen es afectada por la quiebra de otras cooperativas o la absorción de las pequeñas.
A11	<b>Oportunidad de pago por parte del MEP</b> - pagos MEP afectados por las políticas internas, atrasos.
A12	<b>Recuperación</b> - Posición relativa de la deducción del salario respecto de otros compromisos
A13	<b>Información</b> - Riesgos de la información por divulgación no autorizada y virus
A14	<b>Riesgos ambientales</b> - sector geográfico expuesto a amenazas ambientales y acceso a zonas lejanas por clima
A15	<b>Delincuencia</b> - Crecimiento delictivo y narcotráfico, asaltos, fraude financiero.
A16	<b>Proveedores y dependencia de terceros</b> - Incumplimiento de proveedores críticos (dependencia de terceros)
A17	<b>Evolución tecnológica</b> – aumento de la brecha digital (tecnológica) de la cooperativa ante la evolución 'vertiginosa' de la tecnología.
A18	<b>Absorción por la competencia</b> – existe el riesgo de que la competencia 'fuerte' nos absorba.
A19	<b>Costo de los recursos</b> – disminuye el margen de intermediación.
A20	<b>Políticas estatales</b> – falta apoyo al cooperativismo. Política fiscal que podría afectar al sector.
A21	<b>País</b> – inestable en términos financieros y económicos. Situación sociopolítica en 'alarma'.

<b>A22</b>	<b>Capital sospechoso</b> – impacto en la imagen y cumplimiento por captación de recursos sospechosos.
<b>A23</b>	<b>Cumplimiento normativo – SUGEF</b> nos evalúa igual que a los bancos.

**Fuente:** Tomado del Plan Estratégico de Coopeande N°7

## 9. Descripción de las instalaciones

Las oficinas centrales de Coopeande N° 7 se encuentran ubicadas frente al costado oeste de la Plaza de deportes de Aguas Zarcas, en un edificio de dos plantas, fue construido en el año 1990.

En el primer piso se encuentran las oficinas de atención al cliente, una pequeña sala de reuniones y el departamento de contabilidad.

Esta instalación cuenta con un comedor equipado , con refrigeradora, microondas, utensilios de cocina, también cuenta con un televisor para la distracción y entretenimiento de los colaboradores cuando se encuentra en su horario de comida.

En el segundo piso, se encuentra la sala de reuniones, las oficinas de cobro, recursos humanos, mercadeo, TI y el comedor para los funcionarios de la cooperativa.

## **10. Descripción de las áreas**

### **AREA DE CRÉDITO**

El área de crédito se encuentra ubicada en el primer piso, para mayor facilidad de atención de los asociados; este lugar cuenta con tres ventanillas de atención a asociados, una oficina para la jefatura de crédito y un lugar donde se guardan los archivos, también cuenta con una pequeña sala de reuniones donde se puede atender, en forma privada, a los asociados en caso de requerirlo y un servicio sanitario.

### **ÁREA DE COBRO**

El área de cobro se encuentra ubicada en el segundo piso de la cooperativa, es una oficina donde se realizan los procesos de cobro a los asociados.

### **ÁREA DE CAJAS**

El área de cajas se encuentra ubicada en el primer piso, para mayor facilidad de atención de los asociados; este lugar cuenta con dos ventanillas de atención a asociados, donde se realizan las diferentes transacciones a los mismos.

### **ÁREA DE TESORERÍA**

El área de tesorería se encuentra ubicada en el primer piso de la cooperativa, junto al área de cajas. Esta área se encuentra restringida a los asociados.

## JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Toda empresa debe contar con una estructura laboral bien definida, esto con el objetivo de facilitar las tareas diarias, por lo cual, es importante que las organizaciones posean un Manual de Procedimientos que permita desarrollar una descripción detallada de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos o unidades.

El análisis del estudio de procedimientos se basa en la necesidad de la eficiencia para lograr un objetivo determinado, por lo que al contar con un manual de procesos, la empresa, pueda brindar una herramienta a los colaboradores que les permita saber con claridad las tareas específicas en cada uno de los procesos de inducción, lo que aumenta la eficacia y eficiencia de los procedimientos de la empresa.

Actualmente en COOPEANDE N° 7 R.L no cuenta con un manual de procedimientos que indique y describa el desarrollo de las actividades de los departamentos de crédito, cobro, tesorería y cajas, por lo cual no se lleva un control del desarrollo eficiente y efectivo de las tareas realizadas.

La implementación de un Manual de Procedimientos brinda apoyo en la realización de las funciones cotidianas, mejorando los procesos de inducción a los nuevos colaboradores de la cooperativa y una sistematización de las actividades diarias de la misma.

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En Coopeande N 7 no existe un manual de procedimientos que indiquen y describan las actividades que se deben desarrollar, con el objetivo de realizar las tareas de manera efectiva y eficiente en los departamentos de crédito, cobro, tesorería y cajas. Afectando directamente la atención de los clientes, la imagen de la cooperativa, así como la inducción a los nuevos colaboradores.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Elaborar un Manual de Procedimientos para el área de crédito, cobro, tesorería y cajas de COOPEANDE N° 7, mismos que se deben ajustar a los requerimientos actuales de la cooperativa.

### Objetivos Específicos

- Identificar los procedimientos que se realizan en el área de crédito, cobro, tesorería y cajas de la cooperativa.
- Recopilar información de los pasos y elementos que se incluyen en el desarrollo de los procedimientos en las áreas de crédito, cobro, tesorería y cajas de la cooperativa.
- Realizar un diagnóstico de los procedimientos que se realizan en el área de crédito, cobro, tesorería y cajas de la cooperativa.
- Analizar los formularios, reglamentos y políticas de la cooperativa para el desarrollo de funciones internas amparadas a las normativas existentes emitidas por los entes reguladores.
- Proponer mejoras para los procedimientos que existen en COOPEANDE N° 7.

## DELIMITACION DEL PROYECTO

### Alcances

En este trabajo se elaboró un Manual de Procedimientos para los procesos que se realizan en las áreas de Crédito, Cobro, Tesorería y Cajas de COOPEANDE N° 7 ubicado en Aguas Zarcas de San Carlos.

Se establece, describen y analizan los siguientes procedimientos de las áreas ya mencionadas:

## **ÁREA DE CRÉDITO**

- Procedimiento N°1: Información crediticia.

### **Crédito corriente**

- Procedimiento N°2: Crédito Corriente Fiduciaria.
- Procedimiento N°3: Crédito Corriente Hipotecaria.
- Procedimiento N°4: Crédito Corriente Pignoración de la Póliza.

### **Crédito por ahorros capitalizados**

- Procedimiento N°5: Crédito Ahorros Capitalizados.

### **Crédito Gerencia**

- Procedimiento N°6: Crédito de Gerencia Fiduciaria.
- Procedimiento N°7: Crédito de Gerencia Ahorros Capitalizados.
- Procedimiento N°8: Crédito de Gerencia Sin Garantía.
- Procedimiento N°9: Crédito de Gerencia Pignoración de la Póliza.

### **Crédito emergencia**

- Procedimiento N°10: Crédito de Emergencia Fiduciaria.
- Procedimiento N°11: Crédito de Emergencia Hipotecaria.
- Procedimiento N°12: Crédito de Emergencia Pignoración de la Póliza.

### **Crédito Back to Back**

- Procedimiento N°13: Crédito Back to Back.

### **Crédito refundición**

- Procedimiento N°14: Crédito de Refundición Fiduciaria.
- Procedimiento N°15: Crédito de Refundición Hipotecaria.
- Procedimiento N°16: Crédito de Refundición Pignoración de la Póliza.

### **Crédito multiuso**

- Procedimiento N°17: Crédito Multiuso Fiduciaria.
- Procedimiento N°18: Crédito Multiuso Hipotecaria.
- Procedimiento N°19: Crédito Multiuso Pignoración de la Póliza.

### **ÁREA DE COBRO**

- Procedimiento N°20: Reserva o Reintegro.
- Procedimiento N°21: Aviso Telefónico.
- Procedimiento N°22: Nota con Copia al Fiador.
- Procedimiento N°23: Nota Cobro Judicial.

### **ÁREA DE CAJAS**

- Procedimiento N°24: Apertura de caja.
- Procedimiento N°25: Pagos de Crédito.
- Procedimiento N°26: Depósitos de Asociados.
- Procedimiento N°27: Depósitos de BN Servicios.
- Procedimiento N°28: Pagos de Fundación CR-Canadá.
- Procedimiento N°29: Registro de Gastos
- Procedimiento N°30: Retiros de Asociados.
- Procedimiento N°31: Cierre de caja.

### **ÁREA DE TESORERIA**

- Procedimiento N°32: Apertura de Caja.
- Procedimiento N°33: Cierre de Reporte de Ahorros.
- Procedimiento N°34: Revisión de Cajas.
- Procedimiento N°35: Aumento o Disminución de Caja.
- Procedimiento N°36: Depósitos o Transferencias.
- Procedimiento N°37: Arqueo Mensual
- Procedimiento N°38: Arqueo por Faltante.

- Procedimiento N°39: Confección de Cheques.
- Procedimiento N°40: Cierre de Caja.

### Limitaciones

Durante el desarrollo de esta investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- A pesar del interés de los colaboradores de la cooperativa, se presentaron problemas de disponibilidad en los momentos de la recolección de información y de revisión de los procedimientos, debido al desarrollo de sus labores.

**Capítulo II: Marco**  
**Teórico**

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se definen detalladamente los conceptos e información con respecto a la administración en general, manuales de procedimientos, investigación, definición de cooperativa, sus principios y cuerpos directivos que la conforman y conceptos relacionados con los procedimientos.

