



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN – FAREM MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LOS MANUALES DE  
PROCEDIMIENTOS EN EL AREA DE CREDITO, EN LA  
FINANCIERA FONDO DE DESARROLLO LOCAL, SEDE  
CUÁ – MATAGALPA DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE  
2015.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN CONTABILIDAD  
CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

**Autora:**

Lic. Iris María Laguna Blandón

**Tutora:**

MSc. Martha del Socorro González Altamirano

Matagalpa, 12 de enero 2017





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
UNAN – FAREM MATAGALPA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Tema:**

**Evaluación de los Manuales De Procedimientos en el  
Área de Crédito, en la Financiera Fondo De Desarrollo  
Local, Sede Cuá – Matagalpa Durante El Segundo  
Semestre 2015.**

**Tesis para optar al título de Máster en Contabilidad con  
énfasis en auditoría**

**Autora:**

**Lic. Iris María Laguna Blandón**

**Tutora:**

**MSc. Martha del Socorro González Altamirano**

Matagalpa, 12 de enero 2017

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
CARTA AVAL .....	iii
RESUMEN.....	iv
SUMMARY .....	v
I. INTRODUCCION.....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	7
1.2. Antecedentes .....	8
1.3. Justificación.....	10
II. OBJETIVOS .....	11
III. MARCO TEÓRICO .....	12
3.1. Manuales de Procedimientos .....	12
3.1.1 Concepto de los Manuales de Procedimientos .....	12
3.1.2. Objetivos de los Manuales de Procedimientos.....	13
3.1.3. Importancia de los Manuales de Procedimientos.....	14
3.1.4. Ventajas y Desventajas de los Manuales de Procedimientos.....	14
3.1.5. Clasificación de los Manuales de Procedimientos .....	16
3.1.5.1 Por su Contenido: .....	17
1) Manual de Políticas:.....	17
2) Manual de Procedimientos. ....	18
3.1.5.2. Por su Función Específica:.....	19
1) Manual de Producción: .....	19
2) Manual de Compras: .....	20
3) Manual de Ventas:.....	22
4) Manual de Finanzas:.....	23
5) Manual de Contabilidad: .....	23
6) Manual de Crédito y Cobranzas: .....	24

7) Manual de Personal:.....	24
8) Manual de Adiestramiento o Instructivo:.....	25
3.1.5.3. General:.....	26
1) Manuales Generales de Organización: .....	26
2) Manual General de Procedimientos: .....	26
3) Manual General de Políticas: .....	27
3.1.5.4. Específico: .....	27
1) Manual Específico de Reclutamiento y Selección: .....	27
2) Manual Específico de Auditoría Interna:.....	28
3) Manual Específico de Políticas de Personal:.....	28
4) Manual Específico de Procedimientos de Tesorería:.....	28
3.1.6 Estructura de los Manuales de Procedimientos.....	30
3.1.6.1. Presentación.....	30
3.1.6.2 Definición y Propósito .....	30
3.1.6.3. Objetivos.....	30
3.1.6.4 Campo de Aplicación .....	31
3.1.6.5 Símbolos .....	31
3.1.6.6 Procedimientos y Flujogramas.....	31
3.1.6.7 Catálogo de Cuentas .....	33
3.1.6.7. 1 Codificación Numérica .....	33
3.1.6.7.2 Codificación Alfabética .....	34
3.1.6.7.3 Codificación Alfanumérica .....	35
3.1.6.8 Descripción Contable.....	35
3.1.6.8.1 Captación de hechos contables.....	35
3.1.6.8.2 Análisis y Valoración de hechos contables .....	36
3.1.6.8.3 Registro de hechos contables .....	36
3.1.6.8.4 Elaboración de información de síntesis.....	36
3.1.6.9 Estados financieros .....	36

3.1.6.9.1 Balance General.....	37
3.1.6.9.2 Estado de Resultado.....	37
3.1.6.9.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	38
3.1.7 Funciones de los Manuales de Procedimientos.....	38
3.1.7.1. Procedimientos Contables: .....	39
3.1.7.2. Procedimientos No Contables:.....	39
3.1.8. Pasos para la Elaboración y Cumplimiento de los Manuales de Procedimientos.....	40
3.1.8.1 Planeación .....	40
3.1.8.1.1 PERT Técnicas de Evaluación y Control de Programas: .....	41
3.1.8.1.2 Gráfico de Barras o de Gantt .....	41
3.1.8.2 Investigación .....	42
3.1.8.3 Entrevista.....	42
3.1.8.4 Cuestionario .....	42
3.1.8.5 Inspección.....	42
3.1.8.6 Observación.....	43
3.1.8.7 Análisis .....	43
3.1.8.8 Posibilidades o Alternativas .....	43
3.1.8.9 Formas .....	43
3.1.8.10 Equipos .....	44
3.1.8.11 Espacio .....	44
3.1.8.12 Selección de la Mejor Alternativa.....	44
3.1.8.13 Pruebas .....	44
3.2. Crédito.....	45
3.2.1. Concepto de Crédito.....	45
3.2.2. Importancia de los Créditos .....	45
3.2.3. Pasos para Evaluar un Crédito .....	47
3.2.4 Tipos de Créditos.....	48

3.2.4.1	Crédito al Consumo.....	49
3.2.4.2	Crédito Personales.....	49
3.2.4.3	Crédito de Estudios.....	49
3.2.4.4	Créditos Hipotecarios .....	49
3.2.5.	Flujograma para la Elaboración de un Crédito .....	50
3.2.6.	Normas sobre Transparencia en el Área de Crédito .....	50
3.2.6.1	Concepto.....	50
3.2.6.2	Objeto y Alcance .....	54
3.2.6.3	Principios Generales.....	55
3.2.6.3.1.	Derechos de los clientes y usuarios de servicios financieros .....	55
3.2.4.6.2	Obligaciones de los clientes y usuarios de servicios financieros .....	56
3.3.	Plan de Acción .....	57
3.3.1	Concepto .....	57
3.3.2.	Importancia de un Plan de Acción.....	58
3.3.3	Implementación y Revisión del Plan de Acción.....	59
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	61
V.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	62
5.1.	Tipo de Enfoque .....	62
5.2.	Tipo de estudio.....	62
5.3.	Profundidad del estudio .....	63
5.4.	Población y Muestra.....	63
5.5.	Variable .....	63
5.6.	Métodos y Técnicas e instrumentos para Recolección de Datos .....	64
5.6.1.	Métodos.....	64
5.6.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
5.7.	Validación de Instrumentos de recolección de la información.....	66
VI.	ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	67
VII.	CONCLUSIONES .....	73

VIII. RECOMENDACIONES .....	74
IX. BIBLIOGRAFÍA .....	75



## DEDICATORIA

**Al Altísimo**, nuestro Creador Jesús que me dio las fuerzas y me conduce por el sendero de la sabiduría para superar los obstáculos que se presentaron en la trayectoria de mi tesis en curso.

