

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

Elaboración Manual de Procedimientos Operativo
para Pando E.F.V.

Postulante: Nena Yola Condori Cabrera

Tutor: Lic. Ximena Parrado

Cobija - Bolivia

2017

INDICE

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

CAPITULO I	1
1. INTRODUCCION	1
2. ANTECEDENTES	2
2.1. Nombre de la Institución	2
2.2 Principal ejecutivo de la Institución	2
2.3. Dirección de la Institución (avenida, casilla, teléfono, fax y correo electrónico)	2
2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad	2
2.5. Actividad que realiza la Institución	2
2.6. Importancia social de la institución	3
2.7. Nombre profesional a cargo del proyecto, programa o actividad	3
2.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido	3
3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	4
4. FORMULACION DEL PROBLEMA	4
5. JUSTIFICACION	4
6. OBJETIVOS	5
6.1. Objetivo General	5
6.2. Objetivo específico	5
7. ALCANCE	5
7.1. Alcance temática	5
7.2. Alcance espacial	5
7.3. Alcance temporal	5
8. RESULTADOS PREVISTOS	6
CAPITULO II	7
9. MARCO CONCEPTUAL	8
CAPITULO III	15
10. METODOLOGIA	16
10.1. Tipo de Investigación	16

10.2. Enfoque de la investigación	16
10.3. Métodos de Investigación	16
10.4. Población y muestra	17
10.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación	17
CAPITULO IV	19
11. DIAGNOSTICO O SITUACION INICIAL DE LA INSTITUCION	20
11.1. Presentación de la entidad	20
11.2. Estructura organizacional	23
11.3. Base legal	28
11.4. Servicio que ofrece	28
11.5. Análisis FODA	32
11.6. Matriz FODA	35
CAPITULO V	37
12. DESCRIPCION DEL TRABAJO EJECUTADO	38
12.1. Etapas del Trabajo ejecutado	38
CAPITULO VI	40
13. PROPUESTA CENTRAL	41
13.1. Desarrollo de la propuesta	41
13.2. Propósito de la propuesta	45
13.3. Beneficio de la aplicación de la propuesta	45
CAPITULO VII	47
14. EVALUACION DE RESULTADOS	48
14.1. Evaluación	48
14.2. Resultados	49
CAPITULO VIII	52
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
15.1. Conclusiones	53
15.2. Recomendaciones	54
16. BIBLIOGRAFIA	56
17. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	

INDICE DE TABLAS

Nº 1 Conjunto de Símbolos	11
Nº 3 Procesos Jefatura de Contabilidad	34
Nº 4 Procesos Jefatura de Sistema”	35
Nº 5 Procesos “Jefatura de Cartera”	36
Nº 6 Procesos “Área de Captación”	37
Nº 7 Procesos “Área de Caja”	37
Nº 8 Proceso “Área de Secretaria”	

INDICE DE FIGURAS

Nº 1 Logo TIPO de “PANDO” EFV	17
Nº 2 Organigrama Estructural	22

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada quiero agradecer a Dios por haberme brindado la oportunidad de vivir ya que con El todo y sin El nada..... Por iluminarme y fortalecer mi espíritu para realizar este proyecto y aprender de él.

Mi familia a mi PADRE, mi MADRE; a mis hermanas (os); mis sobrinas (os) por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A la UNIVERSIDAD AMAZONICA DE PANDO por darme la oportunidad de estudiar y adquirir los conocimientos para enfrentar al mundo profesional.

A los docentes por ser nuestros guías en nuestros estudios de los cuales nos han ido capacitando arduamente y profesionalmente para el desarrollo de este trabajo.

Al todo el personal de “PANDO” EFV; por brindarme la oportunidad de conocer y disponer de la información de la entidad, para la documentación de mi proyecto.

A mis amigos por su compañía y consejos durante mi proceso de aprendizaje

DEDICATORIA

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

De igual forma quiero dedicar este trabajo a mis Padres Mario Condori y Dominga Cabrera, las personas más importantes en mi vida, quienes siempre estuvieron a mi lado y nunca dejaron de confiar en mí.

Como olvidarme de mis hermanas (o) mis sobrinas (os) una familia excepcional que me han brindado confianza, amor, apoyo y alegría incondicional a lo largo de mi vida.

Y en especial a mi pequeña princesa quien con su sonrisa me lleno de alegría y me dio fortaleza para seguir adelante, tu eres uno de mis motores que me impulsan a ser mejor cada día, con todo mi amor a mi sobrina Zaida Alexia.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCION

El presente trabajo dirigido, consiste en la elaboración de un Manual de Procedimientos Operativos para “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda, como una de las prácticas académicas laborales, es indispensable establecer procedimientos adecuados que permitan la orientación de las actividades operativas, los mismos que ayudarán a la capacitación, orientación y especialización de todo el personal que trabaja dentro de la institución.

El Manual de Procedimientos Operativos es un elemento del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan dentro la entidad, donde el motor principal son los créditos de Vivienda especialmente de Vivienda de Interés Social, Créditos de Consumo, Microcréditos, Cajas de ahorro y DPF.

Para llevar a cabo este trabajo se realizó el diagnóstico de la entidad a través de la observación y recolección de datos con entrevistas a los funcionarios y principales ejecutivos de la entidad, también se realizó concepciones teóricas, para la sustentación del trabajo, y análisis de la normativa ASFI, Constitución Política del Estado, Decretos Supremos entre otros.

A si mismo mediante la identificación de procedimientos y levantamiento de información se desea estructurar de manera clara, sencilla las fases del procedimiento de cada área operativa donde se facilitara su actualización de acuerdo a las necesidades que se presenten en la entidad.

2. ANTECEDENTES

PANDO Entidad Financiera de Vivienda nace como Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo Para la Vivienda Pando, fue creada el 8 de agosto de 1977, bajo los principios y orientación del mutualismo, con el objeto de fomentar el ahorro y conceder créditos a sus asociados.

Conforme lo establecido en la Ley de Servicios Financieros N° 393 del 1 de agosto de 2013, en su disposición transitoria Primera, donde se establece que las Mutuales de Ahorro y Préstamo, en un plazo de hasta dos años, computables a partir de la entrada en vigencia de la mencionada Ley deberán transformarse en Entidades Financieras de Vivienda, cumpliendo nuestra Institución los criterios y procedimientos establecidos en la misma, tal es así que ASFI, en fecha 18 de noviembre de 2015, mediante resolución ASFI/974/2015 resuelve: Primero; “Disponerla emisión de la Licencia de Funcionamiento ASFI/052/2015 bajo la denominación de “PANDO” ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA, con domicilio en la Avenida Emilio Fernández Molina N° 045 de la ciudad de Cobija del departamento Pando.

2.1. Nombre de la Institución

PANDO Entidad Financiera de Vivienda, con Licencia de funcionamiento ASFI/052/2015.

2.2. Principal ejecutivo de la institución

Gerente General Dr. Oscar Felipe Melgar Saucedo

2.3. Dirección de la Institución (calle o avenida casilla teléfono fax y correo electrónico)

“PANDO” Entidad Financiera de Vivienda se encuentra ubicado en la zona central de la ciudad de Cobija del departamento de Pando, con la siguiente dirección, teléfono y correo:

- Avenida Emilio Fernández Molina N° 045
- Teléfono: 3-842- 2055- 3-842-2056 Fax.(0842) 3726- casilla: 213
- Correo Email:pandoefv@pandoefv.com

2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PARA “PANDO” ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA.

2.5. Actividades que realiza la institución

“PANDO” Entidad Financiera de Vivienda realiza las siguientes actividades en beneficio del departamento de Pando:

- Créditos de Vivienda
- Créditos de Vivienda de Interés Social
- Crédito de consumo
- Microcrédito
- Ahorros
- Depósito a plazo fijo

2.6. Importancia social de la institución

“PANDO E.F.V; ofrece al consumidor y/o usuario financiero, una amplia gama de servicios y diferentes tipos de productos financiera.

Al ofrecer rendimientos atractivos, liquidez y reducciones en el riesgo se estimula el ahorro y también se permite evaluar opciones de inversión o acceso a créditos que se reflejan en el uso eficiente de los recursos.

2.7. Nombre profesional a cargo del proyecto, programa o actividad

Gerente General Dr. Oscar Felipe Melgar Saucedo, es el responsable de la supervisión directo del presente proyecto y la Lic. Ivonne Iglesias Morales Jefa de Unidad de Riesgo.

2.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido

La duración en la elaboración del trabajo dirigido desde el inicio hasta la culminación el tiempo es de 7 meses (septiembre 2016 al mes de abril del 2017).

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

PANDO Entidad Financiera de Vivienda, viene desarrollando sus actividades de forma empírica-verbal; donde existe inconvenientes en los procedimientos y manejo de información, es decir la persona encargada no sabe cómo actuar o a quien reportar para solucionar el problema, ésta es una información que no está consolidada ni mucho menos documentada por lo tanto no hay claridad sobre los canales formales de comunicación al interior de la Entidad.