### 1. ADMINISTRACIÓN

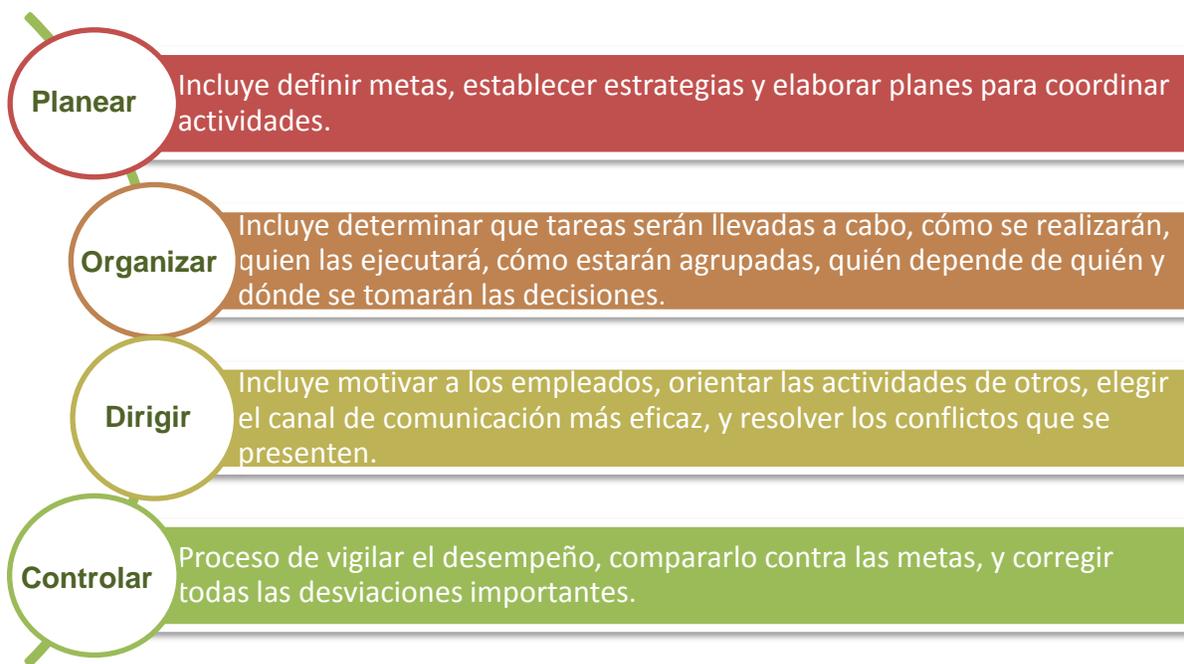
#### 1.1. Definición de Administración

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2008, p. 4) la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Según Robbins & DeCenzo (2009, p. 6) el termino administrar se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.

#### 1.2. Proceso administrativo

**Figura N° 2: Proceso Administrativo**



**Fuente:** Elaboración Propia

## **2. EFICIENCIA Y EFICACIA**

### **2.1. Eficiencia**

Según Robbins & DeCenzo (2009, p. 6) es hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre insumos y productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

Según Palacios (1984, p. 39), es la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos en una organización que haga óptimos los recursos necesarios para el desarrollo de los productos o servicios, con lo cual, se logran los objetivos con mínimos recursos posibles o a través de los recursos existentes optimiza la obtención de los fines, llevándolos a su máximo nivel.

### **2.2. Eficacia**

Según Palacios (1984, p. 39), es el grado en que una organización alcanza los objetivos para los que fue creada; se diferencia de la eficiencia por el hecho de que ésta es la medida en función del monto de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de la empresa.

## **3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **3.1. Definición de Análisis Administrativo**

Según Franklin (2009, p. 48) el análisis de una situación o un factor de estudio consiste en dividir o separar sus componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su entorno.

El propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

### 3.2. Objetivo del Análisis Administrativo

Según Fallas citado por Aguilar (2012, p. 35). Los objetivos del análisis administrativo son:

- Reducir los costos en el empleo de los materiales de trabajo.
- Reducir tiempos ociosos o demoras injustificadas.
- Reducir deficiencias de supervisión en ámbitos de control.
- Reducir deficiencias que surgen por desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad.
- Reducir las deficiencias debido a asignaciones erróneas de equipo y/o disposiciones de espacio físico.
- Reducir deficiencias debido al desconocimiento operacional de los puestos de trabajo.
- Reducir deficiencias debidas a una inadecuada distribución de las labores entre el personal.

### 3.3. Estudios del Análisis Administrativo o actividades

Según Fallas citado por Aguilar (2012, p. 36) Los estudios de análisis administrativo son los siguientes:

- Estudios en uno o varios departamentos, o bien en toda la organización sobre elementos estratégicos, estructura organizacional y funcional, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, distribución del espacio físico, la relación de los recursos humanos y sus funciones asignadas, entre otros.
- Estudios para promover mejoras en los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Estudio para la creación, fusión o la eliminación de unidades administrativas.
- Estudios para el diseño y control de formularios.

- Estudios para la distribución del espacio físico de las unidades administrativas.
- Estudios para la determinación de las necesidades de mobiliario y equipo de oficina.
- Estudios sobre cargas laborales.
- Estudios de promoción de nuevos métodos administrativos.
- Estudios para detectar posibles problemas en la organización.

### 3.4. Premisas del Análisis Administrativo

Según Fallas, citado por Aguilar (2012, p. 36). Las premisas de análisis administrativo son los siguientes:

- La organización y todos sus componentes (sistemas, recursos humanos, procesos, equipos, maquinarias, entre otros) con características dinámicas (se modifican según las necesidades).
- La obsolescencia que una empresa puede manifestar en sus diversas actividades, sino se presenta la existencia de una conducta de actualización y revisión.
- Mantener en la empresa una cultura de investigación y de mejora del desempeño para que las diferentes labores se realicen de la mejor manera.
- Tener presente que los recursos son escasos y limitados en una organización, es de gran importancia utilizarlos racionalmente.

## 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura N° 3: Estructura Organizacional



**Fuente:** Elaboración Propia

### 4.1. Definición de Estructura Organizacional

Según Franklin (2009, pág. 124) establece que una estructura organizacional es una división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

### 4.2. Definición de Organigrama

Según Gómez (1994, p. 229) el organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

### 4.3. Importancia del Organigrama

Es una herramienta importante para las organizaciones, ya que permite conocer la división de las funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad

y las relaciones existentes entre cada uno de los puestos existentes. También se puede utilizar como medio para comunicar al personal la estructura de la organización e identificar a cada trabajador con su labor y al departamento al que pertenece.

## 5. MANUAL ADMINISTRATIVO

### 5.1. Definición de Manual Administrativo

Según Franklin (2009, p. 244 ). Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios que desempeñe mejor sus tareas.

Los manuales son necesarios en la empresa para llevar un orden de las funciones de los colaboradores y también para lograr una mayor eficiencia en sus labores, al tener detallado paso a paso sus tareas.

### 5.2. Objetivos del Manual Administrativo

Según Franklin (2009, p. 244 ) , los objetivos del manual administrativos se presentan a continuación:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones evitando la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo personal.

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor en la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

### 5.3. Clasificación de los Manuales Administrativos

Según Franklin (2009, pp. 245-248) los manuales de procedimientos se clasifican en la siguiente forma:

#### a. Por su naturaleza o área de aplicación

- **Microadministrativos:** Son manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
- **Macroadministrativos:** Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

#### b. Por su contenido

- **De organización:** Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.
- **De procedimientos:** Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones

concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

- **De gestión de calidad:** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.
- **De historia de la organización:** Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evaluación, situación y composición.

Este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organizaciones, políticas, contenido múltiple, etcétera.

- **De políticas:** También conocidos como normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para la realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- **De contenido múltiple:** Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objetivo de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las razones siguientes:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.

- Que sea una instrucción a nivel directivo.
- **De puestos:** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización.
- **De técnicas:** Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- **De ventas:** Es un componente de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:
  - Definición de estrategias de comercialización
  - Descripción de productos o ambos servicios.
  - Mecanismos de negociación
  - Políticas de funcionamiento
  - Estructura de la fuerza de ventas
  - Análisis de la competencia
  - División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- **De producción:** Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** Manuales que respalden el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- **De personal:** Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:
  - Condiciones de trabajo
  - Organizaciones y control de personal
  - Lineamiento para:
    - El análisis y valuación de puestos

- Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal.
  - Capacitación y desarrollo
  - Normatividad
  - Higiene y Seguridad
  - Prestaciones
- **De operación:** Manuales utilizados para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- **De sistemas:** Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos, etcétera, de una organización.

**c. Por su ámbito.**

- **Generales:** Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.
- **Específicos:** Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluye la descripción de puestos.

#### **5.4. Contenido de un Manual Administrativo**

Según Pintos (2009, pág. 5) los manuales administrativos se componen de los siguientes capítulos

##### **5.4.1. Índice o tabla de contenido**

Brinda una versión esquemática del contenido del manual, con referencia a la página donde se ubica la información. En manuales muy extensos, antes de cada sección, es conveniente incluir una tabla de contenido de esa sección, que reproduce el índice general.

Los manuales en formato informático presentan ventajas en este sentido, ya que generalmente permiten el acceso a cada tema de acuerdo a múltiples criterios: alfabético, por tema, mediante el uso de hipervínculos.

#### **5.4.2. Introducción o Antecedentes**

Es un breve enunciado del objetivo o propósito del manual, su alcance, aplicabilidad y uso.

#### **5.4.3. Glosario**

Incluye el detalle de las siglas y abreviaturas utilizadas y las definiciones de términos importantes usados en el manual, especialmente en los casos que en lenguaje común pudieran tener otra acepción.

#### **5.4.4. Cuerpo principal**

El contenido y organización del cuerpo principal del manual depende de la temática del mismo.

#### **5.4.5. Anexos**

Se suele incluir como Anexo documentos cuya inclusión en el cuerpo principal del manual dificultaría la lectura. Por ejemplo, puede incluirse como anexo el marco normativo de la organización. No es recomendable incluir material de consulta que no esté específicamente relacionado con el manual.

### **5.5. Importancia de un manual administrativo**

Los manuales administrativos son una herramienta que permite comunicar, mantener informado y orientar a los colaboradores en las diferentes áreas o departamentos sobre las normativas, políticas y objetivos de la organización, o algún cambio en la organización, lo cual proporciona una mejora continua en cada área de trabajo de la organización.

## 6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 6.1. Definición de Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada de actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué se realizan estas actividades. Este tipo de manual se orienta a especificar detalles de ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que este llegue oportunamente a las unidades organizativas que requieran. (Ortega Vindas, 2009).

Los manuales de procedimientos por el alcance de la información se clasifican en:

- *Manual General de procedimientos:* Contiene la descripción de los procedimientos de toda la institución.
- *Manual específico de procedimientos:* Comprende las actividades a realizarse en una unidad organizacional específica de la institución.