**A mis padres**, María Lourdes Blandón Herrera y Evenor Laguna Sevilla los cuales me han brindado su amor y apoyo moral para finalizar exitosamente mi maestría.

**A mi esposo** Yader Mayrena por su apoyo incondicional en todo momento y sobre todo a **mis hijos** Gabriela Guadalupe y Joseph Alejandro Mayrena Laguna ya que ellos son el motor que me anima a seguir adelante y lograr todas mis metas.

**A mi persona**, ya que sin mi esfuerzo y dedicación no hubiera podido cumplir mi meta de culminar mi maestría con éxito.

## AGRADECIMIENTO

**A mis Padres**, que me inculcaron desde muy pequeña en ser una persona responsable, honesta, respetuosa y además me hicieron comprender la necesidad de estudiar y cumplir con todas mis obligaciones y compromisos adquiridos.

De la misma manera **a mi esposo** el cual me ayudo con su apoyo moral y económico para culminar con eficiencia mi tesis.

**A la Profesora** Martha González quien me apoyo con su tiempo, consejos y paciencia para que pudiera terminar mi tesis a pesar de los contratiempos que tuve.

## CARTA AVAL

Matagalpa, 18 de enero 2017

Por la presente se deja constancia de que el informe de investigación de tesis para optar al grado de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, lleva por título:

***Evaluación de los Manuales de Procedimientos en el Área de Crédito, en la Financiera Fondo de Desarrollo Local, Sede Cua – Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.***

**Autora:**

**Maestrante:** Lic. Iris María Laguna Blandón

Reúne los requisitos básicos metodológicos y científicos para ser presentado en el acto de pre-defensa y defensa.

La investigación realizada representa un acercamiento al problema de investigación, por lo que todavía se podría continuar profundizando en su estudio.

Atentamente,

---

MSc. Martha del Socorro González Altamirano

Tutora

## **RESUMEN**

El presente trabajo de Tesis se realizó con el propósito de Evaluar los Manuales de procedimientos en el Área de Crédito, en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.

Se siguió una metodología basada en una investigación de campo y documental, con un nivel descriptivo por cuanto los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, implementando técnicas de recolección de datos como son, la observación directa, entrevistas no estructuradas y revisión documental que permitirá un buen desarrollo del trabajo.

Los Manuales de Procedimientos son instrumentos de vital importancia para las organizaciones de hoy, ya que ellos contienen una serie de directrices, pautas y lineamientos para guiar el curso de acción en el desenvolvimiento de las actividades dentro de las mismas. Estos manuales se diseñan de acuerdo a la naturaleza, tamaño y actividades de las organizaciones.

Los resultados obtenidos de la investigación fueron: Los procedimientos están definidos, ponen en práctica el uso de los manuales para las diferentes áreas que existen en la financiera.

**Palabras Claves:** Manuales de Procedimientos y Crédito.

## SUMMARY

The present thesis work was carried out with the purpose of evaluating the Manuals of procedures in the Credit Area, in the Financial Local Development Fund (FDL), Cua - Matagalpa Headquarters, during the second half of 2015.

We followed a methodology based on a field and documentary research, with a descriptive level in that the data of interest are collected directly from reality, implementing data collection techniques such as direct observation, unstructured interviews and review Documentary that will allow a good development of the work.

Procedural Manuals are vital tools for organizations today, as they contain a set of guidelines, guidelines and guidelines to guide the course of action in the development of activities within them. These manuals are designed according to the nature, size and activities of organizations.

The results obtained from the research were: The procedures are defined, put into practice the use of the manuals for the different areas that exist in the financial.

**Key Words:** Manuals of Procedures and Credit.

## **I. INTRODUCCION**

El tema de tesis desarrollado es Evaluación de los Manuales de procedimientos en el Área de Crédito, en la Financiera Fondo de Desarrollo Local, Sede Cua – Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.

La globalización y el avance tecnológico han originado grandes e importantes cambios no solo en la emisión de la información financiera sino también en la operación de las entidades. Todas las empresas, independiente de su tamaño o actividad, requieren de controles que les ayuden a elevar el grado de cumplimiento de sus funciones.

La importancia de los procedimientos y registros contables para cualquier empresa se hace necesario el levantamiento de procedimientos actuales, o sea el mejoramiento continuo, los cuales son el punto de partida o el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en todas las actividades.

Todas las organizaciones deben de mantener un adecuado control de las diferentes operaciones que en ellas se realizan, para establecer un alto nivel de excelencia y calidad en sus actividades cotidianas que se van desarrollando desde las más simples hasta las más complejas y así lograr los objetivos propuestos. Por esto se hace necesario que las empresas desarrollen y mantengan una serie de procedimientos, a fin de que los empleados puedan desenvolverse en cada una de los puestos que ocupen o actividades que realicen en la organización.

Los procedimientos representan un instrumento esencial para regular las labores rutinarias que realizan los empleados en una empresa, debido a que están constituidos por una disposición concreta y armoniosa de pasos que guardan una coherencia cronológica e indican la manera como se deben ejecutar las diferentes actividades que se llevan a cabo, facilitando las funciones de cada trabajador. De esta manera, las actividades siguen un curso de acción hacia el logro de los objetivos y facilita a que la administración pueda tomar decisiones de la manera más rápida y eficiente a nivel gerencial.