“PANDO” E.F.V; no dispone de un Manual de Procedimientos Operativos que le permita a los funcionarios tener un direccionamiento de sus responsabilidades, actividades, nivel jerárquico, relación de dependencia y personal a su cargo; cada empleado concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo.

Analizando estas problemáticas se vio la necesidad de elaborar un Manual de Procedimientos Operativos para un control interno, su estructura permitirá plasmar la información clara sencilla, concreta, que tenga la suficiente validez, flexibilidad y de fácil aplicación el personal estará totalmente involucrado cumpliendo las políticas estrategias y objetivo de la entidad, realizando sus actividades de manera eficiente y eficaz para que la información generada sea confiable.

4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los procedimientos técnicos administrativos que requiere “PANDO” E.F.V; para el desarrollo efectivo de las operaciones?

5. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El presente trabajo dirigido que se realiza en la entidad financiera “PANDO” E.F.V; con el objetivo de mejorar la pérdida de tiempo, el uso deficiente del recurso humano y financiero, el retraso en la entrega de la información, y con el fin de garantizar una información eficaz y eficiente, se elabora un Manual de Procedimientos Operativos para “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda.

Se realiza la elaboración de un Manual de Procedimientos Operativos para “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda, que genera una información veraz, confiable, oportuna y pueda ser utilizado como una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación

al personal, de esta manera se logre mejorar la eficiencia la confiabilidad y crecimiento la cual tiene como misión primordial satisfacer la demanda de la población garantizando un servicio de calidad a sus clientes todo ello revertido en beneficio para la sociedad y comunidad en general, contribuyendo a la dinámica de la economía del departamento de Pando.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Describir el Manual de Procedimientos Operativos para “PANDO” E.F.V, como una de las herramientas administrativas, logrando un mejor servicio eficiente y eficaz hacia el cliente.

6.2. Objetivo Especifico

- Detectar el diagnostico situacional de “PANDO” E.F.V.
- Identificar documentación pertinente para la elaboración del manual de procedimientos operativos de “PANDO” E.F.V.
- Especificar los procedimientos internos de “PANDO” E.F.V.
- Definir los flujo gramas para cada uno de los procedimientos de “PANDO” E.F.V.

7. ALCANCE

7.1. Alcance temática

Elaboración del Manual de Procedimientos Operativos para “PANDO” E.F.V. en las jefaturas de Contabilidad, Cartera, Sistemas, Captaciones, las áreas de Caja, Secretaria.

7.2. Alcance espacial

“PANDO” Entidad Financiera de Vivienda.

7.3. Alcance temporal

El trabajo dirigido se realiza desde el mes de septiembre del 2016 al mes de abril del 2017 con duración de 7 meses continuos.

8. RESULTADOS PREVISTOS

Al finalizar el periodo de práctica administrativa, se entregará a “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda y a la Universidad Amazónica de Pando el documento final en el que se evidencie las actividades desarrolladas y los siguientes resultados:

- Un (1) Manual de Procedimientos Operativos para “PANDO” EFV.

CAPÍTULO 2

9. MARCO CONCEPTUAL

9.1. Servicio

Servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (Stanton William, 2012)

9.2. Crédito

Un crédito bancario es un voto de confianza que un cliente recibe al obtener dinero de una entidad financiera, ya sea pública o privada. Las entidades financieras son aquellas que captan dinero de sus clientes mediante operaciones pasivas y lo prestan a tasas más altas de las que lo reciben, en operaciones activas. Por supuesto esa confianza se basa en que el cliente pruebe su solvencia (se pide por ejemplo que acredite ingresos suficientes y que sea propietario de inmueble). Mediante el crédito el cliente obtiene disponibilidad de efectivo y el Banco los intereses por el uso del dinero. (FMI, 2015)

9.3. Manual

Es una Es una herramienta fundamental y de alta necesidad para el desarrollo de las funciones de los departamentos. Se derivan de la labor del organizador que, al tratar de crear orden y sistema en las actividades que se desarrollan, se ha visto obligado a asentar por escrito todas las normas y principios que rigen ese orden. (Torres, 1996)

9.4. Procedimiento

Es una herramienta muy importante para la administración de una empresa ya que permite conocer el funcionamiento interno de una unidad administrativa en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos de ejecución, sino que además auxiliará en la capacitación y adiestramiento del personal, siendo una inagotable fuente de consulta y también será muy útil a la hora de revisar y analizar los procedimientos de un sistema, Se determina cómo, la descripción de las actividades que se realiza para cumplir con un trabajo u objetivo, aunque Joaquín Rodríguez Valencia define su importancia de la siguiente manera: "los procedimientos ayudan a llevar la información pertinente hasta las

personas que la necesitan y a formar en cada persona una comprensión sobre lo que debe realizar con esta información.” (Valencia, 2002)

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

9.5. Manual de Procedimiento

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. (Gómez, 2001)

Son documentos que contienen la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

El Manual de Procedimientos es el documento técnico normativo en el que se registra y actualiza información referente al conjunto de actividades u operaciones que, en forma cronológica y detallada, se establecen para realizar las funciones agregadas en los procedimientos. (Collin, 2014)

9.6. Talento Humano

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (Merino, 2013)

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

9.7. Funciones Administrativas

Según Fayol, existe proporcionalidad de la función administrativa: se reparte por todo los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección. La función administrativa no se concentra solo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.

Concretamente las funciones administrativas se distinguen como un proceso correcto de la administración, que busca aumentar la eficiencia de la empresa a través de la disposición de los departamentos de la empresa y de sus interrelaciones. De allí la importancia de la estructura y el funcionamiento de la misma. Enfoque de arriba hacia abajo. (Chiavenato, 2004)

9.8. Tipos de funciones administrativas

En la administración podemos encontrar 5 funciones administrativas:

9.8.1. Planificación

Planeación es la acción y efecto de planear o planificar. Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos. (Ponce, 2007)

9.8.2. Organización

En una forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. (Merino, 2008)

9.8.3. Dirección

La Dirección, tercera función administrativa es poner en acción y dinamizar la empresa, la dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con

las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

La dirección es la función administrativa se refiere a las relaciones interpersonales y los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. (Chiavenato, 2004)

9.8.4. Coordinación

Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.

La administración debe unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades con el fin de que vayan dirigidas al logro común de los objetivos generales de la empresa y se traduzcan en la rentabilidad y eficiencia de la misma.

Una manera de ejecutar esta función es lograr que todas y cada una de las actividades de los diferentes departamentos, se complementen y enriquezcan el trabajo de los otros. Logrando de esta manera enlazar el trabajo particular en busca de logros generales en pro y beneficio de la empresa. (Chiavenato, 2004)

9.8.5. Control

Se refiere a la vigilancia de las realizaciones de los diferentes departamentos, para verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado previamente. De manera que se puedan detectar y corregir las posibles desviaciones que puedan existir. (Ponce, 2007)

9.9. ASFI

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) es una institución encargada de regular y supervisar el funcionamiento de las Entidades Bancarias, Cooperativas, Mutuales, Fondos Financieros, Empresas de Servicios Complementarios y entidades que operan en el Sector de Valores. (Normas ASFI).

9.10. UIF

Es un órgano gubernamental el cual se encarga de Prevenir, detectar y emitir instrucciones a los sujetos obligados en este caso Entidad Financiera, para recibir y emitir reportes de actividades sospechosas a través de nuestro sistema de Anti lavado Espía, y de legitimación de ganancias ilícitas. Su significado es Unidad de Investigación Financiera y fue creada el 10-03-1997, mediante la ley 1768 del código penal artículo 185 ter. Donde indica que es parte de la Estructura Orgánica de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). (Ley 1768, 1997)

9.11. Ley 393

La presente Ley tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiero y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieras; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país. (Ley 393, 2013)

9.12 Diagrama de flujo

Es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo. (Mideplan, 2009)

9.13. Criterios para el diseño de los diagramas de flujo

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

Para una correcta elaboración del flujo grama también se debe tomar en consideración los siguientes puntos que deduce la (Mideplan, 2009):

9.14. Utilidad de los diagramas de flujo

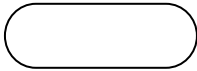


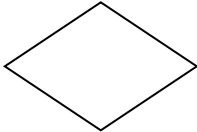
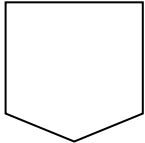
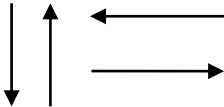
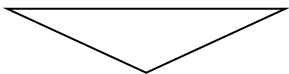
La utilidad en las organizaciones de los diagramas de flujo o también conocidos como flujo grama, son una herramienta muy “importante para el desarrollo de procedimientos debido a que por su sencillez grafica permite ahorrar muchas explicaciones en el desarrollo de los procedimientos.” (Torres, 1996).