### 6.2. Objetivos del Manual de Procedimientos

Según Gómez (1994, p. 398), los manuales de procedimientos tienen como objetivos:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

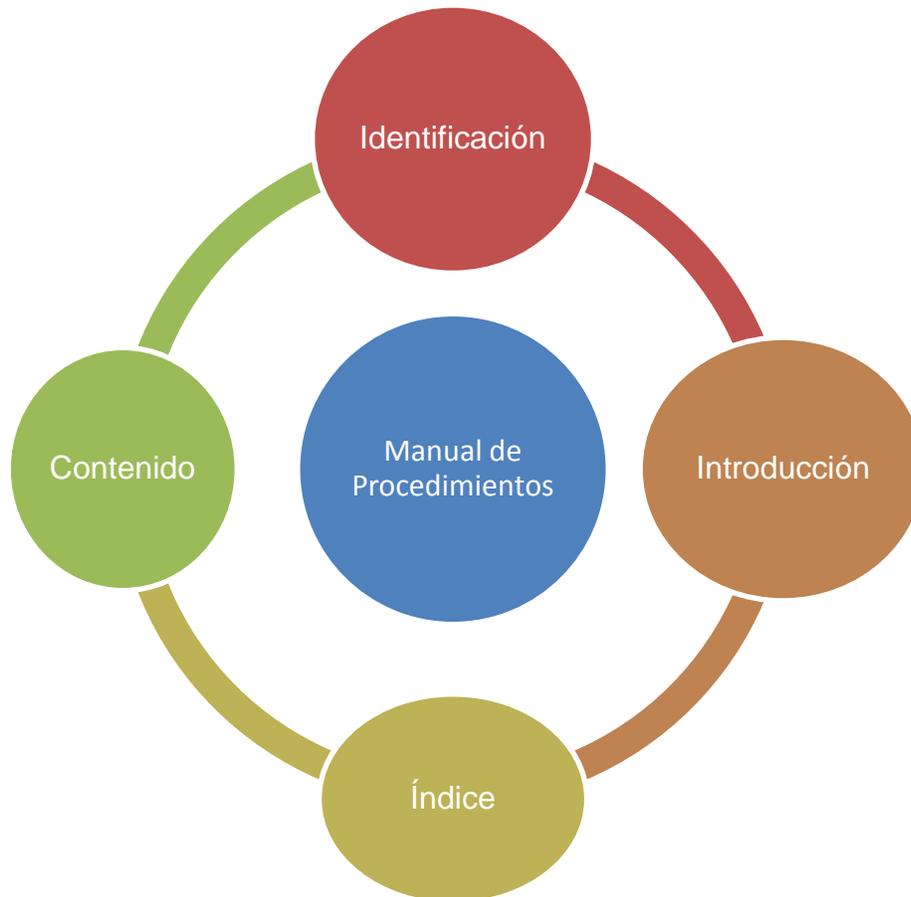
### **6.3. Funciones de los Manuales de Procedimientos**

Según Aguilar (2012, p. 35), las funciones de un manual de procedimientos son las siguientes:

- Describir los procedimientos de un determinado proceso, para la mejor comprensión de las diferentes actividades que se realizan en este, y promover un desarrollo óptimo por parte de los colaboradores.
- Señalar las normativas que rigen los procedimientos que se realizan.
- Determinar los formularios que facilitan el desarrollo de los procedimientos.
- Indicar los responsables de cada procedimiento.
- Propiciar la disminución de fallas u omisiones de actividades.
- Mejorar la productividad dentro de la organización.

#### 6.4. Contenido Básico de un Manual de Procedimientos

Figura N° 4: Contenido Básico de un Manual de Procedimientos



**Fuente:** Elaboración Propia

Según Franklin (2009, pp. 253-261), el manual de procedimientos debe contar con la siguiente información:

##### a. Identificación

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Denominación o extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de esta.
- Lugar y fecha de elaboración
- Numeración de páginas

- Sustitución de páginas ( actualización de información)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero el numero consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.

## b. Prologo o introducción

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, perfectamente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

## c. Índice

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

## d. Contenido

Lista de los procedimientos que integran el contenido manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, solo los procedimientos de un área o unidad administrativa.

- **Objetivo:** Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:** Esfera de acción que cubre el procedimiento.
- **Responsables:** Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

- **Políticas o normas de operación:** Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.
- **Concepto:** Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.
- **Procedimiento:** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- **Diagrama de flujo:** Estos diagramas que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita.
- **Formularios o impresos:** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de concepto.
- **Instructivo:** Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas.
- **Glosario de términos:** Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionado con el contenido.

### 6.5. Beneficios del manual de procedimientos

Según Gómez (1994, p. 392) señala que los manuales de procedimientos tiene beneficios como::

- Reducción de gastos generales.
- Control de actividades.
- Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
- Sistematización de actividades.
- Información de actividades.
- Adiestramiento.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoria administrativa de políticas, procedimientos y controles.

## 7. PROCEDIMIENTOS

### 7.1. Definición de Procedimiento

.Según Gómez (1994, p. 313), el procedimiento es una serie de labores concatenadas porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí, que constituyen una sucesión cronológica porque suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

### 7.2. Objetivos de Procedimientos

Según Gómez (1994, p. 315) establece varios objetivos, sin embargo el primordial es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesaria, y objetivos como:

- Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre una mayor eficiencia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.
- Eliminar las demoras con el mismo fin de ahorrar tiempo.
- Centralizar las inspecciones, conservando el control interno.

- Situar las inspecciones en punto clave.
- Eliminar estacionamientos innecesarios para evitar los “cuellos de botella” (amontonamiento, difícil fluidez de trámites), entre otros.

### **7.3. Importancia de los Procedimientos**

Según Gómez (1994, p. 315), señala que si se establece directamente los hábitos de una persona, se puede ver la importancia que estos tienen en su vida. Si una persona tiene hábitos o costumbre negativas, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar plena ni satisfactoriamente. Del mismo modo, si todo organismo social tiene procedimientos complejos, ilógicos, contradictorios, tampoco podrá realizar los objetivos señalados.

## **8. PROCESO**

### **8.1. Definición de Proceso**

Según ISO 9000 (2005, p. 2) “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso”. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

### **8.2. Importancia del Uso adecuado del Proceso**

Según Franklin (2009, pág. 383), el uso adecuado de procesos ayuda brindar a las organizaciones una reducción de costos y tiempo de atención a clientes, promueve el aumento en la calidad de los productos y servicios producidos, flexibilidad, fortalece la capacidad de respuesta impulsa la creatividad e innovación dentro de la empresa y mejora su desempeño.

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO

### 9.1. Definición de Diagrama de Flujo

Según (Villafaña Figeroa) el diagrama de flujo utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, al ayudar a comprender cómo éstos se desenvuelven. Es básico en la gestión de los procesos.

### 9.2. Objetivo de Diagramas de Flujo

El objetivo de los diagramas de flujo es representar gráficamente los pasos y actividades de un procedimiento, lo cual permite una mayor comprensión y análisis de la secuencia de la acción.

### 9.3. Ventajas de los Diagramas de Flujo

Según Franklin (2009, pp. 301-303) las ventajas que ofrecen los diagramas de flujo son las siguientes:

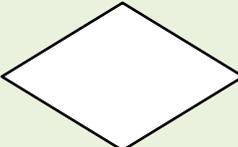
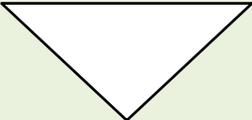
- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- Permite el acercamiento y mayor coordinación entre diferentes áreas u organizaciones.
- Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

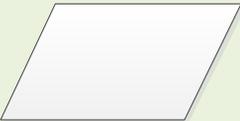
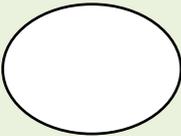
### 9.4. Simbología

Los Diagramas de Flujo son una representación gráfica de los procedimientos, lo que permite una mayor comprensión y análisis de la secuencia de las acciones.

Según Franklin (2009, p. 301), muestra los siguientes símbolos utilizados para la elaboración de los Diagramas de Flujo Administrativos.

**Tabla N ° 8: Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo**

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término:</b> Indica el principio o fin de un procedimiento en el flujo.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa:</b> Indica el punto dentro del flujo e donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.

	<p><b>Desarchivar:</b> Imprimir y digita información en la computadora.</p>
	<p><b>Datos:</b> Descarga un documento de un sistema informático.</p>
	<p><b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

**Fuente:** Elaboración propia tomado de (Franklin Fincowsky, 2009, p. 301)

## 10. FORMULARIO

### 10.1. Definición de Formularios

Según Franklin (2009, p. 78) es una herramienta o medio de comunicación impreso en un instrumento de reproducción gráfica o plasmado en un formato electrónico, que por lo general contiene información fija y espacios para información variable.

### 10.2. Tipos de Formularios

Los formularios según Franklin (2009, p. 84) se clasifican de la siguiente manera:

- a) **De línea:** clase de formulario más sencilla, su contenido consta de datos fijos que van seguido de una línea sobre la cual se deben anotar los datos variables.
- b) **De columnas:** se encuentra conformado por columnas y reglones para su llenado y es utilizado cuando la información que se anota es afectada por varios datos fijos que normalmente se colocan en la parte superior del formulario o bien al pie de página.

- c) **De casillas:** es utilizado en caso de que la información que se recurra sea excesiva. Consiste en encerrar un dato fijo dentro de un cuadro o rectángulo llamado casilla en la parte superior, las demás casillas que se forman, se consideran reglones para el llenado de la información que se necesite.

### 10.3. Objetivos de los formularios

Los formularios tienen una serie de objetivos para el apoyo y mejoramiento de la organización, los cuales establece Franklin (2009, p. 79):

- Contar con los formatos adecuados en función de las necesidades de la organización.
- Identificar y proteger información vital.
- Mejorar la gestión de los procesos y procedimientos.
- Contribuir a racionalizar las cargas de trabajo
- Administrar eficazmente los recursos y sistemas destinados al manejo de la información de la organización.
- Interrelacionar correctamente la gestión documental con la estructura organizacional.
- Evaluar la gestión documental de la empresa.

### 10.4. Diseño de los Formularios

Según Franklin (2009, pp. 102-106) menciona que para elaborar un formulario debe partirse de la información recabada relativa a su objetivo, la fuente de información, las necesidades que lo originan, el método de llenado, el número de copias, los procedimientos que los utilizarán y resultados que se esperan de estos.

Para su elaboración se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

#### a. Consideraciones de tipo funcional.

- **Información básica:** Se debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué información se va incluir?, ¿Es importante?, ¿Cómo se va a utilizar?, ¿Por quién será utilizada? y ¿Cuándo será utilizada?

- **Título:** Debe señalar el objetivo que se pretende lograr con su uso.
- **Secuencia de los datos:** Debe observar la secuencia de la información procedente del documento fuente. Tiene que ordenar los datos con base a los siguientes formatos:
  - **Identificación:** Comprende el título, nombre de la organización y clave del formulario.
  - **Introducción:** Orientada al cuerpo del formulario, comprende al destinatario, cuándo, dónde y por qué.
  - **Aprobación:** en esta área debe ir localizada la firma que le da validez del documento.
  - **Instrucciones para su llenado.**
- **Espacios:** Para facilitar las anotaciones debe contar con el espacio suficiente para incluir información variable, tener presente si el llenado es a mano o digital.
- **Número de copias:** Asegurarse que las copias solicitadas sean necesarias para realizar las labores.
- **Clase del formulario:** La información y el orden permiten determinar la clase de formulario que se puede diseñar.

**b. Consideraciones de tipo material.**

- **Papel a utilizar:** Se debe tener en cuenta el peso y grosor adecuados a la cantidad de formularios que se vayan a realizar.
- **Medidas:** El tamaño de un formulario está en función a la información que deba contener, el tipo de archivo y los tamaños disponibles.
- **Tintas:** Debe proporcionar el contraste adecuado al tipo de papel del formulario. El uso de diferentes colores pueden permitir que se resalte la información.
- **Numero de foliada:** Esta determinada según el modo en que se archivará y el tipo de formulario.
- **Tipo de letra:** Se selecciona de acuerdo a la legibilidad.
- **Carbones:** Se utilizan para obtener copias de los formularios.