Con base a lo expuesto, surge el interés de realizar un análisis de los procedimientos y registros contables aplicados en el departamento de contabilidad de la Micro financiera Fondo de Desarrollo Local para detectar posibles fallas que puedan existir dentro de éstos y proponer soluciones. Por lo cual se realizó la siguiente pregunta:

***¿Cómo Cumplen con la Evaluación de los Manuales de Procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local, Sede Cua - Matagalpa durante el segundo semestre 2015?,***

Según Vásquez (2005) El estudio investigativo se presenta en los siguientes apartados:

- **Portada**

Es la primera página de los periódicos y revistas, y ésta incluye las noticias o artículos más importantes; por lo tanto, representa un objetivo para cualquier persona que busque un gran nivel de exposición para su trabajo. Por otro lado, la portada también es el punto de encuentro de las noticias amarillistas.

- **Resumen**

El resumen, o también llamado epítome, es una reducción de un texto referente con las ideas principales de este, en la que se expresan las ideas del autor siguiendo un proceso de desarrollo. El resumen favorece la comprensión del tema,

esto facilita entender mejor el texto y la atención, enseña a redactar con exactitud y calidad.

- **Introducción**

En un ensayo, artículo o libro, la introducción es una sección inicial cuyo propósito principal es contextualizar el texto fuente o reseñado que está expuesto a continuación, en general en forma de cuerpo o desarrollo del tema, y posteriormente como conclusiones. En la introducción normalmente se describe el alcance del documento, y se da una breve explicación o resumen del mismo. También puede explicar algunos antecedentes que son importantes para el posterior desarrollo del tema central. Un lector al leer la introducción debería poder hacerse una idea sobre el contenido del texto, antes de comenzar su lectura propiamente dicha.

- **Objetivos de investigación**

Toda investigación nace con un propósito o finalidad, algunas tratan de contribuir en la solución de un problema en particular, otras esperan alcanzar algún grado de conocimiento en determinada área. Este propósito o finalidad será el objetivo que constituirá el punto de partida y orientará así el curso de todo el proceso investigativo. Si este es bien formulado logra transmitir claramente la intencionalidad del investigador, permitiendo también determinar si tal investigación rindió o no los frutos esperados.

- **Antecedentes**

Es un término que proviene de un vocablo latino y sirve para referirse a aquello que antecede (que aparece delante de otra cosa en tiempo, orden o lugar). Este término puede utilizarse para hablar de una circunstancia o acción que sirve como referencia para comprender con mayor exactitud un hecho posterior.



- **Marco teórico**

El marco teórico puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Se establece lo que han investigado otros autores y se incluyen citas de otros proyectos de investigación. El desarrollo de la investigación siguiendo el método científico según los recursos con que cuenta el investigador. El marco teórico genera una referencia general del tema a tratar en una descripción concisa que permite entenderlo más fácilmente.

- **Preguntas Directrices**

Ordinariamente para poder comprender mejor los objetivos específicos, es conveniente plantearlos en forma de preguntas. De esta manera a cada objetivo específico le puede corresponder al menos una pregunta que ayude a plantear mejor el propósito.

- **Variables**

Son atributos, cualidades, características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua.

- **Diseño Metodológico**

Es la forma particular como cada interventor/a organiza su propuesta de intervención. Lo metodológico debe estar soportado por la postura epistemológica, conceptual y ontológica del interventor/a; es decir, cada diseño metodológico ha de responder con coherencia interna a la concepción de ser humano, a la concepción de educación y a los principios pedagógicos que orientan a cada interventor/a en su quehacer.

- **Análisis e interpretación de resultados**

Está redactado de manera deficiente, esto afectará seriamente el trabajo. Usualmente cuando se llega a esta parte del trabajo, el investigador suele estar un

poco cansado por eso es importante tomar esta parte del trabajo con tranquilidad. El análisis de resultados es sencillamente entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes.

- **Conclusiones**

Es una proposición al final de un argumento, luego de las premisas. Si el argumento es válido, las premisas implican la conclusión. Sin embargo, para que una proposición constituya conclusión no es necesario que el argumento sea válido: lo único relevante es su lugar en el argumento, no su rol o función.

- **Recomendaciones**

Las recomendaciones, en un estudio de investigación están dirigidas a proporcionar sugerencias a la luz de los resultados, en este sentido las recomendaciones están dirigidas:

Sugerir, respecto a la forma de mejorar los métodos de estudio  
Sugerir acciones específicas en base a las consecuencias  
Sugerencias para futuras investigaciones

De modo que las recomendaciones deben ser congruentes con los hallazgos y resultados afines con la investigación.

- **Referencias bibliográficas**

Es un conjunto mínimo de datos que permite la identificación de una publicación o de una parte de la misma (por ejemplo de monografías, publicaciones en serie, artículos, patentes) y todo tipo de contenedor de información. Cualquier referencia a otra obra debe ser expresada convenientemente; ya sea en el pie de la página, al final del capítulo, o al final de la obra.

- **Anexos**

Es una página que constituye un tipo de información de soporte enciclopédico, que aporta información relacionada con artículos, pero que no es un artículo en sí mismo. Este tipo de páginas utilizan el espacio de nombres específico Anexo y se categorizan en la Categoría: Anexos.

## **1.1. Planteamiento del problema**

Todas las organizaciones deben de mantener un adecuado control de las diferentes operaciones que en ellas se realizan, para establecer un alto nivel de excelencia y calidad en sus actividades cotidianas que se van desarrollando desde las más simples hasta las más complejas y así lograr los objetivos propuestos. Por esto se hace necesario que las empresas desarrollen y mantengan una serie de procedimientos, a fin de que los empleados puedan desenvolverse en cada una de los puestos que ocupen o actividades que realicen en la organización.

Los procedimientos representan un instrumento esencial para regular las labores rutinarias que realizan los empleados en una empresa, debido a que están constituidos por una disposición concreta y armoniosa de pasos que guardan una coherencia cronológica e indican la manera como se deben ejecutar las diferentes actividades que se llevan a cabo, facilitando las funciones de cada trabajador. De esta manera, las actividades siguen un curso de acción hacia el logro de los objetivos y facilita a que la administración pueda tomar decisiones de la manera más rápida y eficiente a nivel gerencial.