9,15. Simbología

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

Los símbolos que se utilizan para graficar los flujos grama, se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal y se presenta a continuación:

Tabla N°1 de Conjunto de Símbolos

Símbolo	Significado
	Inicio.- se presenta con este el comienzo y la finalización del procedimiento dentro del símbolo se anotara inicio o fin, según corresponda.
	Operación o proceso, se grafica una actividad normalmente se desarrollan en el procedimiento se describe brevemente dentro del símbolo en la parte inferior media, se anotara el número consecutivo de la actividad.
	Documento.- Cuando se genera o se transfiere un documento, es decir documentos que entra y/o sale y que se genera o utiliza en el procedimiento
	Decisión.- A lo largo del proceso se presentan varias alternativas, en donde se debe realizar una decisión entre dos opciones
	Conector de página.- Mediante el símbolo se puede unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes paginas; dentro del símbolo se utilizara un numero arábigo que indicara la tarea a la cual continua el diagrama.
	Flujo de información.- la comunicación entre los diferentes signos o actividades se lo representa con este símbolo que es una flecha, que comunica la dirección o sentido en el que fluya la información desde/hacia
	Archivo.- almacenamiento temporal o permanente.

Fuente: García (2006)

CAPÍTULO 3

10 METODOLOGIA

10.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo exploratorio y descriptiva, de enfoque cualitativo y de corte transversal.

Exploratorio: Se utiliza en el trabajo dirigido, con fenómenos relativamente desconocidos, donde se pudo evidenciar las fuentes secundarias y terciarias para la elaboración del Manual de procedimiento Operativos, para “PANDO” E.F.V.

Descriptiva: Se pudo describir y estudiar la situación actual dentro la entidad financiera, sus costumbres, actitudes, el trabajo cotidiano de los funcionarios y también se realizó la recolección de información de los procedimientos operativos que realizan en cada una de las áreas.

10.2. Enfoque de la Investigación

La investigación es de enfoque Cualitativo: donde se realizó la entrevista a los funcionarios del área operativa “PANDO” E.F.V. permitiendo así realizar la propuesta positivas del estudio.

10.3. Métodos de Investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo dirigido se utilizó los siguientes métodos de investigación:

10.3.1. Método Científico

Permitió establecer los procedimientos lógicos, homogéneos y razonables, para sustentar la investigación y la construcción del marco teórico.

10.3.2. Método inductivo: Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Se efectuó el levantamiento de información para la elaboración del manual de operación acorde a la necesidad de la entidad financiera el mismo permite la aplicación de formularios,

que nos apoyó a conocer las actividades que se realizan en las áreas operativas de “PANDO” E.F.V.

10.3.3. Método Analítico.- Este método fue de gran apoyo, en el desarrollo del presente trabajo, ya que permitió una vez recopilado la información necesaria, analizar reglamentos, documentos, transacciones, actividades y procedimientos actuales, los mismos luego de ser evaluados, fueron reformulados, presentando una propuesta de los manuales, llegando de esta manera a las respectivas conclusiones y recomendaciones.

10.4. Población y Muestra

La población en el estudio está constituida por 10 funcionarios de “PANDO” EFV, las jefaturas de Contabilidad, Sistemas, Captaciones Cartera y las áreas de Caja, Secretaria, se realizó la entrevista a cada uno de los funcionarios y ejecutivos responsables de las áreas pertinentes.

10.5. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el proceso de investigación son los siguientes;

10.5.1. Revisión Bibliográfica.- Esta técnica permitió la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual, tales como: Las Normas ASFI, Constitución Política del Estado, Decretos Supremos, Reglamentos internos, entre otros; así como libros de diversos autores, para así poder construir conocimientos sólidos que sirvieron como fundamento para la realización del presente trabajo, el instrumento que se utilizó fueron las fichas bibliográficas.

10.5.2. Entrevista.- El levantamiento de información se realizó mediante el diálogo directo con cada uno de los funcionarios dentro la entidad, quienes proporcionaron la información de cada una de sus actividades, fue donde intervinieron, como informantes claves en el objeto de estudio, se aplicó como instrumento la guía de entrevista donde se recabó la información

detallada en el área operativa, dentro las líneas de autoridad, responsabilidad y sus canales de comunicación.

10.5.3. Observación.- Fue un parámetro de gran importancia, puesto que una vez levantada la información de los procedimientos y planteado el flujo grama; la observación de campo permitió comprobar y a la vez corregir el procedimiento en caso de datos empíricos, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

CAPÍTULO 4

11. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION INICIAL DE “PANDO” E.F.V.

En “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda se observó que al no existir un Manual de Procedimientos Operativos, la información no es oportuna, ya que existen retrasos en la información, existen frecuentes equivocaciones, además existen cargos que realizan labores de diferentes áreas, generando recarga laboral, se evidencio que la falta de procedimientos debidamente definidos, integrados y recopilados en un instrumento que esté a disposición de los funcionarios adicionalmente se detectó en las áreas la inexistencia de mecanismos para controlar, verificar el desarrollo de las actividades, las responsabilidades y su evaluación, La elaboración de este Manual de Procedimientos Operativos pretende ser una fuente de información que oriente e indique de manera más sencilla, lógica y secuencial, el cómo, cuándo y en qué momento se realizan los procedimientos y quiénes son los que intervienen en ellos, como también se podrá orientar las actividades en busca de eliminar una serie de pasos, tramites repetitivos y complejo tanto para el funcionario como para el cliente, es por esta razón que es necesario realizar una propuesta que serán consignadas en un nuevo documento el cual será verificado por Gerencia, se pretende mejorar aspectos como:

- La comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de “PANDO” EFV.
- Facilitar labores de auditoría y control interno y su evaluación.
- Los empleados asuman responsabilidades de sus acciones y decisiones.
- Generar información oportuna, confiable y eficaz.

11.1 PRESENTACION DE LA ENTIDAD

11.1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA ENTIDAD



“PANDO” ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA

40 años al servicio de la población Pandina

Figura 1 logotipo

La Asociación Mutual de Ahorro y Préstamo Pando, **fue creada el 8 de agosto de 1977**, bajo los principios y orientación del mutualismo, con el objeto de fomentar el ahorro y conceder créditos a sus asociados.

Conforme lo establecido en la Ley de Servicios Financieros N° 393 del 1 de agosto de 2013, en su disposición transitoria Primera, donde se establece que las Mutuales de Ahorro y Préstamo, en un plazo de hasta dos años, computables a partir de la entrada en vigencia de la mencionada Ley deberán transformarse en Entidades Financieras de Vivienda, cumpliendo nuestra Institución los criterios y procedimientos establecidos en la misma, tal es así que ASFI, en fecha **18 de noviembre de 2015**, mediante resolución ASFI/974/2015 resuelve:

Primero; “Disponerla emisión de la Licencia de Funcionamiento como Entidad Financiera de Vivienda” a la Mutual de Ahorro y Préstamo Pando, para que inicie sus operaciones desde el día 23 de noviembre de 2015, bajo la denominación de **“PANDO” ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA**, con domicilio en la Avenida Emilio Fernández Molina N° 045 de la ciudad de Cobija del departamento Pando; y mediante Licencia de Funcionamiento ASFI/052/2015 del 18 de noviembre de 2015 emitida en la Ciudad de La Paz y de conformidad con el `parágrafo I del artículo 150 de la Ley 393 de Servicios Financieros se otorga la LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO como Entidad Financiera de Vivienda” a la Mutual de Ahorro y Préstamo Pando, bajo la denominación de **“PANDO” ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA**.

Es una Institución bajo la dirección de su Presidenta Lic. Emma Tellez y su Gerente General Dr. Oscar Felipe Melgar Saucedo cuenta con personal calificado con altos valores corporativos, esto hace que estos 39 años al servicio de la población pandina. Está conformado por:

Directores:

- Emma Tellez
- David Franco
- RommyTarrazona
- Jhalderd Da Costa
- Julio Romaña
- Jhasmany Aguilar

Fiscalizador:

- Sebastian Saavedra Yabeta

Funcionarios:

➤ Oscar Felipe Melgar Saucedo	GERENTE GENERAL
➤ Milenka Vaca Zoto	JEFE DE OPERACIONES
➤ Ximena Georgette Parrado Zeballos	JEFE DE LA UNIDAD DE RIESGOS
➤ Maria Pinto Antelo	JEFE DE CONTABILIDAD
➤ Hugo Silva Ferreira	AUDITOR INTERNO
➤ Rosilvia Arauz Tanaka	ASESOR LEGAL
➤ Ivonne Iglesias Morales	ANALISTA DE RIESGOS
➤ Gabriel Monje Aguilera	JEFE DE CARTERA
➤ Luis Habu Gómez	JEFE DE SISTEMAS
➤ RolyRodriguez Piñeiro	ENCARGADO DE LA UIF.
➤ Evelyn Ferreira de Assaf	ENCARGADA DE CAPTACIONES
➤ Raquel Anivarro Cabral	OFICIAL DE CREDITOS
➤ Juan Marcos Padilla	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
➤ Cristian Bowles Valencia	AUXILIAR DE AUDITORIA
➤ María Elena Urquiza	CAJERO
➤ Víctor Hugo BoroboboAmasifuen	CAJERO
➤ Kairena Suarez Bigabriel	SECRETARIA
➤ Miriam Arauz Parada	ENCARGADA DE LIMPIEZA

MISION

¿Cuál es nuestro negocio?