- **Vocabulario:** Debe evitarse el uso de abreviaturas y términos muy técnicos para evitar malas interpretaciones.
- **Márgenes:** Deben estar en función a la encuadernación o del uso posterior del formulario.
- **Encuadernación:** Existen cuatro tipos básicos:
  - *En juegos*, unidos con el número de copias requeridos, pero independientes uno del otro.
  - *Con talón*: unidos entre sí por medio de un talón, difíciles de llenar a máquina, porque se pueden desprender.
  - *Con abanico o en “z” continuas*: unidos entre sí por dobleces perforados en las orillas izquierdas.
  - *Block*: unidos mediante pegamento. Sin necesidad de talón.
- **Métodos de reproducción:** Para determinar el método más apropiado es recomendable tomar en cuenta: objeto de impresión, cantidad de formularios requeridos, presentación, costo y equipo de manejo.
- **Visualización:** Para diseñar un formulario con una buena presentación, para facilitar comprensión y utilización de los datos registrados

### 10.5. Análisis de Formularios

Según Franklin (2009, pp. 101-102) antes de diseñar formularios, se debe realizar una fijación de las prioridades que deben tener en cuenta las siguientes prioridades: el tipo de organización, el número de unidades administrativas que la componen la organización, la cantidad de colaboradores, el volumen de productos o servicios que se generan y el elevado consumo de los formularios.

Luego de obtenidas las prioridades se debe realizar un examen para determinar las ventajas y las desventajas de los formularios tanto de los nuevos como de los que están en uso, este examen es recomendado aplicarlo a través de un cuestionario de análisis de formularios. El cual debe abarcar consideraciones de tipo funcional y de tipo material.

### **10.6. Importancia de los Formularios**

Los formularios son utilizados para recopilar, transferir y almacenar la información de un sistema de trabajo, estos se pueden utilizar tanto a lo interno como externo de la organización.

Son importantes ya que reducen el tiempo en el desarrollo de labores, establece una estandarización en la ejecución de actividades laborales, brinda control y aumenta la confianza de los colaboradores en la atención al cliente, lo que permite recopilar información relevante para el desarrollo del proceso.

## **11. POLÍTICAS**

### **11.1. Definición de Políticas**

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2008, p. 131) las políticas son declaraciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones, las cuales aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, sino que tienen el propósito de guiar a los gerentes en su compromiso de tomar una buena decisión finalmente.

### **11.2. Tipos de Políticas**

Para una empresa de negocios, las principales estrategias y políticas que dan dirección general a la operación, es probable que estén en las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing.

Las políticas primordiales que ejerce cualquier organización son las siguientes:

- Define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que sea consistente con y que contribuya a un objetivo.
- Ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.
- Vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta.

- Unifican planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

## 12. INVESTIGACIÓN

### 12.1. Definición de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 4), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

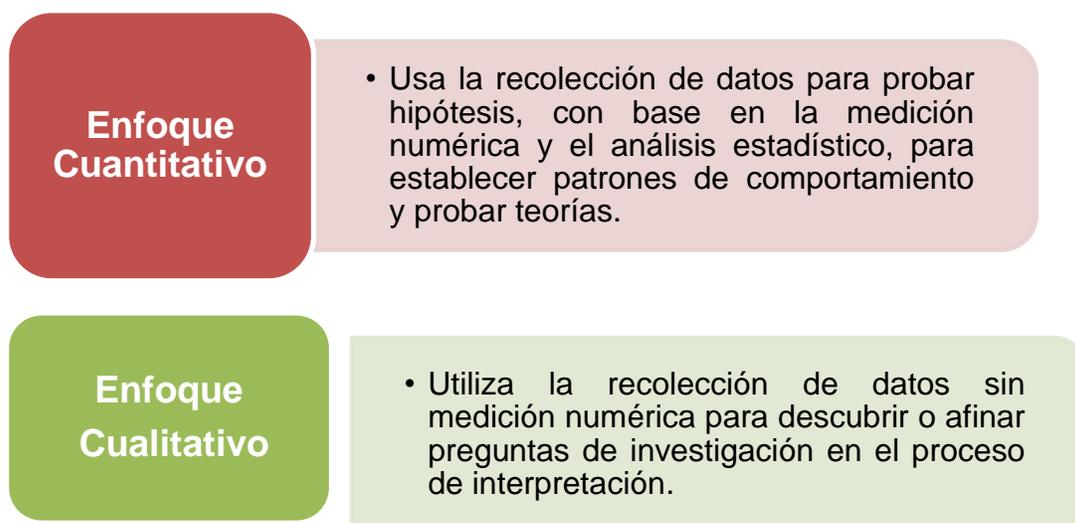
### 12.2. Importancia de la Investigación

Según Cevallos (2012, pág. 2), la investigación ayuda a mejorar el estudio porque nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora.

### 12.3. Tipos de Investigación

La investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 4-7) posee dos enfoques:

**Figura N° 5: Tipos de Enfoques de Investigación**



**Fuente:** Elaboración Propia

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 85) el enfoque cuantitativo se clasifica en cuatro tipos, los cuales se explican a continuación:

**Figura N° 6: Tipos de Investigación**

<p><b>Investigación Exploratoria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes.</li> </ul>
<p><b>Investigación Descriptiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.</li> </ul>
<p><b>Investigación Correlacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.</li> </ul>
<p><b>Investigación Explicativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia

## 13. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

### 13.1. Definición de Fuentes de Información de la Investigación

Según según Silvestrini y Vargas (2008) son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.

### 13.2. Tipos de Fuentes de la Investigación

Las fuentes de investigación según Silvestrini y Vargas (2008), se dividen en tres tipos las cuales se muestran a continuación:

- **Fuentes primarias:** Contiene información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o

evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las microformas, los videocasetes y los discos compactos.

- **Fuentes secundarias:** Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.
- **Fuentes terciarias:** Son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias. Forman parte de la colección de referencia de la biblioteca. Facilitan el control y el acceso a toda gama de repertorios de referencia, como las guías de obras de referencia o a un solo tipo, como las bibliografías.

## 14. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

### 14.1. Definición de Sujetos de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 172), los sujetos de investigación se refiere a las unidades de análisis y se definen como el “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio.

## 15. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 15.1. Definición Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 198), son una serie de instrumentos para recolectar datos en relacionados con atributos, conceptos, variables de las unidades de análisis o casos relacionados con la investigación.

### 15.2. Tipos de Técnicas de Recolección de Información

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 411-436) establecen diferentes tipos de técnicas de recolección de información, a continuación se presentan algunas de estas técnicas

**Figura N° 7: Tipos de Técnicas de Recolección de Información**



**Fuente:** Elaboración Propia

- **Observación:** No se limita al sentido de la vista, implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente.
- **Entrevista:** Es una técnica de recolección de información entre dos o más personas. En esta técnica se presenta un entrevistador quién formula preguntas específicas sobre un tema en particular y un entrevistado quién brinda respuestas a las preguntas planteadas. Las entrevistas se encuentran divididas en: *estructuradas* (el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas) *semiestructuradas* (estas se encuentran basadas en una guía de asuntos o preguntas, y en la cual el entrevistador tiene libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información sobre el tema de interés) y *las abiertas* (se fundamentan en una guía general de contenido y para este tipo de entrevista el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla).
- **Sesiones de profundidad o grupos de enfoque:** Son reuniones de grupos pequeños o medianos, en estos grupos los participantes conversan sobre uno o varios temas, en medio de un ambiente relajado e informal, bajo la conducción por un especialista en dinámicas grupales.
- **Documentos, registros, materiales y artefactos:** Son herramientas que pueden ayudar al entendimiento el fenómeno central del estudio. Son de utilidad para el investigador para conocer de los antecedentes de un contexto, experiencias, situaciones, entre otros datos de interés.
- **Biografías e historias de vida:** Es una forma de recolectar datos que es muy utilizada en la investigación cualitativa. Puede ser individual ( un participante o un personaje histórico) o colectiva (una familia, un grupo de personas que vivieron durante un periodo y que compartieron rasgos y experiencias).

- **Cuestionario:** Es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

### 15.3. Variables de Estudio

Figura N° 8: Variables de Estudio

Nombre del Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere a la identificación del procedimiento.</li> </ul>
Objetivo del procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde al propósito del procedimiento desarrollado.</li> </ul>
Unidad Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere a la unidad o departamento al que pertenece el procedimiento realizado.</li> </ul>
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se muestran a las personas involucradas en el desarrollo del procedimiento.</li> </ul>
Políticas o Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde a las políticas y normas establecidas en la cooperativa para desarrollo del procedimiento.</li> </ul>
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se menciona el momento en que inicia el procedimiento hasta cuando finaliza.</li> </ul>
Formulario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mencionan los documentos diseñados para la elaboración .</li> </ul>
Aplicaciones Computacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde a los programas computacionales empleados en cada procedimiento.</li> </ul>
Concepto Clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Términos técnicos importantes y de interés para el entendimiento del procedimiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

#### 15.4. Técnicas de Análisis

- **Análisis FODA:** Franklin (2009, p.51) consiste en una técnica que determina las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para obtener un diagnóstico de la organización para la toma de decisiones estratégicas.
- **Cuestionario para el análisis de formularios:** Franklin (2009, p.97), este documento que relaciona objetivo de brindar un análisis y una evaluación de la función de estos. Para mayor comprensión.
- **Hexámetro de Quintiliano:** Según Hernández (1996, p. 17) es una técnica basada en una serie de preguntas (¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Por qué medios?), para definir las causas de la investigación.

### 16. COOPERATIVA

#### 16.1. Definición de Cooperativa

Según ACI (2001-2013), una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

#### 16.2. Principios cooperativos

Los principios de las cooperativas según la ACI (2001-2013) son siete, los cuales se presentan a continuación:

##### **Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

## **Segundo Principio: Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

## **Tercer Principio: Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

## **Cuarto Principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control

democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

#### **Quinto Principio: Educación, formación e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

#### **Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

### 16.3. Cuerpos directivos

Según Conacoop (2013) Cada una de las cooperativas debe estar integrada por la Asamblea de Asociados y de tres cuerpos directivos, los cuales se presentan a continuación:

**Figura N° 9: Cuerpos Directivos**



**Fuente:** Elaboración Propia

#### a. La Asamblea General de Asociados o la de delegados

La asamblea general o la de delegados, según el caso, será la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a la cooperativa y a todos sus asociados, presentes y ausentes, siempre que estuvieren de conformidad con esta ley, los estatutos y los reglamentos de la cooperativa.

Estará integrada por todos los asociados que al momento de su celebración estuvieren en el pleno goce de sus derechos.