Con base a lo expuesto, surge el interés de realizar un análisis de los procedimientos y registros contables aplicados en el departamento de contabilidad de Micro financiera Fondo de Desarrollo Local para detectar posibles fallas que puedan existir dentro de éstos y proponer soluciones. Por lo cual se realiza la siguiente pregunta:

***¿Cómo Cumplen con la aplicación de los Manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local, Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015?***

## 1.2. Antecedentes

La contabilidad es elemental y solo era empleada para una función de registro en las operaciones del negocio. El crecimiento rápido de las empresas fue acompañado en gran parte por las utilidades, los negocios fueron expandiéndose sin tomar en cuenta la eficiencia en sus operaciones internas y hoy en día debido a la competencia tanto nacional como internacional la organización y la administración de las empresas, es importante; y las utilidades depende de la eficiencia de la buena administración de la misma. En estudios realizados a nivel internacional y nacional se encontraron trabajos de tesis relacionados con el tema de la Evaluación e Implementación de los Manuales y los registros contables los cuales son los siguientes:

En Venezuela, Goitte, Dionelys (2001) Elaboró un trabajo de grado cuyo título es: ***"Análisis de los procedimientos administrativos y contables aplicados en el departamento de presupuesto, para el registro y control de los gastos en el Ministerio de Infraestructura (MINFRA)"***; en dicho trabajo se argumentó de acuerdo a los resultados de la investigación, se observaron algunas deficiencias en el funcionamiento del departamento de presupuesto involucrados con el manejo del sistema integrado de gestión y control de finanzas públicas, deficiencias para el control de los fondos asignados a cada partida, y los controles de supervisión para la ejecución de las partidas, atrasos en la cancelación de los compromisos e insuficiencia presupuestaria en partidas específicas en la distribución anual.

Azocar (2006), ***"Tesis de grado Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Contables para la fundación Luz del Mundo"*** Monagas Venezuela, Universidad de oriente. La metodología empleada corresponde al tipo de Campo, Documental, de nivel Descriptivo. El proceso investigativo se llevó a cabo mediante métodos para obtener información necesaria, que son: observación directa, la inducción y el método analítico; y se aplicó el instrumento de recolección de datos, como: El cuestionario. Los resultados obtenidos fueron

que la organización no cuenta con una estructura organizacional adecuada, que muestre una verdadera departamentalización de la áreas existentes y que agrupe las actividades normales de la entidad; también existen un debilidad en el ambiente de control interno, por la ausencia del manual de normas y procedimientos contables. Igualmente se observó debilidades en los registros y procedimientos contables de la organización, que deben corregirse y adaptarse a los Principios de Contabilidad de Aceptación General (P.C.G.A).

En Ecuador, Martínez (2009), elaboró un estudio de tesis sobre **“Procedimientos de sistema contables para la agencia de viajes y operadora de turismo Jakunamatata Taavel S.A”** en la ciudad de Riobamba, Escuela superior Politécnica del Chimborazo, con la finalidad de diseñar una herramienta útil que facilite el proceso contable que se lleva en esta empresa. La metodología que se utilizó en la investigación es de campo, encuestas y demás instrumentos investigativos con los cuales se pudo recabar información que la empresa posee. Los resultados de la investigación fue la implementación de procedimientos que se realizan en el departamento de contabilidad de la Agencia de Viajes.

Sáenz (2014), elaboro un estudio de tesis sobre **“Análisis de Procedimientos Contables en la Asociación Infancia sin Fronteras Matagalpa, en el segundo semestre del año 2014”** en la ciudad de Matagalpa, UNAN – FAREM, Nicaragua con la finalidad de la evaluación de los procedimientos contables para determinar cuáles son los puntos débiles y fuertes que ésta presenta en su estructura, diseño y aplicación para cumplir con eficacia los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos de la investigación fueron básicamente que no existen procedimientos definidos, se cometen errores, duplicidad de asientos, no se cumple con la partida doble y la falta de capacitación al personal que ocasiona mayor deficiencia al aplicar los procedimientos.

Hay que dejar muy claro que para clasificar y juzgar hechos actuales y posteriores, hay que remontar a estudios pasados de las diversas situaciones; y es lo que se conoce como Antecedentes Históricos. Como hemos observado a lo largo de la historia, ciertos hechos en lo político, social, medicina, economía,

arquitectura, y en cualquier otra ciencia del saber; los cuales han servido de aportes al conocimiento y punto de apoyo a otras investigaciones, para así refutar o aseverar principios y teorías actuales.

### **1.3. Justificación**

El siguiente trabajo se realizó con el propósito de evaluar la aplicación de los procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa en el segundo semestre del año 2015. Para tal fin se planteó un objetivo general el cual consiste en: Evaluar los Manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.

Es importante que en todo tipo de empresa exista un manual de procedimientos y registros contables con el propósito de crear autoridades y delimitar responsabilidades, implementando normas de protección y utilización de recursos, con el fin de garantizar el logro de los objetivos.

Con este trabajo se pretende aportar todo el conocimiento adquirido en la carrera de Contaduría Pública, evaluando los manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), ya que brindará una mayor facilidad para acceder a la información tanto para la gerencia como para el área de contabilidad. Además de establecer un plan de acción para cumplir con los procedimientos y registros contables adecuados cuyo propósito principal es la optimización en el uso, la administración y control de manera que se facilite su ubicación, identificación de custodios y el establecimiento en el uso de acuerdo a los requerimientos de los mismos.

Finalmente los datos, información y conocimientos obtenidos que serán plasmados en el presente estudio, serán de provecho para futuros estudios de otras instituciones, organizaciones no gubernamentales, y como material de consulta a los estudiantes y docentes universitarios, ya que formará parte del acopio bibliográfico en la Biblioteca de la UNAN FAREM Matagalpa.

## II. OBJETIVOS

### **General:**

- ✓ Evaluar los Manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.