«Servimos a nuestros clientes, a través de productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, con préstamos para adquisición de vivienda; proyectos de construcción de vivienda unifamiliar o multifamiliar; compra de terrenos; refacción, remodelación, ampliación y mejoramiento de viviendas individuales o en propiedad horizontal y otorgamiento de microcrédito para vivienda familiar y para infraestructura de vivienda productiva, así como también operaciones de arrendamiento financiero habitacional; otros tipos de préstamo dentro del porcentaje establecido por ley y con servicios de ahorro y depósitos a plazo»(Planificación Estratégica, 2015)

VISION

¿Qué queremos llegar a ser?

“Somos la mejor Entidad Financiera de Vivienda con tecnología apropiada de ahorro y crédito para la vivienda, consumo, microcrédito y microcrédito productivo en Pando, contando con un mayor número de aportantes, con personal competente, comprometido con la entidad, eficiente y capacitado para su continua superación, manteniéndonos como una organización sostenible y responsable con su entorno”(Planificación Estratégica, 2015).

VALORES

Honestidad.- *Es el valor que mueve a actuar con integridad, apego a la verdad y justicia, en todos y cada uno de los actos de mi vida.*

Responsabilidad.- *Es la capacidad de hacerse cargo de los resultados de mis decisiones y acciones realizadas libremente, con el mejor esfuerzo en cumplimiento de los deberes que se me asignen, reconociendo y aceptando sus consecuencias.*

Lealtad.- *Es la actitud de fidelidad, transparencia y respeto de la honorabilidad, frente a las personas, las instituciones y la Patria.*

Compromiso.- *Es ir más allá del simple deber, trascender la norma y lograr el “deber ser” con seriedad y efectividad.*

Solidaridad.- *Es la obligación de adhesión y apoyo activo a la causa justa para el bienestar y seguridad de la comunidad.*

Trabajo en equipo.- *Es una actitud participativa y de entrega para lograr objetivos comunes y elevados estándares, fortaleciendo el vínculo armónico que existe entre compañeros.*

Tolerancia.- *Es la capacidad de respetar las ideas, creencias y actuaciones de los demás, aunque sean diferentes o contrarias a las mías.*(Planificación Estratégica, 2015)).

11.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tomando en consideración la ley de las Entidades Financieras, Estatutos y Reglamento interno de “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda se ha establecido los consiguientes niveles jerárquicos, mediante el siguiente organigrama:

NIVEL LEGISLATIVO.- Representa el más alto grado de la estructura orgánica dentro la Entidad; orientará y dirigirá la política; su relación de autoridad es directa Supervisar, evaluar y sancionar la gestión ECONOMICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA de la entidad través de informes que presenten los órganos de dirección y control.

- **Asamblea general de Socios.-** Es la Máxima autoridad de la EFV “PANDO” y sus decisiones son obligatorias para todos los socios.
- **Comité electoral.-** Llevar adelante el proceso eleccionario de los miembros del directorio de acuerdo con un reglamento específico de sus funciones. Está compuesto por tres socios hábiles, que no se encuentren impedidos por ley y no tengan ningún conflicto de intereses, ni procesos internos en “PANDO” EFV.
- **Fiscalizador Interno.-** Responsable solidario con los directores, personal e indelegable, con el objeto de proteger los intereses de sus asociados.

NIVEL DIRECTORIO.- Su relación de autoridad es directa respecto del nivel ejecutivo y sus decisiones se cumplen a través de este. Está conformado por:

- **Directorio.-** Es el máximo órgano, de administración cuyo principal objetivo es aprobar, dirigir, evaluar y fiscalizar la gestión y velar por la solidez financiera de la entidad
- **Comité.-** Responsable de la supervisión y cumplimiento de las normas de buen gobierno propuestas en este código y que rigen en “PANDO” EFV. Y del contenido del reporte de Gobierno Corporativo.

NIVEL EJECUTIVO.- En el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directorio. Su relación de autoridad es directa sobre los niveles asesor y Operativo está conformado por:

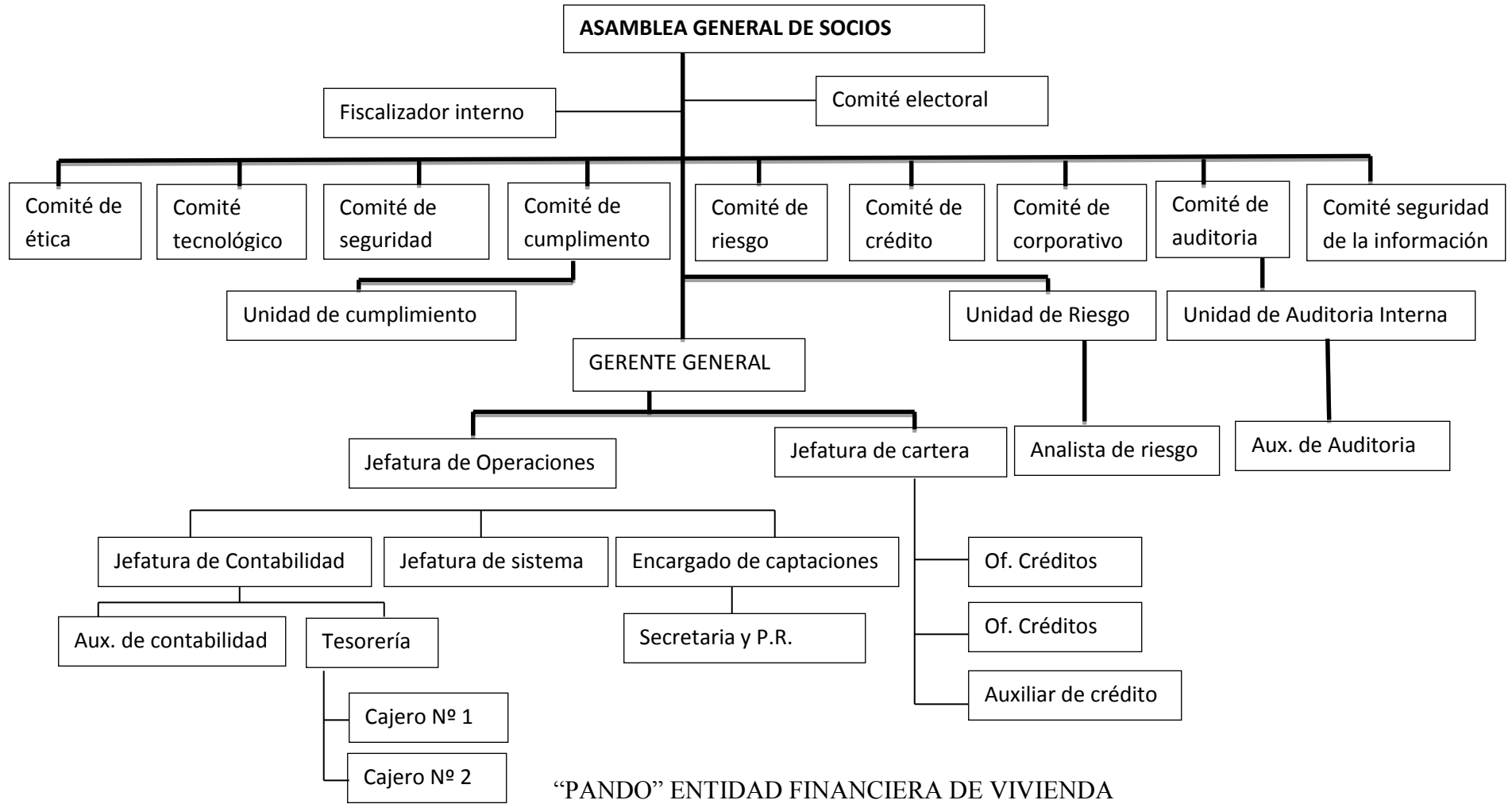
- **Gerente General.-** Es el responsable directo de la marcha económica y administrativa de “PANDO” EFV.

NIVEL OPERATIVO.-

- **Jefaturas.-** Son responsables de las áreas operativas y son: Riesgos, Auditoria, Operaciones, Legal Contabilidad, Cartera, Sistema, Captaciones, Caja.