### **b. Consejo de Administración**

Corresponde al Consejo de Administración, que será integrado por un número impar no menor de cinco miembros, la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general de asociados o delegados.

También podrá conferir el gerente toda clase de poder, generalísimo, generales, especiales y especialísimos, para llevar a cabo su gestión administrativa, así como suspenderlo de su cargo o removerlo.

### **c. Comité de Vigilancia**

Corresponderá al comité de vigilancia electo por la asamblea, que se integrará con un número no menor de tres asociados, o a la auditoría mencionada en el inciso e) del artículo 36, el examen y la fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa.

También deberá informar a la asamblea lo que corresponda.

### **d. Comité de Educación**

Corresponde al comité de educación y de bienestar social, cuyo número de miembros determinarán los estatutos:

- Asegurar para los asociados de la cooperativa y personas que quieran ingresar a ella, las facilidades necesarias para que reciban educación cooperativa y amplíen sus conocimientos sobre esta materia, y por todos los medios que juzgue convenientes; y
- Redactar y someter a la aprobación del consejo de administración, proyectos y planes de obras sociales de los asociados de la cooperativa y de sus familias, y poner en práctica tales programas.

## 17. SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras)

### 17.1. Objetivo de la SUGEF

Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad. (SUGEF, 2008).

### 17.2. Funciones de la SUGEF

Según (SUGEF, 2008) sus funciones principales se presentan a continuación:

- Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional.
- Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
- Dictar las normas generales que sean necesarias para el establecimiento de prácticas bancarias sanas.
- Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
- Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el Banco Central de Costa Rica a participar en el mercado cambiario.
- Dictar las normas generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas.
- Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
- Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes.

### 17.3. Normativa 1-05

La SUGEF posee normativas vigentes para el control de las entidades financieras, entre estas se encuentra la normativa 1-05, la cual señala el Reglamento para la Calificación de los Deudores, en la que se muestran los reglamentos, lineamientos generales y la resolución de la SUGEF-R-01-2009. (SUGEF, 2008)

### 17.4. Normativa 5-04

Al igual que la normativa anterior, también existe la normativa 5-04, en la que señala el Reglamento de los Límites de Crédito a Personas Individuales y Grupos de interés Económico. (SUGEF, 2008).

### 17.5. CONASSIF

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) es un órgano colegiado de dirección superior, cuyo fin es el de dotar de uniformidad e integración a las actividades de regulación y supervisión del Sistema Financiero Costarricense. La labor directiva del CONASSIF se ejerce sobre la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF ), la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL ), la Superintendencia General de Seguros (SUGESE ) y la Superintendencia de Pensiones (SUPEN ). Según CONASSIF (2010).

## 18. OTROS CONCEPTOS

### 18.1. Créditos

- **Definición de crédito:** Es el instrumento financiero que permite el acceso a determinados bienes (vivienda, electrodomésticos, automóviles, etc.), por parte de los distintos sujetos que intervienen en el mercado de bienes y servicios: empresas, individuos, bancos. (Banco Hipotecario).

**Figura N° 10: Créditos de Coopeande N°7**



**Fuente:** Elaboración Propia

- **Crédito Corriente:** Los préstamos corrientes se concederán hasta por 3 veces el Capital Social del solicitante o la solicitante. (Coopeande N°7, 2013).
- **Crédito Ahorros Capitalizados:** Los créditos por ahorros capitalizados se harán hasta por el 90% del capital social ahorrado por el asociado o la asociada. La garantía son sus propios ahorros. (Coopeande N°7, 2013).
- **Crédito Gerencia:** El crédito de Gerencia se fijará por un monto máximo, intereses y plazo que el Consejo de Administración determinará periódicamente y se incluirá en el Anexo I del presente reglamento. El asociado o asociada con plaza en propiedad podrá solicitar este crédito sin garantía y los interinos podrán garantizarlo con su capital social o con fiador o fiadora con plaza en propiedad. (Coopeande N°7, 2013).

- **Crédito Back to Back:** Los asociados y las asociadas que tengan Certificados de Depósito a Plazo emitidos por la cooperativa podrán solicitar crédito hasta del 95% del valor del Certificado. (Coopeande N°7, 2013).
- **Crédito Refundición:** Se concederá cuando el asociado o la asociada, con el fin de mejorar su salario líquido, desee cancelar varios créditos con la cooperativa y otras instituciones, refundiéndolos en uno solo. (Coopeande N°7, 2013).
- **Crédito emergencia:** Se concederá para atender necesidades imprevistas de los asociados y asociadas cuando estas no se pueden resolver a través de otros tipos de crédito, con un plazo máximo de 96 meses y una tasa de interés igual a la de los créditos especiales. (Coopeande N°7, 2013).
- **Crédito Multiuso:** puede ser utilizado para financiar diferentes planes de inversión tales como: cancelación y refundición de deudas, gastos personales, compra de vehículo, gastos médicos, gastos de viaje, compra de menaje y mejoras a la vivienda, gastos de educación, etc. (Coopeande N°7, 2013).

## 18.2. Tipos de garantía

**Definición de garantía:** Es el bien que el tomador del crédito ofrece al banco como aval del mismo. En el caso de que ese bien sea un inmueble, el crédito tendrá garantía hipotecaria. (Banco Hipotecario).

Coopeande N° 7 R.L. aceptará como garantía de los créditos de sus asociados, las siguientes:

Figura N° 11: Tipos de Garantías para un Crédito



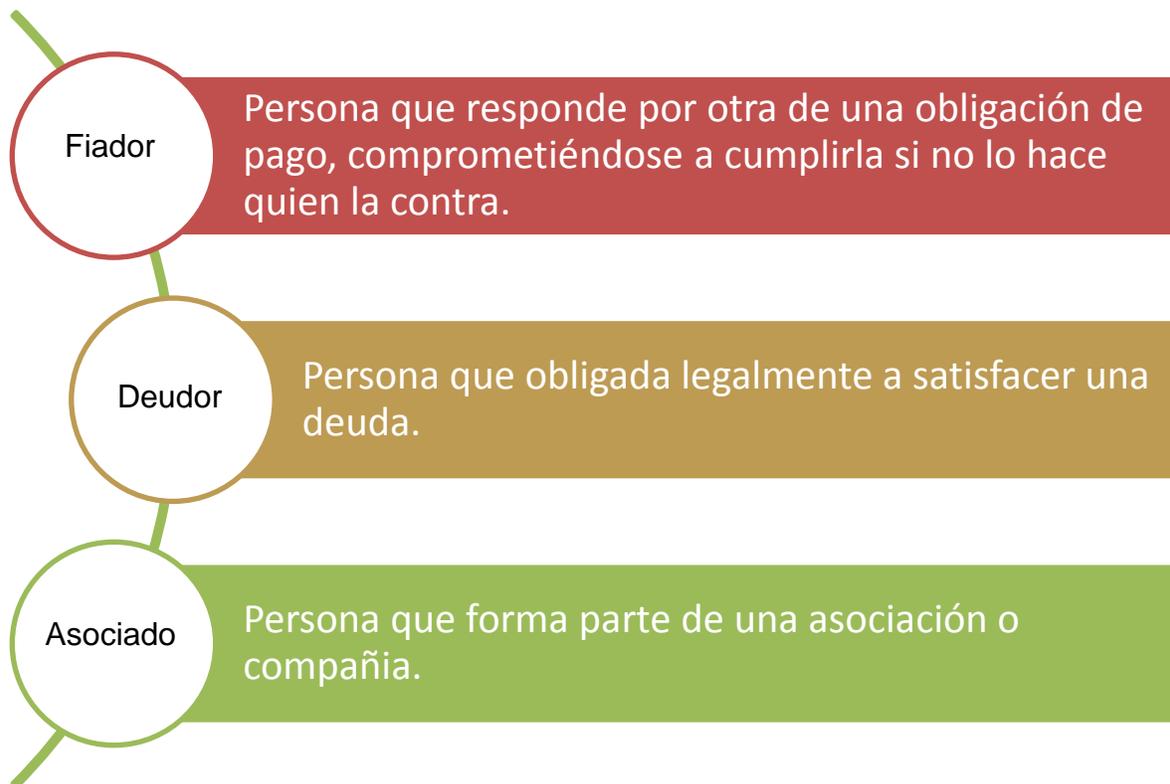
Fuente: Elaboración Propia

1. **Hipoteca sobre terrenos y edificaciones:** El 80% del valor del avalúo menos el saldo de los gravámenes de mayor prelación. (Coopeande N°7, 2013).
2. **Cédula hipotecaria constituida sobre bienes inmuebles:** El menor valor que resulte entre i) el valor facial del total de la serie en poder de la entidad y ii) el 80% del valor de avalúo del bien menos el valor facial de las series de mayor prelación. (Coopeande N°7, 2013).
3. **Depósitos o instrumentos financieros:** que respaldan operaciones “back to back” 95% de su valor contable si el certificado es emitido por la cooperativa o el 90% cuando se trata de certificados de otra institución. (Coopeande N°7, 2013).
4. **Aval o fianza solidaria:** Podrán otorgar garantía fiduciaria las siguientes personas: (Coopeande N°7, 2013).

- Trabajadores de la educación pública o privada, funcionarios de los diferentes ministerios del gobierno o de las instituciones autónomas (asociados o no a la Cooperativa).
  - Los asociados y las asociadas de Coopeande N° 7 R.L que se encuentren al día con todas las obligaciones adquiridas con la cooperativa.
  - Estas personas, en conjunto o individualmente, podrán otorgar garantía fiduciaria si reciben de salario neto un 200% de la cuota del préstamo solicitado.
5. **Pignoración de Póliza de Vida del Magisterio Nacional:** Podrá ser presentada únicamente por los trabajadores y las trabajadoras de la educación jubilados o jubiladas. El monto a pignorar no podrá exceder el 50% de la póliza, tomando en cuenta las pignoraciones de otras instituciones. (Coopeande N°7, 2013).
6. **Capital Social:** Los asociados y las asociadas podrán garantizar con su capital social los créditos por ahorros capitalizados- gerencia - excedentes capitalizados -créditos amparados a convenios especiales 2 x 1. (Coopeande N°7, 2013).

### 18.3. Conceptos Generales

Figura N° 12: Conceptos Básicos



**Fuente:** Elaboración Propia

**Deudor:** La Cooperativa puede clasificar a sus deudores de conformidad con lo citado en la normativa Sugef 1-05, en dos grupos de la siguiente forma:

- a. Grupo 1: Deudores cuya suma de los saldos totales adeudados a la entidad es mayor a los 65 millones de colones según normativa emanada de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).
- b. Grupo 2: Deudores cuya suma de los saldos totales adeudados a la entidad es menor o igual a los 65 millones de colones según normativa emanada de la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF).