### **Específicos:**

- ✓ Describir la implementación de los manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.
- ✓ Identificar la aplicación de los manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.
- ✓ Analizar la aplicación de los manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.
- ✓ Proponer un plan de acción para el Cumplimiento de los manuales aplicados en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL), Sede Cua - Matagalpa, durante el segundo semestre 2015.



### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Manuales de Procedimientos**

##### **3.1.1 Concepto de los Manuales de Procedimientos**

Un manual de procedimientos contables es un estructura organizada que recoge todas las transacciones generada de todas las diferentes áreas, dentro de un determinado periodo, siendo este el resultado de las operaciones realizadas, esta información es analizada y procesada generando los informes para la toma de decisiones. Los procedimientos contables funciona eficientemente, si existen normas, procesos, y controles que permitan que el personal realice sus labores siempre teniendo en cuenta los objetivos y propósitos de la organización, realizando sus actividades de manera eficiente y eficaz para que la información generada sea confiable (Ponce Reyes, 2002).

Ahora bien, el manual de procedimientos se elabora 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 la empresa. Es decir, como la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado principalmente en el área contable, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprenderla, hagamos una lista bastante clara de los pasos que tenemos que seguir; los cuales son: Planeación, Investigación y Análisis.

Cuando existe un manual de procedimientos y registros contables bien elaborado, todas las áreas trabajan en sinergia, con un mejor sistema de comunicación y una mejor información para la toma de decisiones. Este manual debe de incluir actividades de control, que implican diariamente la forma correcta de cumplir diariamente las actividades asignadas, además de estar diseñados

para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización, validación y aplicaciones para enviar y recibir la información.

Planteando un manual de procedimientos para el área contable, se observará que cada cargo tendrá sus propias atribuciones, obligaciones, responsabilidades, el personal estará totalmente involucrado en el manejo del software teniendo en cuenta su rol dentro de la empresa. El manejo de registros constituye una fase o procedimiento de la contabilidad. El mantenimiento de los registros conforma un proceso en extremo importante, toda vez que el desarrollo eficiente de las otras actividades contable depende en alto grado, de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad.

### **3.1.2. Objetivos de los Manuales de Procedimientos**

Para Ponce, (2002) la descripción específica de los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles podemos mencionar.

- 1.- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- 2.- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- 3.- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- 4.- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- 5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.

6.- Permite la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.

7.- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos

8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

En conclusión, un Manual de Procedimientos debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar una determinada tarea.

### **3.1.3. Importancia de los Manuales de Procedimientos**

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa (Gómez, 1994). Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

### **3.1.4. Ventajas y Desventajas de los Manuales de Procedimientos**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia. Entre las ventajas más importantes según Gómez (1994) se encuentran las siguientes:

- ✓ Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.

- ✓ Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- ✓ Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.
- ✓ Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Auxilian en la inducción al puesto.
- ✓ Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- ✓ Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- ✓ Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- ✓ Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- ✓ Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- ✓ Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- ✓ Son guías del trabajo a ejecutar.

Entre las desventajas más importantes según Gómez (1994) se encuentran las siguientes:

- ✓ Se necesita un manual cuando ocurren algunas de las siguientes circunstancias:
- ✓ Muchas personas desempeñando actividades similares y complejas.
- ✓ Trabajos muy especializados y no repetitivos en los cuales, grupos de usuarios deben manejar diseños complejos y casi siempre desconocidos para ellos (tal como es el análisis y diseños de sistemas).

En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de manuales administrativos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades. Depende de estas necesidades cada empresa adopta el tipo de manual que más se adapte a sus necesidades.

### **3.1.5. Clasificación de los Manuales de Procedimientos**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr; en ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos. Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **3.1.5.1 Por su Contenido:**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- 1) Manual de Políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. En un manual de políticas, se escriben los lineamientos de la conducción de una negociación y los medios para el logro de los objetivos. Se aconseja que estas actitudes deban ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización, si se desea que las operaciones se desarrollen de forma eficiente (Gómez, 1994).

Cabe mencionar que las políticas son órdenes o lineamientos generales que se originan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de órganos directivos, como grandes líneas políticas a seguir para toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización se ha fijado. Los manuales de políticas ahorran tiempo y esfuerzo, al no realizar demasiadas consultas al nivel jerárquico superior al momento de registrar o realizar operaciones. Puede haber manuales de políticas comerciales, de producción de finanzas, de créditos, de ventas, de personal, etc.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- ✓ Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión.
- ✓ Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

**2) Manual de Procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. El manual de procedimiento describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requieren (Gómez, 1994).

Por tanto, el registrar por escrito los procedimientos de operación es importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma inteligible. Un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la empresa. Los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica, según sea el lugar donde se utilicen. También pueden referirse a:

- ✓ Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.

- ✓ Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- ✓ Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comercial, de producción, financieros.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

### **3.1.5.2. Por su Función Específica:**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

**1) Manual de Producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente (Robleto, 2008). Un manual de producción es el documento impreso que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Las partes de un manual de producción:

- Situación de lo que se quiera producir
- Equipo necesario para la producción
- La producción en sí, los pasos a seguir
- Cadena productiva
- Sanidad
- Mantenimiento del equipamiento



- Higiene
- Normas de calidad del producto

Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. Por ello es necesario contar con un manual de producción, que todos los trabajadores o quienes participan de dicha producción deben conocer, quedando claros sus objetivos.

**2) Manual de Compras:** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades (Robleto, 2008). El Manual de Compras se somete a las disposiciones generales de la empresa, pero contiene elementos que influyen directamente en las Compras:

1. Respuesta a un Estímulo o Razón de Compra
2. Elemento Económico o costo
3. Aprobación Social y la conveniencia de compra
4. Requisición de almacén de la empresa

Para ello en términos generales deben existir como mínimo tres cotizaciones de proveedores diferentes. Según Robleto, 2008 existen partes que integran un Manual de Compras las cuales son las siguientes:

- a) Introducción:** En esta sección se incluye una breve descripción de la importancia de contar con el manual para lograr el desarrollo de las actividades debidamente encuadradas, así como contar con una guía escrita que cubra los aspectos de organización y operación de compras.
- b) Contenido:** Se refiere a la división del manual en sus diversos capítulos. Se presenta en carpetas, con hojas sustituibles o intercambiables y separadores.