“PANDO” ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA
39 años al servicio de la población Pandino
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



“PANDO” ENTIDAD FINANCIERA DE VIVIENDA

Figura 2 Organigrama Estructural
 Fuente: Planificación Estratégica (2005)



39 años al servicio de la población Pandino

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

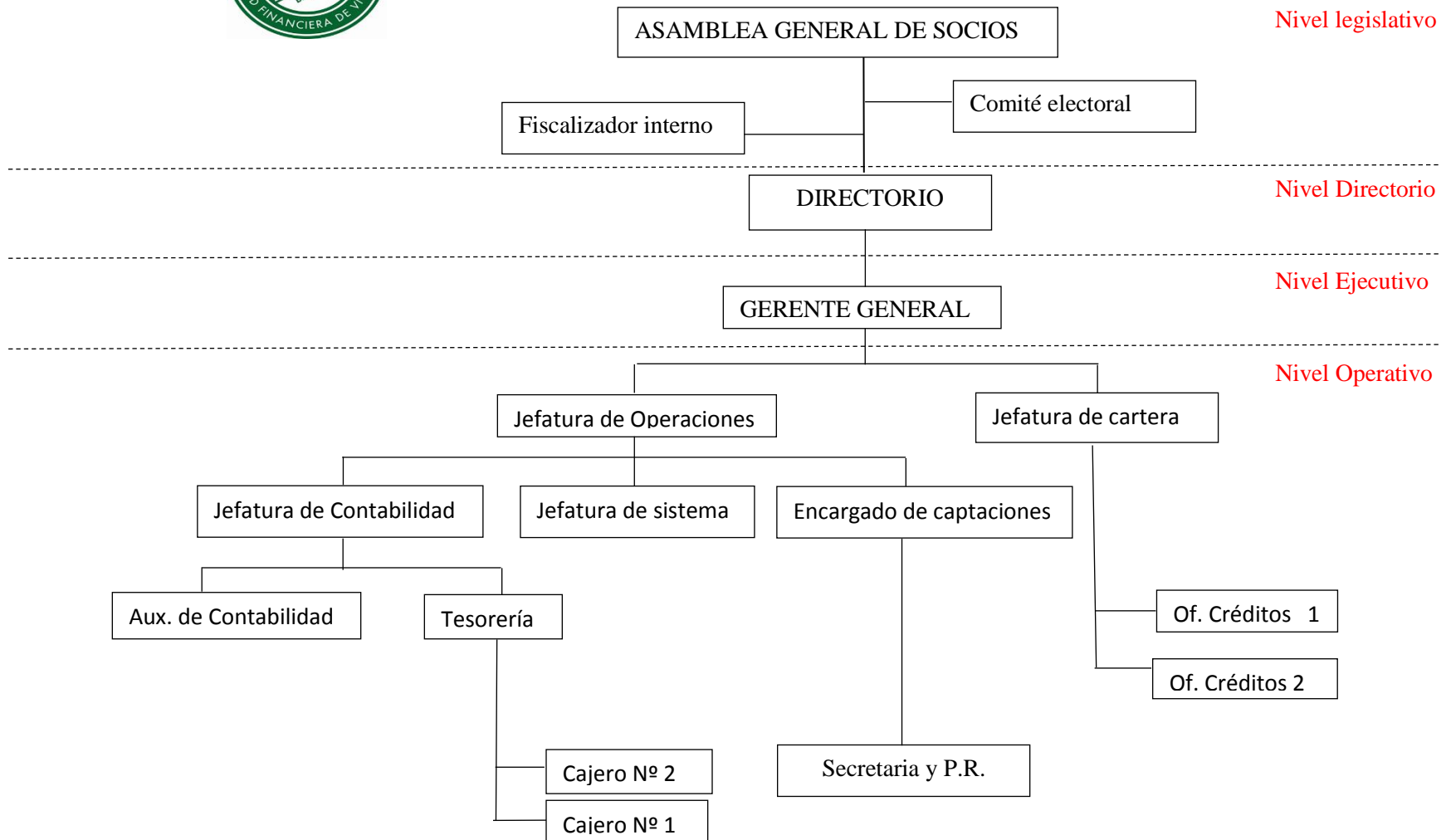


Figura 2 Organigrama Estructural

Fuente: PLANIFICACION ESTRATEGICA. (2015-2017)

10.3. BASE LEGAL

“PANDO” Entidad Financiera de Vivienda, se constituye con domicilio legal en la ciudad de Cobija capital del departamento de Pando, la responsabilidad, ante terceros, está limitada a su capital social, y la de sus socios, personalmente el capital que hubieren suscrito en la entidad.

De acuerdo con la legislación general vigente, “Pando” EFV basa su accionar a partir de la Constitución Política del Estado Plurinacional; en las leyes y códigos como el Código Civil y sus procedimientos, el Código de Comercio, la Ley General del Trabajo y sus reglamentaciones, el Código Tributario sus reformas y reglamentos y específicamente, en las disposiciones siguientes:

Ley de Servicios Financieros No 393.

Recopilación de Normas para Servicios Financieros emitidas por la ASFI.

Ley del Banco Central de Bolivia.

Ley de Pensiones y normas Reglamentarias.

Estatuto Orgánico y Reglamento Interno de “Pando” EFV.

Otras normas específicas que se dicten para el sector de financiamiento a la vivienda.

10.4. SERVICIOS QUE OFRECE

“PANDO” EFV es una distinción del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad bajo los lineamientos establecidos en la Ley 393 de Servicios Financieros.

Los servicios que “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda pone a disposición a sus socios/Clientes son los siguientes:

1.- PRODUCTOS

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

1, 1.- Ahorros

La seguridad y la confianza de 39 años en el mercado nos dan la solvencia de ofrecerte ahorros sin riesgo.

En la caja de ahorro, el ahorrista podrá hacer depósitos sucesivos y retirar fondos de su cuenta a la vista o con previo aviso de acuerdo a la importancia de los pedidos y con sujeción a la reglamentación respectiva.

Los menores de edad pueden abrir cajas de ahorro, debiendo los padres o tutores figurar como co-titulares de la cuenta. Los que hubieran cumplido dieciocho años de edad podrán disponer de los fondos depositados, salvo oposición de sus padres o tutores. (Código de Comercio art 1364).

1, 2.- Créditos

- A. Créditos de Vivienda
- B. Créditos de Vivienda de Interés Social
- C. Créditos de Consumo
- D. Micro Créditos.

A. Créditos Hipotecarios de Vivienda

Todo crédito otorgado a personas naturales destinado exclusivamente para: Adquisición de terreno para la construcción de vivienda, Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal, Construcción de vivienda individual o Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal, según corresponda. De acuerdo al tipo de garantía y/o tecnología crediticia utilizada por la EIF, el crédito de vivienda puede ser clasificado como:

A.1. Crédito hipotecario de vivienda: Todo crédito otorgado a personas naturales, destinado exclusivamente para:

- Adquisición de terreno para la construcción de vivienda
- Compra de vivienda individual o en propiedad horizontal
- Construcción de vivienda individual
- Refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento de vivienda individual o en propiedad horizontal.

El crédito hipotecario de vivienda se limita a una primera o segunda vivienda de propiedad del deudor, ocupada o dada en alquiler por el deudor propietario. Asimismo, la garantía debe ser la misma del destino del crédito. No comprende los créditos destinados a financiar viviendas que no tengan las características anteriores o con fines comerciales, ni otros tipos de créditos amparados con garantía hipotecaria.

A.2. Crédito hipotecario de vivienda de interés social.- Crédito hipotecario de vivienda, destinado a la adquisición o construcción de una única vivienda sin fines comerciales, cuyo valor comercial o el costo final para su construcción incluido el valor del terreno, no supere UFV400.000.- (Cuatrocientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda) cuando se trate de departamento y de UFV460.000.- (Cuatrocientas Sesenta Mil Unidades de Fomento a la Vivienda) para casas.

Se considera dentro de la presente definición, a los créditos para compra de terreno adquirido con fines de construcción de una vivienda sin fines comerciales, cuyo valor comercial no supere el cuarenta por ciento (40%) del valor establecido para casas, definido en el párrafo anterior.

B. Créditos de Consumo

B. 1. Crédito de consumo: Todo crédito concedido a una persona natural, con el objeto de financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, amortizable en cuotas sucesivas y cuya fuente principal de pago es el salario de la persona o ingresos provenientes de su actividad, adecuadamente verificados. Esta definición incluye las operaciones realizadas a través del sistema de tarjetas de crédito de personas naturales.

- Con garantía Hipotecaria
- Con garantía Personal

C. Micro Créditos

C.1. Microcrédito: Todo crédito otorgado a una persona natural, con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización y servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades. Por el tamaño de la actividad económica se encuentra clasificado en el índice de microempresa.

- Con garantía Hipotecaria
- Con garantía Personal

1, 3.- Inversiones a Plazo Fijo

Los depósitos de ahorros devengan intereses de acuerdo a la tasa de interés y la metodología de pago de tales tasas, aprobadas en Reuniones de Directorio de “PANDO”EFV.

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

2. SERVICIOS

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

- 1) Transferencias bancarias: Te brindamos un servicio ágil y eficiente para transferir tus fondos a cualquier Institución Financiera a nivel nacional.
- 2) Cobro matrículas y pensiones. Reduce tus costos operativos, evita el manejo y transporte de valores, nosotros trabajamos pensando en tu bienestar.
- 3) Acreditación de sueldos a empleados: Ofrecemos convenios a las empresas para el pago de nómina de sus empleados y estos a su vez se pueden recibir los beneficios que la entidad ofrece a sus clientes.
- 4) Western Unión: Realiza tus pagos en nuestra central servicio a nivel nacional e internacional mediante convenio.