El deudor clasificado en el Grupo 1 debe ser calificado por la entidad de acuerdo con los parámetros de evaluación de morosidad, comportamiento de pago histórico y capacidad de pago; el deudor clasificado en el Grupo 2 debe ser calificado de acuerdo con los parámetros de morosidad y comportamiento de pago histórico.

#### 18.4. Conceptos sobre Regulaciones Financieras

**Figura N° 13: Regulaciones Financieras**

CIC

Historial Créditicio

Capacidad de pago

Comportamiento de pago histórico

Obligaciones Crediticios

Estudio de Cero Riesgo

Hoja de Padrón

**Fuente:** Elaboración Propia

**CIC:** El Centro de Información Crediticia (CIC) es un sistema integrado de registro que consolida la información de la situación crediticia de los deudores de las Entidades del Sistema Financiero Nacional y su objetivo es informar acerca del historial crediticio y de la situación de endeudamiento de los deudores en dichas entidades. (SUGEF, 2008)

**Historial Crediticio:** Informe emitido por una entidad especializada donde se detalla Los factores básicos para la evaluación de un crédito son: la capacidad de pago del deudor, las garantías que respaldan los créditos concedidos, atención a las deudas Es un instrumento utilizado por las entidades financieras para evaluar la solvencia y capacidad de pago del solicitante de un préstamo. (Coopeande N°7, 2013).

**Capacidad de pago:** Situación financiera y capacidad del deudor para generar flujos de efectivo en el giro normal de su negocio o de la remuneración de su trabajo y retribución de su capital, que le permitan atender sus obligaciones financieras en las condiciones pactadas. (SUGEF, 2008)

**Comportamiento de pago histórico:** Antecedentes crediticios del deudor en la atención de sus obligaciones financieras durante los últimos cuatro años, independientemente de si éstas se encuentran vigentes o extintas a la fecha de corte. (SUGEF, 2008)

**Obligaciones crediticias:** Se refiere a los pagos del capital social, deudas propias o fianzas, es decir, las obligaciones que tiene el asociado con la cooperativa.

**Estudio de Cero Riesgo:** Es un estudio que se realiza al deudor para verificar que este no cuente con ningún riesgo para realizar el crédito. (Coopeande N°7, 2013)

**Hoja de padrón:** Registro donde se encuentra la información crediticia de las personas que cuenten con un crédito en alguna de las entidades financieras. (SUGEF, 2008)

**Pagaré:** Documento por el que una persona se compromete a pagar a otra, una determinada cantidad de dinero en una fecha determinada. Se trata de un documento mediante el cual se reconoce una deuda por parte de la persona que lo expide. (La Gran Enciclopedia de Economía, 2009).

### 18.5. Conceptos Garantía Hipotecaria

Figura N° 14: Conceptos Sobre Garantía Hipotecaria



**Fuente;** Elaboración Propia

**Estudio de compra y venta:** Es un documento legal donde una persona toma posesión de una propiedad, donde se describen las características de la misma. (Coopeande N°7, 2013)

**Estudio registral de la propiedad:** Análisis que se realiza en la propiedad inmueble en cuanto si se quiere conocer el "status" legal y otros aspectos de esa propiedad que se va a vender, hipotecar, donar, ceder, adjudicar por divorcio y/o herencia, entre otras transacciones. (Coopeande N°7, 2013)

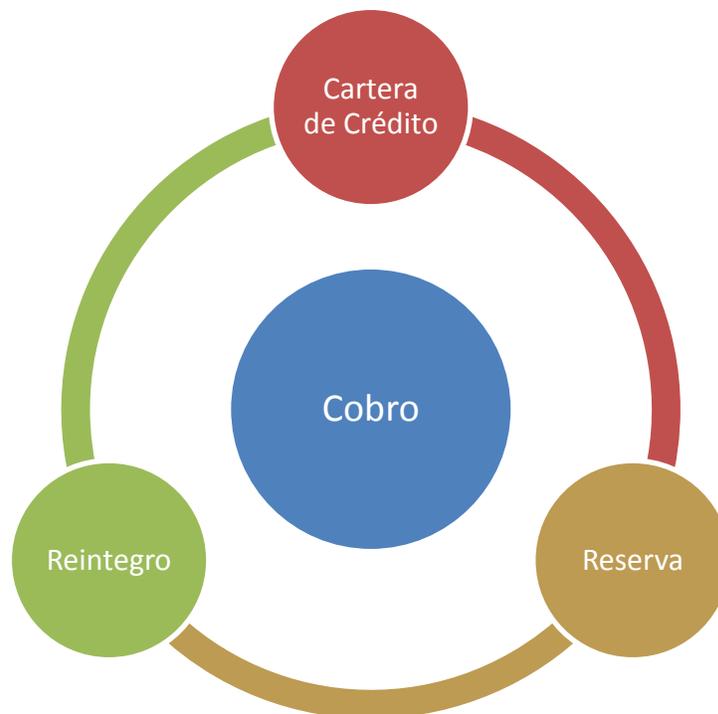
**Perito:** Persona que realiza el avalúo de la propiedad que se está ofreciendo como garantía para realizar del terreno. (Coopeande N°7, 2013)

**Avalúo:** Es la estimación del valor comercial de un inmueble o artículo reflejado en cifras monetarias por medio de un dictamen técnico imparcial, a través de sus características físicas, de uso, de investigación y el análisis de mercado, tomando en cuenta las condiciones físicas y urbanas del inmueble. Valor de mercado puede definirse simplemente como el precio de venta más probable de una propiedad. (Arleg Inmobiliaria y servicios financieros, 2013)

**Hipoteca en primer y segundo grado:** Acreedor que tiene el primer o segundo derecho de recuperación del monto garantizado en la hipoteca, ante otros acreedores que tienen también garantía de pago sobre la misma propiedad. (Coopeande N°7, 2013)

### 18.6. Conceptos sobre Cobro

**Figura N° 15: Conceptos sobre Cobro de Crédito**



**Fuente;** Elaboración Propia

- **Cartera de Crédito:** Documento donde se encuentra la información de los deudores de la cooperativa. (Coopeande N°7, 2013)
- **Reserva:** Es una reserva de dinero para las cuotas de crédito, el cual se utiliza cuando al deudor se le presenta algún inconveniente con el pago de las cuotas del crédito. (Coopeande N°7, 2013)
- **Reintegro:** Acción de restituir o satisfacer algo, recobrar lo que se había perdido.  
(Coopeande N°7, 2013)

# **Capítulo III: Metodología**

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

A continuación se presentan los aspectos metodológicos utilizados en el desarrollo de la investigación, para la obtención de información requerida para el alcance de los resultados. Los aspectos que contiene el capítulo son: El tipo de investigación, los sujetos de investigación, las fuentes de información y técnicas de la investigación.

### **1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del presente proyecto se realizó una investigación tipo descriptiva, ya que se detalla y describen las actividades que realizan los colaboradores de Coopeande N°7 para las áreas de crédito, cobro, tesorería y cajas, con el fin de elaborar un manual de procedimientos que se ajusten a los requerimientos actuales de la cooperativa y proporcione una mejora en la inducción al nuevo personal que vaya a desempeñar labores.

Es importante destacar que la cooperativa contaba con un manual de procedimientos elaborado en el año 2006, por lo tanto se encuentra desactualizado, ya que la cooperativa ha crecido tanto en personal como en los servicios que ofrece.

Para la elaboración de este proyecto se partió de una inexistencia del manual de procedimientos.

### **2. FUENTES DE INFORMACIÓN**

La presente investigación cuenta con información primaria y secundaria con el fin de obtener suficientes datos para la realización del proyecto.

#### **2.1. Fuentes Primaria**

Para la recolección de información primaria de esta investigación, se realizó un cuestionario al analista de crédito, un cuestionario aplicado a la oficial de cobro,

cuestionario y observación directa a los funcionarios del área de cajas y al área de tesorería de Coopeande N°7.

## 2.2. Fuente Secundaria:

La información secundaria que se consultó para la elaboración del trabajo fue tomada de tesis y libros, entre las cuales se encuentran:

- Libros de Administración, Organización de empresas, metodología de la información, Análisis Administrativo.
- Documentos de sitio web
- Tesis

## 3. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación utilizados en esta investigación son colaboradores de la cooperativa que se encuentran involucrados con el desarrollo de los procedimientos de las distintas áreas a desarrollar. Los colaboradores consultados son los siguientes:

**Tabla N ° 9: Sujetos de investigación**

Nombre	Puesto	Participación
<b>María Méndez Aguilar</b>	Analista de crédito	Brinda información sobre los procedimientos del área de crédito
<b>Marielos Chavarría Chacón</b>	Jefe de crédito	Revisa los procedimientos del área de crédito
<b>Keisy Carranza Rojas</b>	Oficial de cobro	Brinda información y revisa los procedimientos del área de cobro
<b>Karen Ugalde Herrera</b>	Cajera	Brinda información y revisa los procedimientos del área de cajas

<p>Magdalena Hidalgo Arroyo</p>	<p>Tesorera</p>	<p>Brinda información y revisa los procedimientos del área de tesorería.</p>
<p>Alexis Quirós Umaña</p>	<p>Gerente General</p>	<p>Persona encargada en la empresa, brinda información sobre las generalidades de la empresa.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 4. MEDIOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

##### 4.1. Entrevista:

En este caso, se realizó una entrevista a los funcionarios del departamento de crédito, cobro, tesorería y cajas. La cual se utilizó como guía para el análisis y descripción de los procedimientos que se realizan en cada área.

##### 4.2. Cuestionario:

Se aplicó cuestionario algunos miembros del área de crédito, cobro, cajas y tesorería de la cooperativa, el cual fue una herramienta que permitió recolectar la información pertinente y precisa para la elaboración de los procedimientos.

##### 4.3. Observación:

Para lograr una mayor comprensión, análisis los procedimientos que se ejecutan en los diferentes departamentos de la cooperativa y verificación de la información recolectada en los cuestionarios aplicados, se observó la realización de los procesos de una solicitud de crédito; en el área de cajas, se observó la realización de los pagos, depósitos, apertura y cierre de caja; en tesorería se observó todos los procedimientos realizados en el transcurso del día, así como arqueos de caja.

## 5. VARIABLES DEL ESTUDIO

- **Nombre del procedimiento:** Se refiere a la identificación del procedimiento.
- **Objetivos del procedimiento:** Corresponde al propósito del procedimiento desarrollado.
- **Unidad administrativa:** Se refiere a la unidad o departamento al que pertenece el procedimiento realizado.
- **Responsable:** Se muestran a las personas involucradas en el desarrollo del procedimiento.
- **Políticas o Normativa:** Corresponde a las políticas y normas establecidas en la cooperativa para desarrollo del procedimiento.
- **Alcance:** Se menciona el momento en que inicia el procedimiento hasta su finalización.
- **Formularios:** Se mencionan los documentos diseñados para la elaboración
- **Aplicaciones computacionales:** Corresponde a los programas computacionales empleados en cada procedimiento.
- **Conceptos clave:** Términos técnicos importantes y de interés para el entendimiento del procedimiento.

## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla N ° 10: Cronograma de Actividades

SEMANA	FECHA	ACTIVIDAD
1	22 al 26 de julio	Inicio de la práctica profesional Elaboración del Marco teórico
2	30 al 02 de Agosto	Elaboración del Marco teórico Elaboración de la Metodología
3	05 al 09 de Agosto	Elaboración de la Metodología

		Recolección de información del área de crédito
4	12 al 16 de Agosto	Corrección del Anteproyecto Recolección de información del área de crédito Análisis de la información recolectada
5	19 al 23 de Agosto	Análisis de la información recolectada Revisión de los procedimientos con la jefe de crédito
6	26 al 30 de Agosto	Recolección de información del área de cobro Análisis de la información recolectada
7	02 al 06 de Setiembre	Revisión de los procedimientos de cobro Recolección de información del área de Cajas
8	09 al 13 de Setiembre	Análisis de la información recolectada Revisión de los procedimientos de cajas Recolección de información del área de Tesorería
9	16 al 20 de Setiembre	Análisis de la información recolectada Revisión de los procedimientos de tesorería
10	23 al 27 de Setiembre	Elaboración de Fluxogramas
11	30 al 04 de Octubre	Elaboración de Fluxogramas
12	07 al 11 de Octubre	Elaboración de conclusiones y recomendaciones
13	14 al 18 de Octubre	Corrección del proyecto
14	21 al 25 de Octubre	Corrección del proyecto
15	28 al 01 de Noviembre	Elaboración de la presentación final
16	04 al 08 de Noviembre	Presentación final del proyecto

**Fuente:** Elaboración Propia

**Capítulo IV: Diagnóstico**  
**y Análisis de la Situación**  
**Actual**

## CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el siguiente apartado se muestra el análisis de la situación actual donde se llevan a cabo las funciones de los departamentos de Coopeande N°7, se presenta el objetivo, descripción, diagramas de flujo y el formulario de identificación de los procedimientos del área de crédito, cobro, tesorería, cajas y atención al cliente.

### A. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Crédito

#### ÁREA DE CRÉDITO

##### Procedimiento N° 1: Información Crediticia

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Brinda la información al asociado sobre los créditos.</p> <p>Se ofrecen diferentes opciones crediticias al asociado.</p>	<p>Contar con un área de atención al cliente, donde se registren a los nuevos asociados y se les brinde información para tramitar un crédito.</p>
	<p>Incluir en la página de la cooperativa, información actualizada sobre los créditos y los requisitos de los mismos</p> <p>Boletines de información sobre los requisitos para cada línea de crédito.</p>
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

## Crédito corriente

### Procedimiento N° 2: Crédito Corriente Fiduciario

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza el crédito y desembolso el mismo día.</p> <p>Las políticas de montos de financiamiento se detallan en el Reglamento de Crédito.</p>	<p>Brindar más información al fiador sobre el procedimiento y políticas del crédito.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información acerca de las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento N° 3: Crédito Corriente Hipotecario

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Las políticas de montos de financiamiento se detallan en el Reglamento de Crédito.</p> <p>El deudor tiene la opción de cancelar el costo del avalúo con el mismo crédito.</p>	<p>Realizar por medio de internet un pre-solicitud del crédito, beneficiando a aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre-solicitud de crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 4: Crédito Corriente Pignoración de la Póliza**

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Se realiza el crédito y desembolso el mismo día.</p> <p>Las políticas de montos de financiamiento se detallan en el Reglamento de Crédito.</p> <p>Los asociados jubilados pueden solicitar un crédito y dar como garantía la pignoración de la póliza.</p> <p>Se aceptan deudores con niveles 2 y 3 en su record crediticio.</p>	<p>Realizar por medio de internet un pre solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## Crédito por Ahorros Capitalizados

### Procedimiento N° 5: Crédito de Capital Social

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Se realiza el crédito y desembolso el mismo día.</p> <p>Con respecto a la garantía, esta es propia del asociado por lo que el mismo no tiene que recurrir a otras garantías.</p>	<p>Realizar por medio de internet un pre-solicitud del crédito, en que se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## Crédito de Gerencia

### Procedimiento N° 6: Crédito Gerencia Fiduciaria

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza el crédito y desembolso el mismo día.</p> <p>Es un crédito accesible para asociados de primer ingreso.</p> <p>Las políticas de montos de financiamiento se detallan en el Reglamento de Crédito.</p>	<p>Realizar por medio de internet un pre-solicitud del crédito, en que se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento N° 7: Crédito Gerencia Capital Social

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza el crédito y desembolso el mismo día.</p> <p>Es un crédito accesible para asociados de primer ingreso</p> <p>Con respecto a la garantía, esta es propia del asociado por lo que, el mismo no tiene que recurrir a otras garantías</p>	<p>Realizar por medio de internet un pre solicitud del crédito, donde se beneficie aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos en donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 8: Crédito Gerencia Sin Garantía**

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Se realiza el crédito y, en algunas ocasiones, se puede entregar el cheque al cliente el mismo día.</p> <p>Es un crédito accesible para asociados de primer ingreso</p> <p>En este crédito el asociado no se ofrece garantía.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información acerca de las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 9: Crédito Gerencia Pignoración de la Póliza**

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Se realiza el crédito y muchas veces se puede entregar el cheque al cliente en el mismo día.</p> <p>Es un crédito accesible para asociados de primer ingreso.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información acerca de las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre-solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## Crédito Back to back

### Procedimiento N° 10: Crédito Certificado a Plazo Fijo

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza el crédito y en muchas ocasiones se puede entregar el cheque al cliente en el mismo día.</p> <p>Se puede solicitar un crédito y ofrecer como garantía el certificado a plazo que se poseen con la cooperativa.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre-solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## Crédito de refundición

### Procedimiento N° 11: Crédito Refundición Fiduciario

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Con esta opción los asociados pueden refundir sus deudas en una sola.</p> <p>El monto depende de las deudas que posea el deudor, ya sea con la cooperativa o con otra entidad financiera.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 12: Crédito Refundición Hipotecario**

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Con esta opción los asociados pueden refundir sus deudas en una sola.</p> <p>El deudor puede cancelar el avalúo con el crédito que solicita,</p> <p>El monto depende de las deudas que posea el deudor, ya sea con la cooperativa o con otra entidad financiera.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre- solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 13: Crédito Refundición Pignoración de la Póliza**

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza el crédito y, en algunas ocasiones, se puede entregar el cheque al cliente en el mismo día.</p> <p>El monto depende de las deudas que posea el deudor, ya sea con la cooperativa o con otra entidad financiera.</p> <p>Los asociados jubilados pueden solicitar un crédito y dar como garantía la pignoración de la póliza.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre-solicitud del crédito.</p>
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

## Crédito de emergencia

### Procedimiento N° 14: Crédito Emergencia Fiduciaria

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza el crédito y, en algunas ocasiones, se puede entregar el cheque al cliente el mismo día.</p> <p>Las políticas de montos de financiamiento se detallan en el Reglamento de Crédito.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
<p>El Crédito de Emergencia no presenta ninguna diferencia con el Crédito Corriente.</p>	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre-solicitud del crédito.</p> <p>Eliminar o unir las líneas de crédito corriente y el de emergencia.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 15: Crédito Emergencia Hipotecario**

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>	
<p>El Crédito de Emergencia no presenta ninguna diferencia con el Crédito Corriente.</p>	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice su pre-solicitud del crédito.</p> <p>Eliminar o unir las líneas de crédito corriente y el de emergencia.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 16: Crédito Emergencia Pignoración de la Póliza**

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Se realiza el crédito y, en algunas ocasiones, se puede entregar el cheque al cliente el mismo día.</p> <p>Los asociados jubilados pueden solicitar un crédito y dar como garantía la pignoración de la póliza.</p> <p>Las políticas de montos de financiamiento se detallan en el Reglamento de Crédito.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
<p>El Crédito de Emergencia no presenta ninguna diferencia con el Crédito Corriente.</p>	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice una pre-solicitud del crédito.</p> <p>Eliminar o unir las líneas de crédito corriente y el de emergencia.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## Crédito de Multiuso

### Procedimiento N° 17: Crédito Multiuso Fiduciario

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza el crédito y, en algunas ocasiones, se puede entregar el cheque al cliente el mismo día.</p> <p>No se acepta el nivel de comportamiento de pago histórico del asociado en 2 o 3.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice una pre-solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento N° 18: Crédito Multiuso Hipotecario

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>El deudor puede cancelar el avalúo con el crédito que solicita.</p> <p>No se acepta el nivel de comportamiento de pago histórico del asociado en 2 o 3.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice una pre- solicitud del crédito.</p>
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 19: Crédito Multiuso Pignoración de la Póliza**

<b>Lo mejor</b>	<b>Se puede mejorar</b>
<p>Se realiza el crédito y, en algunas ocasiones, se puede entregar el cheque al cliente el mismo día.</p> <p>No se acepta el nivel de comportamiento de pago histórico del asociado en 2 o 3.</p> <p>Los asociados jubilados pueden solicitar un crédito y dar como garantía la pignoración de la póliza.</p>	<p>Realizar por medio de internet una pre-solicitud del crédito, donde se beneficien aquellos asociados que habiten en lugares alejados a la cooperativa.</p>
	<p>Crear un desplegable sobre cada uno de los créditos, donde se brinde información sobre las características y requisitos del crédito.</p> <p>Crear un formulario en la página web de la cooperativa para que el asociado realice una pre-solicitud del crédito.</p>
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## B. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Cobro

### ÁREA DE COBRO

#### Procedimiento N° 20: Reserva o Reintegro

Lo mejor	Se puede mejorar
Cancela la cuota del deudor con el capital social que posee en la cooperativa.	Definir un reglamento y un procedimiento que regulen la utilización de estos fondos para la cancelación de cuotas de los asociados.
Es un procedimiento que se realiza pero no se encuentra registrada en las políticas de cobro.	
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

#### Procedimiento N° 21: Aviso Telefónico

Lo mejor	Se puede mejorar
Consiste en contactar al deudor por medio telefónico para informarle sobre las cuotas pendientes de su crédito.	
	Realizar adicionalmente un contacto con el deudor por medio de mensajes de texto y correo electrónico.
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 222: Nota con copia al fiador**

Lo mejor	Se puede mejorar
Consiste en enviar una nota con copia al fiador, donde se le informa sobre las cuotas pendientes.	
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento N° 23: Nota Cobro Judicial**

Lo mejor	Se puede mejorar
Consiste en enviar una nota al bufete de abogados para realizar un cobro judicial.	
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