- Antecedentes o referencia.
- Objetivos.
- Áreas afectadas de compras.
- Definición de términos.
- Resumen.
- Responsabilidad de las áreas involucradas.
- Desarrollo o trámite.
- Anexos.
- El manual estará

**c) Índice:** Es conveniente establecer un índice, ya sea formado de acuerdo a la materia objeto de la publicación, por numeración progresiva general o por numeración particular, con la finalidad de eficiencia y dar rapidez a la localización del tema.

**d) Organización:** Lineamientos integrantes, tales como cuadros de organización, descripción de funciones, listas de obligaciones, etc., con los cuales se asignan por escrito los deberes, responsabilidades y autoridad, correspondientes a todos los individuos componentes de la gerencia.

**e) Políticas:** Está destinada a incluir exclusivamente todas las políticas emanadas por la gerencia.

**f) Procedimientos:** Los procedimientos representan el aspecto más abundante dentro del manual, ya que establecen la secuencia de los pasos que han de seguir las operaciones de la gerencia, tratando de simplificar y orientar las labores respectivas.

**g) Instrucciones Técnicas:** Son aquellas que cubren métodos de operación y están delimitadas a cubrir los aspectos de un área específica.

**h) Circulares y Boletines:** Este apartado comprende todas aquellas disposiciones de aplicación general al personal de la gerencia, tales

como medidas disciplinarias y administrativas, así como instrucciones concretas sobre determinados trámites de coordinación con otros departamentos o áreas de la empresa. Esto es lo que concierne a circulares.

En cuanto a boletines, se refiere a aquellas publicaciones dirigidas a los proveedores en lo relativo a sus relaciones con la empresa y trámites o aspectos que deben conocer, para evitar confusiones y lograr expedición en las operaciones contractuales. Estos boletines deben estar presentes y debidamente ordenados e incluidos en el manual con la finalidad de que el personal de compras conozca y acuda a ellos en los casos particulares que así se requiera. El manual de compras al igual que el manual de ventas y el manual de producción, son una práctica guía que estará recordando al colaborador de la Empresa, su actividad a realizar en la forma en que la Misión y Visión de la misma lo ha requerido, es por eso que cualquier Empresa bien organizada siempre deberá manejar su organización por medio de un Manual.

**3) Manual de Ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas (Robleto, 2008). Disponer de un manual que especifique cuáles son los procedimientos de venta y las condiciones que éstas deben reunir para ser consideradas válidas, resulta esencial para la higiene de un equipo comercial. Muchas veces estos puntos son una fuente incesante de conflictos internos que, de esta forma, se reducen drásticamente. Este manual te servirá para ver un muy completo ejemplo de lo que debe incluir un manual de estas características, lógicamente deberás adaptarlo a tu empresa, producto y criterios pero te dará buenas y aprovechables ideas.

- 4) Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera (Robleto, 2008). De vital importancia es esta función, ya que toda la empresa trabaja en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Es importante mencionar que es la versión cuantificada de su proyecto y su credibilidad ante los inversionistas dependerá fuertemente de esto así que es importante desarrollar lo más cercano a lo visualizado para el futuro de la empresa.

- 5) Manual de Contabilidad:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera (Robleto, 2008). A mi modo de ver este manual de contabilidad reseña los objetivos, función y finalidad de la contabilidad, para luego hacer un breve paso por la documentación mercantil y bancaria, además presenta conceptos de contabilidad y sus operaciones esenciales y desarrolla registros de procesos contables básicos que conducen a la elaboración, análisis e interpretación de Estados Financieros, finales, como son los Estados de Resultados de una empresa.

**6) Manual de Crédito y Cobranzas:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros (Robleto, 2008). Ahora bien, la esencia de una transacción crediticia es la promesa de pago en una fecha a futuro; tal promesa puede ser formal y escrita, como en las letras de cambio, cheques, hipotecas. El comercio y la industria funcionan sobre la base del crédito generalmente a corto plazo- entre proveedores y compradores de insumos o productos terminados, hablar de crédito es tener en cuenta el riesgo desde el punto de vista crediticio, es decir, asumir en quien vamos a confiar para prestar nuestro dinero o a quien vamos a entregar algún producto, creyendo en que el retorno es decir el pago del crédito sea el esperado por nosotros.

**7) Manual de Personal:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal (Contreras, 2002). El manual de personal es fundamental puesto que allí se expresan las políticas y normas de la empresa y nos facilita los procesos de desarrollo y disciplina del personal.

Según Contreras, 2002 el Manual de Personal contiene la siguiente estructura:

- Misión de la Empresa y objetivos
- Naturaleza del empleo
- Reclutamiento Categorías de empleados
- Proceso de solicitud/ Proceso de solicitud de plazas
- Política contra el nepotismo/ Documentos requeridos
- Jornada de trabajo/Horario /Horas extras

- Periodo para tomar alimentos / Periodo de descanso
- Política de paga / Período probatorio
- Evaluación de desempeño
- Políticas / Igualdad de oportunidades
- Hostigamiento
- Drogas y alcohol/Información y salud de los empleados
- Uso de equipo y computadoras
- Quejas/Protocolo de Violencia Doméstica
- Uso de celulares / Manual OSHA
- Licencias / Beneficios marginales / Días feriados
- Evaluación de ejecutorias y revisión de sueldos
- Descripciones de puesto/Estándares de desempeño
- Normas de conducta
- Privacidad del empleado / Confidencialidad / Terminación del empleo

**8) Manual de Adiestramiento o Instructivo:** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos (Robleto, 2008). El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

### 3.1.5.3. General:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- 1) **Manuales Generales de Organización:** Es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura (Salamanca; 1998). Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
  
- 2) **Manual General de Procedimientos:** Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, el manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Palma; 2010). Por tanto, 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 al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

- 3) **Manual General de Políticas:** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales (Martínez; 2006). Se considera de gran importancia el saber realizar una manual de políticas, pero sobre todo el aplicarlo y utilizarlo, pues de cierta forma ahorra trabajo a los administradores, y hace que la empresa cuente con una mayor estructura. Es un Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

#### **3.1.5.4. Específico:**

- 1) **Manual Específico de Reclutamiento y Selección:** El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla en base a la materia de administración y desarrollo del personal público y la cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para el sector público y privado quienes deberán actuar dentro de su mejores capacidades para la institución en la que laborarán y se refiere a una parte de un área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización (Martínez; 2006). En este sentido, se pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos. De ahí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar una institución cualquiera que esta



sea, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado.