10.5. ANALISIS F.O.D.A.

“PANDO” EFV; ha adoptado el análisis FODA como herramienta de apoyo gerencial; se establecieron los siguientes:

Fortalezas

- Buenas relaciones institucionales de sus Directores y Ejecutivos (UAP, EPSAS, etc.)
- Rapidez en el proceso de otorgamiento de créditos para la vivienda.
- Imagen institucional sólida y creíble en el mercado local.
- Es una empresa con tradición en la actividad financiera de Pando.
- Entidad con alta autonomía y toma de decisiones inmediatas.
- Disposición amplia para un mejor desempeño social.
- Entidad ágil por ser pequeña.
- Disponibilidad de terrenos para futuras construcciones.

Debilidades

- Observaciones detectadas por ASFI a la gestión integral de Riesgos.

- Concentración de depósitos en pocas personas (continuar con el proceso de desconcentración).
- No se cuenta con políticas de captación agresivas, así como de búsqueda de financiamiento.
- Falta de políticas de fidelización de prestatarios.
- Procedimientos de cobranza de créditos no están formalizados.
- Debilidad en el área de crédito por insuficiencia de personal.
- Ausencia de un programa de capacitación del personal.
- Retardación de cobranza de crédito en estrados judiciales.
- No existe plan de contingencias en el área de sistemas ante cortes de energía.
- Desactualización del Sistema Informático.
- Falta de políticas que generen el compromiso del personal; política de incentivos monetarios y no monetarios.

Oportunidades

- Crecimiento poblacional de Cobija.
- Crecimiento del entorno empresarial requiere atención con servicios (pago de planilla y otros) así como sus empleados.
- Inmigración de comerciantes informales (occidente/ oriente) con capacidad de ahorro y pago de préstamos, debido a sus actividades comerciales con Brasil.
- Crecimiento de micro y pequeñas empresas.
- Potencial financiamiento estatal para el fomento del crédito para la vivienda y productivo.
- La ASFI ejerce supervisión con orientación al control en la gestión de riesgos.
- Creación de nuevos barrios genera demanda para financiamiento a la vivienda (aprox. 80%, son invasiones de informales).
- Alta liquidez en el mercado por flujo de compradores brasileiros.

Amenazas

- Políticas agresivas de otras entidades financieras en el mercado de Cobija.

- Extracción de clientes y funcionarios de la mutual por parte de la competencia.
- Potencial sobreendeudamiento de clientes.
- Cambio y endurecimiento de reglas en el entorno financiero para entidades orientadas a la vivienda.
- Reunión de advertencia de la ASFI por observaciones a la Gestión de Riesgos.
- Regulación a la baja de tasas de interés para la vivienda y alza de tasas de captación.
- Competencia del BCB en tasas pasivas DPF.
- Gremialistas prefieren canales de financiamiento informal.
- Fallas en la disponibilidad de tecnología de comunicaciones e información.
- Financiamiento a construcciones de vivienda para estudiantes del Brasil.
- Crecimiento desordenado e ilegal (sin papeles) de áreas urbanas.

MATRIZ FODA PARA “PANDO” EFV.

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortaleza (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones institucionales de sus Directores y Ejecutivos (UAP, EPSAS, etc.) • Rapidez en el proceso de otorgamiento de créditos para la vivienda. • Imagen institucional sólida y creíble en el mercado local. • Es una empresa con tradición en la actividad financiera de Pando. • Entidad con alta autonomía y toma de decisiones inmediatas. • Disposición amplia para un mejor desempeño social. • Entidad ágil por ser pequeña. • Disponibilidad de terrenos para futuras construcciones. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con políticas de captación agresivas, así como de búsqueda de financiamiento. • Falta de políticas de fidelización de prestatarios. • Procedimientos de cobranza de créditos no están formalizados. • Debilidad en el área de crédito por insuficiencia de personal. • Ausencia de un programa de capacitación del personal. • Retardación de cobranza de crédito en estrados judiciales. • No existe plan de contingencias en el área de sistemas ante cortes de energía. • Falta de políticas que generen el compromiso del personal; política de incentivos monetarios y no monetarios.
<p>Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional de Cobija. • Crecimiento del entorno empresarial • Inmigración de comerciantes informales (occidente/ oriente) con capacidad de ahorro y pago de préstamos, debido a sus actividades comerciales con Brasil. • Crecimiento de micro y pequeñas empresas. • Potencial financiamiento estatal para el fomento del crédito para la vivienda y productivo. • Creación de nuevos barrios genera demanda 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conservar el buen desempeño de la entidad para aumentar su demanda ❖ Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio ❖ Utilizar la alta credibilidad, el rápido y eficiente servicio que se ofrece 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Iniciar un programa de capacitación ❖ Realizar investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les debe brindar el servicio ❖ Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar la venta de servicios.

para financiamiento a la vivienda (aprox. 80%, son invasiones de informales)		
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Políticas agresivas de otras entidades financieras en el mercado de Cobija. • Extracción de clientes y funcionarios de la mutual por parte de la competencia. • Potencial sobreendeudamiento de clientes. • Regulación a la baja de tasas de interés para la vivienda y alza de tasas de captación. • Gremialistas prefieren canales de financiamiento informal. • Fallas en la disponibilidad de tecnología de comunicaciones e información. • Crecimiento desordenado e ilegal (sin papeles) de áreas urbanas. 	ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener personal capacitado en la administración que pueda tomar acciones en el momento oportuno para contrarrestar los efectos de la situación económica del país. ❖ Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. ❖ Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. 	ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñar y realizar un desarrollo del talento Humano ❖ Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de nuestros servicios ❖ Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la entidad

Factor Interno	F	D
Factor Externo	FO (Maxi – Maxi)	DO (Mini – Maxi)

A	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini – Mini)
----------	-------------------------	-------------------------

La entidad en estudio tiene un nivel de FO como resultado del cuadrante de la matriz FODA, se basa en el uso de fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La entidad podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovechar el mercado para el ofrecimiento de sus servicios.

CAPÍTULO 5

12 DESCRIPCION DEL TRABAJO EJECUTADO

12.1. Etapas del trabajo ejecutado

La elaboración del Manual de Procedimientos Operativos, se realizó con los siguientes procedimientos y se define un listado de ítems organizados por códigos que contienen la identificación y codificación de cada procedimiento de “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda la cual se desarrolló de la siguiente manera:

- **Captación de la Información:** Se procedió a recabar la información necesaria para el diseño y elaboración de los manuales, a través de: libros, consultas en páginas web; Normas ASFI, estatutos y reglamentos de “PANDO” EFV; luego se efectuó una entrevista al Gerente, a los funcionarios responsables de cada jefatura con la aplicación de formularios de descripción, matrices de procesos y procedimientos.
- **Integración de la información:** Una vez recopilada la información necesaria para la elaboración del respectivo manual, ordenamos y sistematizamos los datos a efecto de poder preparar su análisis.
- **Análisis de la información:** Se realizó un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información que se integraron con el propósito de conocer su estructura interna, así como el proceso de las actividades que realizan, para obtener un diagnóstico general que refleje la realidad administrativa y operativa de la Entidad.
- **Validación de la información:** Se procedió conjuntamente con el personal de la Entidad a validar datos para comprobar que estén acordes a las actividades que estos desarrollan.
- **Estructuración de manuales:** Con los resultados obtenidos anteriormente, se procedió a elaborar la propuesta, donde diseñamos y estructuramos paso a paso el manual de procedimientos Operativos de acuerdo a los siguientes pasos:

- ✓ Se diseñó una estructura de los procedimientos de acuerdo a las relaciones establecidas.
 - ✓ Se identifican los procesos y sus procedimientos de cada area operativa, nominado cada uno con el nombre que defina una idea general de la actividad personal que desarrolla.
 - ✓ Se asigna código a cada uno de los procedimientos según la relación establecida.
- **Resolución final:** Para culminar con el presente trabajo de investigación, se elaboró las respectivas conclusiones y recomendaciones, finalizando con la estructuración del Manual de procedimientos Operativos. (Ver Anexo)

CAPÍTULO 6

13. PROPUESTA CENTRAL

La propuesta está dirigida a la parte operativa de “PANDO” EFV que serán áreas de estudio, para el levantamiento de información y propuesta del Manual de Procedimientos Operativos, mediante el cual nos permitirá mejorar el control interno en las jefaturas y áreas establecidas por lo que se ha definido como parte principal del desarrollo.

13.1. Desarrollo de la Propuesta

Finalidad: El Manual de Procedimientos Operativos constituye la guía de referencia, útil para la orientación en la parte administrativa y operaciones, en el desempeño de funciones de las áreas que componen la estructura de “PANDO” EFV.

Alcance: Las disposiciones contenidas en el presente Manual de procedimientos Operativo son de aplicación y estricto cumplimiento por parte de todas las jefaturas y áreas operativa dentro de “PANDO” EFV.