## C. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Cajas

### ÁREA DE CAJAS

#### Procedimiento 24: Apertura de caja

Lo mejor	Se puede mejorar
Consiste en realizar apertura de los sistemas de la cooperativa para la atención al cliente.	
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

#### Procedimiento 25: Pagos de Crédito

Lo mejor	Se puede mejorar
Realiza pagos de cuotas de crédito	Imprimir los comprobantes de pago con papel carbón para evitar la reimpresión.
	Adquirir una máquina de contar dinero.
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 26: Depósitos de Asociados

Lo mejor	Se puede mejorar
Realiza depósitos a asociados que no pueden visitar las instalaciones de la cooperativa.	La persona responsable de realizar los depósitos de manera presencial en la entidad financiera debe contar con mayor seguridad.  Imprimir los comprobantes de pago con papel carbón para evitar la reimpresión.
Existe un alto riesgo al realizar los depósitos en las diferentes entidades financieras.	<b>SINPE:</b> Sistema interbancario nacional de pagos electrónicos. Implementar el SINPE para realizar estos depósitos minimizando el riesgo de un asalto al funcionario.
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 27: Depósitos de BN Servicios

Lo mejor	Se puede mejorar
Se realizan pagos de cobros de servicios públicos.	Imprimir los comprobantes de pago con papel carbón para evitar la reimpresión.
	Adquirir una máquina de contar dinero.
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 28: Pago Fundación CR-Canadá

Lo mejor	Se puede mejorar
La Cooperativa está autorizada para recibir depósitos de la Fundación Costa Rica Canadá.	Realizar la impresión del comprobante de pago del convenio de Fundación Costa Rica Canadá en el área de cajas.
Los comprobantes de pago se imprimen en tesorería y no en cajas.	Adquirir una máquina donde se puedan imprimir los comprobantes de pago del convenio de Fundación Costa Rica Canadá.
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 29: Registro de Gastos

Lo mejor	Se puede mejorar
Se ingresa el recibo desde el área cajas al sistema de contabilidad. Se puede corregir los asientos Los vales y facturas deben estar firmados. Los montos mayores a ₡ 500.000 los realiza la tesorera.	
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 30: Retiro de Asociados

Lo mejor	Se puede mejorar
El asociado puede realizar retiro de sus ahorros que posee en la cooperativa.	En el sistema se refleje el saldo que posee el asociado en la cuenta.
	Adquirir una máquina de contar dinero.
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 31: Cierre de caja

Lo mejor	Se puede mejorar
Mantener un control de las transacciones realizadas cada día laboral.	Cerrar la caja minutos antes de finalizar el día laboral para realizar el cierre de caja y evitar las horas extra.
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

## D. Descripción y Análisis de los procedimientos del Área de Tesorería

### ÁREA DE TESORERÍA

#### Procedimiento 32: Apertura de Caja

Lo mejor	Se puede mejorar
Mantener los sistemas listos para que las cajeras (os) inicien sus labores.	
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

#### Procedimiento 33: Cierre de Reporte Ahorros

Lo mejor	Se puede mejorar
Se realizan los cierres de los sistemas de la cooperativa.	
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 34: Revisión de Cierre de Cajas

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Se realiza la revisión de los cierres de caja de cada cajera (o), donde se verifican con el sistema de contabilidad. Se mayoriza para consultar si se ha realizado otra transacción en caso que el monto de contabilidad no coincida con el cierre.</p>	<p>Utilizar un sistema interno de la cooperativa para enviar información importante de la cooperativa.</p>
<p>Se utiliza el correo electrónico para enviar información importante de los cierres de caja.</p>	<p>Implementar un sistema interno para enviar información importante de la cooperativa.</p>
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 35: Aumento o Disminución

Lo mejor	Se puede mejorar
<p>Mantienen un límite máximo y mínimo de efectivo en el área de cajas.</p>	<p>Solicitar por medio escrito si se puede realizar el aumento de caja.</p>
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 36: Depósito o Transferencia

Lo mejor	Se puede mejorar
Mantiene un monto en las cuentas de los bancos, para realizar créditos o transacciones de los asociados.	
Los sistemas de los bancos, en muchas ocasiones, se encuentran sin conexión.	
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 37: Arqueo Mensual

Lo mejor	Se puede mejorar
Verifica que el monto del sistema de contabilidad coincida con el monto que posee la cajera (o) en efectivo.	Realizar más arqueos durante el mes.
	Realizar el arqueo de caja al menos dos veces mensuales.
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 38: Arqueo por Faltante

Lo mejor	Se puede mejorar
Realizar arqueo cuando se mantiene en los cierres de cajas un faltante considerable y que este tenga más de tres días de repetirse.	Realizar el arqueo por faltante en el momento que se detecta.
Para realizar el arqueo se debe repetir el faltante tres días.	
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### Procedimiento 39: Confección de Cheques

Lo mejor	Se puede mejorar
Confeccionar los cheques de los créditos solicitados, de los pagos de cooperativa o de montos superiores a ₡500.000	
<b>Es confuso</b>	<b>Innovación/ nuevas Ideas</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Procedimiento 40: Cierre de caja**

Lo mejor	Se puede mejorar
Mantener un control de las transacciones realizadas cada día laboral.	
Se debe esperar hasta que los funcionarios cierren los sistemas.	
Es confuso	Innovación/ nuevas Ideas

**Fuente:** Elaboración Propia

**Capítulo V: Conclusiones**  
**y Recomendaciones**

## CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. Conclusiones

- Coopeande N°7.R.L no contaba con un manual de procedimientos que describiera las actividades que se deben desarrollar, de manera efectiva y eficiente, en los departamentos de crédito, cobro, tesorería y cajas.
- Se realizó un análisis de los formularios, reglamentos y políticas de la cooperativa para el desarrollo de funciones internas amparadas a las normativas existentes emitidas por los entes reguladores.
- El análisis y diagnóstico realizado en el área de crédito, cobro, tesorería y cajas mostró algunas deficiencias en los procedimientos.
- Se propuso un manual de procedimientos para las áreas de crédito, cobro, tesorería y cajas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Educadores de la Región Huetar Norte R.L.

## B. Recomendaciones

- Informar al personal de la cooperativa la existencia de un manual de procedimientos para el área de crédito, cobro, cajas y tesorería, con el objetivo de realizar las tareas de manera efectiva y eficiente.
- Mantener una constante actualización del manual de procedimientos, realizando reuniones cada tres a seis meses con las personas responsables de los procedimientos, con el fin de determinar errores en las actividades e incluir las modificaciones que surjan en los reglamentos o políticas de las áreas de Coopeande N°7.
- Brindar la información del Manual de Procedimientos específica de cada área de la cooperativa facilitando el mismo a los jefes de dichas áreas.

# **Capítulo VII Apéndices**

## APÉNDICES

### Apéndice N° 1; Cuestionario para recolección de Información

Fecha: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Buenas días/tardes.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo solicitar información relevante acerca de las funciones que se realizan en la gestión de crédito, con el fin de elaborar de un manual de procesos de gestión de crédito de Coopeande 7, el cual será muy útil para favorecer las labores diarias y mejoramiento de la eficiencia en la cooperativa. La información brindada es de carácter confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

1. Nombre del procedimiento

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el objetivo o finalidad del procedimiento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Existe alguna normativa, política o regla que utilice para la ejecución del procedimiento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de herramienta se utiliza para el desarrollo del proceso? (software, hardware, etc.)

---

---

---

5. Menciones cada una de las personas involucradas en el proceso y su respectivo puesto

---

---

---

6. ¿Se utilizan documentos interno y/o externos en el desarrollo del proceso?

( ) Sí, Indíquelos

( ) No, Continuar pregunta 7

Documentos internos	Documentos externos

7. ¿Cuáles conceptos considera que se deberían reflejar para mejorar la comprensión del proceso?

---

---

---

---

8. ¿En el desarrollo del proceso se utiliza algún formulario?

( ) Sí, Indíquelos

( ) No, Continuar pregunta 9

---

---

---

9. Describa la secuencia de actividades o pasos que realiza para llevar a cabo el proceso

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_

10. ¿Qué recomendaciones propone para mejorar el proceso?

---

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Gonzáles, P. R. (Noviembre de 2012). PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DEL TECNOLÓGICO DE.
- ALianza Cooperativa Internacional Américas. (2001-2013). Recuperado el 30 de Julio de 2013, de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Arleg Inmobiliaria y servicios financieros. (2013). *Inmobiliaria y servicios financieros*. Recuperado el 05 de octubre de 2013, de [http://www.arlegmex.com/serv\\_avaluos.php](http://www.arlegmex.com/serv_avaluos.php)
- Banco Hipotecario. (s.f.). *Banco Hipotecario*. Recuperado el 21 de Setiembre de 2013, de Glosario: <http://www.hipotecario.com.ar/default.asp?id=25>
- Cevallos, I. (Agosto de 2012). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/85826114/Libro-de-Metodologia-de-La-Investigacion>
- CONACOOOP. (2013). Recuperado el 30 de Julio de 2013, de <http://www.conacoop.coop/cuerposdirectivosidentidad.html>
- CONASSIF. (2010). *Consejo Nacional de Supervision del Sistema Financiero*. Recuperado el 14 de 08 de 2013, de <http://www.conassif.fi.cr/>
- Coopeande N°7. (2013). *Coopeande N°7*. Recuperado el 29 de Setiembre de 2013, de <http://www.coopeande7.fi.cr/creditos/>
- Coopeande N°7. (2013). Reglamento de Cobro de Coopeande N°7.
- Coopeande N°7. (10 de Julio de 2013). Reglamento de Créditos Coopeande N°7.
- Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organizacion de empresas* (Tercera ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.

Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw-Hill.

Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis Administrativo*. San José: EUNED.

Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

ISO 9000. (2005). *Norma Internacional*. Recuperado el 14 de 08 de 2013, de Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y Vocabulario: [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.

La Gran Enciclopedia de Economía. (2009). *La Gran Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 2 de Octubre de 2013, de <http://www.economia48.com/spa/d/pagare/pagare.htm>

Ortega Vindas, J. (Mayo de 2009). *Guía de Manuales Administrativos*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>

Palacios Echeverría, A. (1984). *Introducción al Análisis Administrativo*. San José: Universidad de Costa Rica.

Pintos Trías, G. (Mayo de 2009). *Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Departamento de Ciencias de la Administración, Cátedra de Organización y Métodos Administrativos*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de Los manuales administrativos de hoy: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>

Robbins, S., & DeCenzo. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Silvestrini Ruiz, M., & Vargas Jorge, J. (Enero de 2008). *Fuentes de informacion primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado el 30 de Julio de 2013, de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

SUGEF. (2008). *SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/documentos/infgeneral/funciones/SUGEF.pdf>

Villafaña Figeroa, R. (s.f.). *Diagrama de flujo*. Recuperado el 30 de Julio de 2013, de <http://inn-edu.com/Calidad/DiagramasFlujo.pdf>