- 2) **Manual Específico de Auditoría Interna:** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular (Neuwert y Levy; 1985). La denominación de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la dirección respecto a los empleados de su propia organización, a partir de la observación en el trabajo respecto a: si los controles establecidos son mantenidos adecuada y efectivamente, si los registros e informes que reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada división, departamento u otra unidad y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoría es responsable.
  
- 3) **Manual Específico de Políticas de Personal:** Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc. Martínez (2006). Un manual de personal efectivo, como parte de sus políticas de recursos humanos, le permite disminuir los malentendidos. El personal tendrá una idea clara de cuáles son sus políticas corporativas y tendrá un recurso donde buscar la respuesta a sus preguntas básicas. Más importante aún, con el manual puede evitar un juicio costoso en caso de que alguien sostenga que sus políticas son injustas o discriminatorias.
  
- 4) **Manual Específico de Procedimientos de Tesorería:** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de

secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc. (Martínez; 2006). Cabe señalar que el presente manual a partir de su creación puede ser modificado de acuerdo a las necesidades o inconvenientes que se vayan observando cualquiera de las personas involucradas en este manual puede dar su punto de vista o nuevas ideas al gerente para implementarlas en el manual, el a su vez se reunirá con el jefe de operaciones para evaluar la posible modificación a este manual, una vez que ya se haya analizado el posible cambio y se ve que es viable se procederá a incluirlo en el manual, después se informara a todas las personas involucradas con este manual el cambio echo. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Las empresas son organismos que cumplen una función muy importante en el desarrollo socio-económico del país; representan el medio que tiene el Estado para realizar sus inversiones con el objeto de lograr un desarrollo exitoso de las mismas. Estos organismos como todas las empresas deben de llevar una adecuada aplicación de sus manuales de procedimientos contables debido a que los recursos para llevar a cabo su funcionamiento son otorgados por el gobierno nacional, los mismos, necesitan ser utilizados eficientemente y tener un control de las operaciones financieras que se realicen así mismo deben de contar con los manuales de procedimientos contables que le proporcionen la transparencia de cada una de las operaciones realizadas.

Por esta razón, surge la necesidad de realizar una evaluación de los manuales de procedimientos contables y registros contables aplicados al departamento de contabilidad, para detectar si está ejecutando el control adecuado de los manuales de procedimientos contables y registros contables y así corregir las posibles fallas que puedan existir dentro de estas y proponer un plan de acción para el Cumplimiento de los manuales aplicados en el sistema de contabilidad.

### **3.1.6 Estructura de los Manuales de Procedimientos**

Según Mantilla (2002) los manuales de procedimientos contienen la siguiente estructura:

#### **3.1.6.1. Presentación**

La portada del manual debe contener el nombre de la entidad, el tipo de manual y la fecha. El manual de normas y procedimientos al igual que el manual contable puede presentarse en forma de libro debidamente empastadas, también podrán presentarse en cartapacios, por medio de hojas móviles.

#### **3.1.6.2 Definición y Propósito**

El que contenga una definición y un propósito nos permitirá determinar el tipo de manual y el uso que le daremos a esta herramienta.

#### **3.1.6.3. Objetivos**

Aquí se explica las metas que pretendemos cumplir con los procedimientos que describimos. Es necesario tener en forma clara y concisa cada uno de los objetivos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general. Es decir, el registro de las operaciones referente a los pagos realizados puede tener dos formas de contabilización: anotando en un principio los desembolsos en una cuenta de propagado y ajustar posteriormente el consumo del gasto; y la segunda forma, registrando en gasto el monto del pago y luego ajustar de lo que realmente debe quedar en preparado. Esta sencilla operación contable, nos hace ver que se deben establecer procedimientos destinados a guiar el trabajo rutinario de los empleados en el área contable.

#### **3.1.6.4 Campo de Aplicación**

Debe encaminarse a una explicación breve sobre los departamentos que abarca el manual, también incluye normas de aplicación general y normas de aplicación específicas para cada uno de los procesos.

#### **3.1.6.5 Símbolos**

Es un conjunto dibujos, conformados por óvalos, círculos, rectángulos, cuadros, líneas, que representan una operación específica y todas en su conjunto representan el movimiento de un proceso.

#### **3.1.6.6 Procedimientos y Flujogramas**

Procedimiento: es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función. Los procedimientos se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Flujograma de procedimiento: Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que se estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control. Por lo cual los flujogramas son herramientas que nos ayudan a la representación gráfica de los procedimientos contables para los que podemos identificar con una simbología básica tales como:



Flujo de información. Una flecha: representa el flujo de la información desde/hacia. Se usa obligatoriamente para reflejar el orden que debe seguir la lectura del flujograma y muestra igualmente como fluye la información a lo largo del proceso.



Proceso. Rectángulo: representa un proceso, en algunos casos manuales y en otros mecanizados. Su contenido debe de comenzar con verbos en infinitivo.



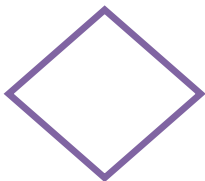
Archivo temporal o permanente. Triángulo invertido: Se utiliza para mostrar un archivo, ya sea este en forma permanente o temporal. Dependiendo de que sea uno u otro, llevara internamente una letra P- permanente o T- temporal.



Conector Interno. Circulo: Algunas veces un flujograma puede requerir que se efectúen saltos en la secuencia de los pasos, pero dentro de la misma página, por lo que tal acción se representa a través de un conector interno.