Manual de Procedimientos Operativos

Contiene los siguientes procedimientos de la entidad, jefaturas y áreas de la entidad:

Tabla 1

Procesos Jefatura de Contabilidad

Código	Nombre de los Procesos
PCON - 001	Transferencia de cuenta mayor a 10 años al Tesoro General de la Nación
PCON - 002	Entrega del efectivo y revisión de operaciones del día
PCON - 003	Revisión y registro operaciones automáticas con desglose
PCON - 004	Control de encaje legal
PCON - 005	Envío Estado Fideicomiso Trimestral y Semestral
PCON - 006	Custodia de Efectivo (Bóveda)
PCON - 007	Carga de Cajero Automático
PCON - 008	Fin de Día Cajero Automático
PCON - 009	Pago de impuestos

PCON - 010	Pago servicios básicos y aportes AFP
PCON - 011	Pago Aportes AFP
PCON - 012	Pago de Aportes a INFOCAL y Caja CORDES
PCON - 013	Envío de Información BCB - ASFI
PCON - 014	Anexos Semestrales Formas CDE
PCON - 015	Envío de Libro de Compra y Venta IVA
PCON - 016	Revisión Formulario PC-01 Fin de Día
PCON - 017	Presupuesto anual
PCON - 018	Declaración Jurada
PCON - 019	Envío Bancarización
PCON - 020	Elaboración de Informe Financiero
PCON - 021	Revisión (anexo 4 control interno)
PCON - 022	Envío Vitalicia de seguros
PCON - 023	Elaboración Planilla de sueldos y salarios del Personal dependiente de “PANDO” EFV.

Fuente: elaboracion Propia

Tabla 2

Procesos Jefatura de Sistema

Código	Nombre de los Procesos
PSIS - 001	Base de Datos
PSIS - 002	Restaurar Backup de BD SQL En Servidor Secundario
PSIS - 003	Restaurar Backup de BD SQL En Servidor de Agencia
PSIS - 004	Restaurar Backup de BD SQL En Servidor Principal
PSIS - 005	Inspección Generador de Energía
PSIS - 006	Interrupción de Fluido Eléctrico
PSIS - 007	Interrupción de Internet y/o VPN - ASFI
PSIS - 008	Entrega de Usuarios y Claves
PSIS - 009	Falla de Comunicación interna
PSIS - 010	Indisponibilidad del CPD
PSIS - 011	Modificación de Datos en la Base de Datos
PSIS - 012	Apertura del Día
PSIS - 013	Fin de día
PSIS - 014	Administración de CPD y Servidores
PSIS - 015	Administración de Firewall

PSIS - 016	Desbloquear Usuarios de la Red Local
PSIS - 017	Fallas en el Core-Financiero
PSIS - 018	Configuración de Hardware y Software de Terminales
PSIS - 019	Incidencias de seguridad de la información
PSIS - 020	Contratación de Proveedores de Tecnología de la Información
PSIS - 021	Adquisición de Sistemas
PSIS - 022	Uso del Correo Electrónico en la Entidad
PSIS - 023	Mantenimiento Preventivo de ATM (Cajero Automático)
PSIS - 024	Uso de Equipo de Computación y de Internet
PSIS - 025	Migración a Nueva Versión del Pnet-2014
PSIS - 026	Backup de Cámara
PSIS - 027	Difusión de Spot Informático en Plataforma Atención al Cliente
PSIS - 028	Falla de Comunicación Externa (ATM) Punto a Punto Cobija-La Paz
PSIS - 029	Cambio Rol de Funciones
PSIS - 030	envío Cobranza a EPSA (agua)
PSIS - 031	Mantenimiento preventivo y correctivo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3

Procesos Jefatura de Cartera

Código	Nombre de los Procesos
PCAR - 001	Otorgación de Crédito
PCAR – 002	Refinanciamiento de Crédito
PCAR – 003	Cobranza yo Recuperación de Crédito
PCAR – 004	Proceso de Fin de Día
PCAR – 005	Verificación de Vitalicia
PCAR – 006	Reporte de Tiempos Máximos de Espera ASFI
PCAR – 007	Informe Financiero Mensual (Directorio)
PCAR – 008	Seguimiento de Crédito (vivienda)
PCAR – 009	Formularios CP CH
PCAR – 010	Reporte CPOP –ASFI
PCAR – 011	Balance mensual-ASFI
PCAR – 012	Débitos de Cartera Diarios
PCAR – 013	Otras formas de financiamiento –ASFI
PCAR – 014	Operaciones Reprogramadas –ASFI

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4

Procesos Área de Captaciones

Código	Nombre de los Procesos
PCAP - 001	Apertura cuenta
PCAP - 002	Cierre de cuenta
PCAP - 003	Apertura de DPF
PCAP - 004	Vencimiento de DPF`s
PCAP - 005	Renovación de inversión de DPF´s
PCAP - 006	Apertura tarjeta de débito
PCAP - 007	Anulación y desbloqueo de tarjeta de débito
PCAP - 008	Bloqueo y desbloqueo de cuenta
PCAP - 009	Modificación o Eliminación de Firmas
PCAP - 010	Informacion de saldo y n° de cuenta
PCAP - 011	Reclamo por falla en el cajero automático
PCAP - 012	Punto de reclamos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Procesos Área de Caja

Código	Nombre de los Procesos
PCAJ - 001	Apertura de caja
PCAJ - 002	Cierre de caja y cuadro del día
PCAJ - 003	Aumento de efectivo
PCAJ - 004	Disminución de efectivo por servicio
PCAJ - 005	Retiro de efectivo
PCAJ - 006	Depósito de efectivo
PCAJ - 007	Recepción de DPF
PCAJ - 008	Cancelación de DPF
PCAJ - 009	Cambio de Divisas

PCAJ - 010	Cambio de moneda
PCAJ – 011	Detección de billetes falsos
PCAJ - 012	Pago de crédito

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6

Procesos Área de Secretaria

Código	Nombre de los Procesos
PSEC - 001	Atención de llamadas telefónicas
PSEC - 002	Recepción de Fax
PSEC - 003	Recepción de correspondencia
PSEC -004	Elaboración de Documentos (Cartas, Circulares, Memorándum y Otros).

Fuente: Elaboración Propia

Se hace notar que el desarrollo del Manual de Procedimientos Operativos se adjunta en el anexo de este documento.

13.2. Propósito de la propuesta

El Manual de Procedimientos Operativos que es de vital importancia para “PANDO” EFV, como un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades que se realizan.

La importancia de contar con un Manual de Procedimientos Operativos, es mejorar la calidad de gestión de “PANDO” Entidad Financiera de vivienda tanto en lo que refiere, como el manejo transparente de sus recursos; coadyuvando a que esta opere con mayor grado de competitividad y con una visión de futuro.

13.3. Beneficios de la aplicación de la propuesta

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución dentro la entidad de acuerdo al siguiente:

- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada actividad.
- ✓ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal.
- ✓ Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✓ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✓ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

CAPÍTULO 7

14. EVALUACION Y RESULTADOS

14.1. Evaluación

Para el desarrollo y crecimiento de “PANDO” EFV se pretende lograr u obtener resultados que permitan ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de una determinada jefatura; es necesario que estas cuenten con herramientas de consulta que integren la información operativa a través de manuales que le faciliten:

- La calidad y homogeneidad del trabajo que realiza.
- La toma de decisiones.
- El orden y la mejora administrativa
- La certificación en la calidad del servicio que se ofrece.

Tomando como base la entrevista aplicada a los funcionarios y ejecutivos de “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda, podemos destacar claramente que la necesidad de contar con ciertos manuales para la estructura operativa de la entidad, ha dependido esencialmente del tamaño y crecimiento que esta ha venido teniendo desde sus inicios.

Además, se pudo comprobar claramente un gran desconocimiento y confusión con respecto a funciones y actividades que cada funcionario debe cumplir en la entidad, esto debido a que mantienen responsabilidades compartidas, que no solo redundan en pérdidas de tiempo, duplicación de esfuerzos, sino también en la dilución de responsabilidades desencadenando malentendidos entre los funcionarios.

Cada funcionario concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme al manual de funciones, reglamentos internos instrucciones y especificaciones recibidas pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo.

14.2. Resultados

Al diagnóstico del estado actual en “PANDO” EFV se propuso La elaboración de este Manual de Procedimientos Operativos que pretende ser una fuente de información que oriente e indique de manera más sencilla, lógica y secuencial, se pretende mejorar aspectos como:

- La comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de “PANDO” EFV.
- Facilitar labores de auditoría y control interno y su evaluación.
- Los empleados asuman responsabilidades de sus acciones y decisiones.
- Generar información oportuna, confiable y eficaz.

Se ejecutó el inventario de los procedimientos para “PANDO” EFV y se procedió a validar todas las actividades realizadas en cada área operativa con una revisión por parte de cada responsable quienes dieron su aprobación.

La elaboración del Manual de Procedimientos Operativos para “PANDO” EFV se llenó el instructivo (formato para vaciar la información recolectada en las áreas) de acuerdo al siguiente detalle:

Instructivo llenado de manual de procedimientos

1. **Área:** Anotar el nombre del área que alcanza o que esté involucrada
2. **Nombre del Procedimiento:** Anotar el nombre del procedimiento según cada tarea dependiente de cada área.
3. **Código del Procedimiento:** Se compone de las siglas P que significa Procedimiento, AO significa Área Operativa (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad responsable) y 00 que es el número consecutivo del procedimiento.
4. **Fecha:** Anotar el mes y año en que se implanta el procedimiento.
5. **Versión:** el número de reproducción que se realizó
6. **Responsabilidad.-** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento así como también quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
7. **Página:** Anotar el número de página consecutivo con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, etc.

8. **Objetivo.**- Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir deberá ser lo más concreto posible, y su redacción clara y en párrafos breves.

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

10.**Responsable:** Anotar el nombre del responsable de la actividad que interviene de manera directa en el procedimiento, ejemplo: Contador.

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

12.**Descripción de Actividades.**- Anotar en forma narrativa la actividad, la cual deberá empezar en tercera persona del singular.

13.**Referencia a documentos.**- Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento manuales internos, normatividad, Etc.

14.**Registros.**- documentación que se tiene en archivo para respaldo

15.**Diagrama de flujo.**- Es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, se debe utilizar frases cortas, pero completas. Las frases deben comenzar con un verbo infinitivo en singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: Recibir, Controlar, Remitir, Archivar, etc en todo caso términos sencillos y uniformes para que el personal que tenga que utilizarlo pueda entender con gran facilidad.

16.**Descripción narrativa del diagrama de flujo.**- Una vez definida la información se realizó la elaboración de los flujo grama, los cuales son la representación gráfica de un procedimiento, este es un instrumento muy importante que direcciona su ejecución ordenadamente; permite visualizar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el procedimiento que se describe, a través de los elementos que lo integran como las actividades, las tareas, los documentos y los cargos que intervienen en él para la diagramación de los procedimientos se utilizarán los símbolos universales del diagrama de flujo.

Los pasos a seguir durante la elaboración del diagrama de flujo son los siguientes:

- ✓ El encabezamiento de la hoja debe contener nombre y logotipo de “PANDO” EFV, dependencia, nombre del procedimiento, código y número de páginas

- ✓ Debe utilizarse una sola columna por cada cargo que interviene. El diagrama se elabora siguiendo la lógica del procedimiento, dibujando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- ✓ La descripción de cada uno de los pasos debe hacerse dentro del símbolo correspondiente.
- ✓ Las líneas que cruzan de una columna a otra, deben dibujarse saliendo por debajo del último paso y entrando por encima del primer paso de la columna destino.
- ✓ Se revisaron los diagramas de flujo con los funcionarios respectivos y el jefe del área de Riesgo realizó las correcciones necesarias
- ✓ Se anexaron los formatos instructivos de llenado e informaciones. (ver anexo)

CAPÍTULO 8

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1. Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo investigativo en “PANDO” EFV podemos concluir lo siguiente:

- La situación evidenciada en “PANDO” EFV fue con la valiosa colaboración de los funcionarios, nos fue factible conocer su situación actual, su estructura organizacional, así como sus falencias existentes, los cuales obstaculizan su normal desenvolvimiento. Existe cierto desconocimiento y confusión en las funciones, responsabilidades que le compete cumplir a cada funcionario, debido a que poseen responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo, duplicación de esfuerzos, sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios.
- Se constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual, esta información una vez analizada, se procede a organizar y reflejar a través de gráficos ordenados que nos va a mostrar el flujo de un proceso, consideramos esta técnica de amplia importancia, puesto que nos da a conocer la situación actual.
- Se logró cumplir con los objetivos planteados: elaborar un Manual de Procedimientos Operativos y ponerlo a consideración de “PANDO” EFV. Los funcionarios de la Entidad resaltan la importancia de contar con manuales de procedimientos ya que consideran que si esta se encuentra organizada y estructurada en su accionar hace que la atención al cliente sea más rápida y eficiente, generando confianza.
- Se definió mediante representaciones gráficas, el cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Utilizando símbolos que se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, es decir son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

15.2. Recomendaciones

Ante las conclusiones planteadas anteriormente se recomienda lo siguiente:

- Dar aplicabilidad al Manual de Procedimientos Operativos, para asegurar que realmente sean útiles en “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda, con la finalidad de optimizar los procedimientos operativos, obtener una estructura organizacional más ágil y en definitiva sirva de guía al personal que trabajan actualmente y para aquellos que a futuro puedan incorporarse.
- Los manuales propuestos deben ser aprobados por el Directorio, para la aplicación inmediata como corresponda,
- Incentivar el uso del manual entre el personal que conforma “PANDO” Entidad Financiera de Vivienda, para que este pueda ser explotado en su totalidad, y así facilite su correcta utilización y además se forme parte integrante de todas las actividades que se realicen.
- Estos manuales deberán actualizarse en la medida que se presenten modificaciones en su contenido, en las normativas establecidas, en la estructura orgánica de la entidad, o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, para mantener su utilidad.
- Concientizar a los funcionarios de que el factor clave para el surgimiento de “PANDO” EFV es el cliente, por ende es importante que brinden una imagen de seguridad y confianza, prestando un servicio de calidad con el objetivo fundamental de buscar la satisfacción de sus asociados

BIBLIOGRAFÍA

- Collin, I. (2014). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de <http://www.gestionestrategica.ipn.mx/EstOrgFunc/Paginas/Estructuras%20Funcionales/MP.aspx>
- Cussi, E. (2013) *Semillas para la Investigación 2*. Pando Bolivia: Sodespo Pando –Ciencias Económicas y Financieras UAP.
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª Ed.) México: Mc Graw. Hill
- FMI. (2015). *Qué es una UIF*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2016, de <http://www.icd.go.cr/portalicd/index.php/acerca-de-uif/quees-uif>
- García, B. M. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoediciones.
- Gómez, G. (2001). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*. Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- Mideplan. *Guía para la elaboración de Diagramas de Flujo*. (2009). disponible en la web: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Merino, M. (2008). *Organización*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de <http://definicion.de/organizacion/>
- Merino, M. (2013). *El talento humano*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Moreno, M.G. (2005) *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Progreso editorial.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: ed. Limusa.
- Pando Entidad Financiera de Vivienda, (2015) *Planificación Estratégica 2015-2017* Cobija, Bolivia
- Stanton William, E. M. (2012). *Promonegocio.net*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*.
México: Panorama: ed. S.A. De C.V.

ANEXOS

Cuestionario a Gerente de la Entidad

La finalidad del instrumento es conocer la necesidad fundamental que tiene la entidad financiera, en las operaciones si se cuenta con manuales de procedimiento de operaciones.

1. ¿Cuál de los siguientes Manuales tiene la entidad Financiera?

- Manual de Funciones Operativos
- Manual de Procedimientos Operativos
- Manual de Riesgo operativo

1. ¿La Entidad cuenta con manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, para todo el personal?

Sí
No

2. ¿Será es de vital importancia un manual de procedimiento para las operaciones de las jefaturas de la entidad financiera?

Sí No

3. De los manuales anteriores, ¿Cuál cree que debe tener prioridad en la elaboración de los manuales para la Entidad financiera?

- Manual de Funciones
- Manual de Procedimientos Operativos
- Manual de Riesgo operativo

4. ¿Conoce usted sobre los convenios que tiene “PANDO” EFV. Con la Universidad Amazónica de Pando?

Sí
No

5. Considera usted que un estudiante de la Universidad Amazónica de Pando, este a cargo en la elaboración de un manual de procedimientos Operativos?

Sí
No

ENTREVISTA DE PROCEDIMIENTO

Unidad	<input type="checkbox"/> Gerencia <input type="checkbox"/> Operaciones <input type="checkbox"/> Captaciones <input type="checkbox"/> Cartera <input type="checkbox"/> Caja <input type="checkbox"/> Contabilidad <input type="checkbox"/> Sistemas <input type="checkbox"/> Riesgo <input type="checkbox"/> Auditoria <input type="checkbox"/> Legal
Cargo del funcionario	
Nombre del funcionario	
Nombre del proceso	
Producto relacionado con el proceso	
Objetivo del proceso	
Destinatario	<input type="checkbox"/> Cliente ahorro de <input type="checkbox"/> Cliente DPF <input type="checkbox"/> Cliente Ptmos. <input type="checkbox"/> Socios <input type="checkbox"/> ASFI <input type="checkbox"/> BCB <input type="checkbox"/> UIF <input type="checkbox"/> AFP <input type="checkbox"/> Aseguradora <input type="checkbox"/> Min. de trabajo <input type="checkbox"/> Caja de Seguros
Periodicidad	<input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Bimestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Anual
Duración del proceso	Inicio: _____ Fin: _____
Entrada (recursos)	
Salidas	
Descripción	

FICHA BIBLIOGRAFICA

Autor:	Editorial:
Título:	Ciudad:
Año :	
Desarrollo	