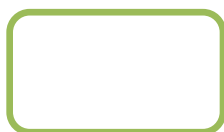
Conector de columna y página: Se utiliza cuando un flujograma es graficado en más de una página o existen diferentes columnas en las cuales la secuencia de pasos es ininterrumpida.



Decisión. Rombo: Este símbolo es utilizado cuando dentro del flujo del proceso, existen cursos alternativos de acción.



Documento: Utilizado cuando se requiere diagramar algún documento que es generado o transferido a los largo del proceso.



Inicio/Fin de proceso: Como una formalidad, este símbolo se utiliza para iniciar un procedimiento y para indicar su terminación. En algunos

casos, se puede omitir el representar el final de un proceso en razón a que este continúe en otro procedimiento (Franti de García, 1988).

Por lo general el aprendizaje del ser humano se facilita cuando este es realizado en forma de esquema. Existe una razón muy sencilla y es que la lectura de un texto requiere de una inversión mayor de tiempo que el aplicado para entender una gráfica.

### **3.1.6.7 Catálogo de Cuentas**

Según Mantilla (2002) es una parte del manual contable específicamente, en el se describirá el código de cada cuenta contable, metódicamente ordenada, a continuación algunas técnicas para elaborar un catálogo de cuentas contables.

#### **3.1.6.7. 1 Codificación Numérica**

Por medio de este sistema se asigna a las cuentas, además de su nombre, un Código numérico. La asignación podría ser en la siguiente forma, clasificando las cuentas conforme a Normas Internacionales de Contabilidad:

Balance

1 Activo

2 Patrimonio

3 Pasivo

Estado de Resultados

4 Ingresos

5 Costos de Ventas

6 Otros Ingresos y Gastos

7 Gastos de Operación

Estas cifras indican un grupo de cuentas, de manera que todas las cuentas de activo comenzarán con el dígito 1, y así sucesivamente. Después, los grupos de cuentas pueden extenderse, por ejemplo:

- 1 Activo
  - 1.1 No Corriente
  - 1.2 Corriente
- 2 Patrimonio
  - 2.1 Capital y Reservas
- 3 Pasivo
  - 3.1 No Corriente
  - 3.2 Corriente

De esta forma podría establecerse un catálogo a base de códigos de tres o cuatro dígitos. Este sistema de codificación presenta las siguientes ventajas en su uso:

- ✓ La nomenclatura permite la integración o desintegración de las cuentas.
- ✓ La nomenclatura permite el ensanchamiento ordenado de las cuentas, creciendo las cuentas a partir de cierto nivel o de conformidad con las necesidades de clasificación.
- ✓ Permite la intercalación de cuentas adicionales no previstas, sin alterar el orden.
- ✓ Reúne las cualidades indispensables para su proceso electrónico.

#### **3.1.6.7.2 Codificación Alfabética**

Como su nombre lo indica, se basa en el uso del alfabeto para identificar a las diferentes cuentas, no es muy usado por presentar bastante dificultad en su aplicación (Mantilla, 2002). Por Ejemplo:

- B. Pasivo
  - BA. Pasivo Circulante
    - BAA. Proveedores
    - BAB. Documentos por Pagar
    - BAC. Acreedores Diversos
    - BACa. “La Negrita”, S.A
    - BACb. Sr. Jorge Negrete
    - BACc. Sr. Pedro Infante

### **3.1.6.7.3 Codificación Alfanumérica**

Se basa en el uso combinado de la codificación Numérica y el Alfabético, para numerar las cuentas, generalmente se usa para identificar las sub-cuentas de cuentas que presentan muchas divisionarias (Mantilla, 2002). Combina letras y números para la identificación de cada cuenta y subcuenta, por ejemplo:

A. Activo

AF. Activo Fijo

AF1. Terrenos

AF2. Edificios

AF3. Mobiliario y Equipo

AF3a. Escritorios

AF3b. Archiveros

AF3c. Sillas

AF3d. Máquinas de Escribir y Computadoras

AF4. Equipo de Reparto

### **3.1.6.8 Descripción Contable**

En esta sección se describe la forma de registro, el objeto de cargo y abono, de cada cuenta contable integrante del catálogo de cuentas (Mantilla, 2002). Al respecto conviene decir que se refiere a las cuentas contables, específicamente a su codificación. La descripción es lo que comprende o significa la cuenta: activos (clase de activo), pasivos (clase de pasivo), etc. La dinámica se describe a la forma como se afecta la cuenta: qué transacciones se registran al débito y cuáles al crédito.

#### **3.1.6.8.1 Captación de hechos contables**

Es cualquier acontecimiento que tiene un efecto, en términos monetarios, sobre una unidad económica. La captación se realiza a través de documentación soporte de acontecimientos producidos o actividades realizadas (Mantilla, 2002).



Es decir que el sistema contable debe de establecer de forma que se tenga la seguridad de que se captan todos los hechos contables, que no existen acontecimientos que puedan a la detección del sistema, puesto que ello producirá una deficiencia en la información elaborada.

#### **3.1.6.8.2 Análisis y Valoración de hechos contables**

Consiste en el análisis de los hechos contables y la valoración de lo ocurrido teniendo en cuentas sus repercusiones sobre la unidad económica (Mantilla, 2002). Se trata de una fase crítica del proceso en la cual se requiere conocimientos técnicos específicos que se exigen en la profesión contable.

#### **3.1.6.8.3 Registro de hechos contables**

Consiste en la anotación de los hechos contables en los instrumentos de registros adecuados (García, 1988). Esta fase suele ser mecánica y repetitiva una vez se ha analizado correctamente el hecho producido.

#### **3.1.6.8.4 Elaboración de información de síntesis**

Consiste en la acumulación de la información registrada y la elaboración de informes de síntesis útiles para la toma de decisiones (García, 1988). Muchos informes se elaboran de forma rutinaria y están actualmente completamente mecanizados, en cambio otros precisan de una elaboración específica.

#### **3.1.6.9 Estados financieros**

Contiene los formatos preestablecidos para presentar los estados financieros Básicos. Son el resumen de los resultados de las diferentes transacciones económicas de una empresa en un periodo determinado (Lara, 2004). Cabe señalar que son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender. Por lo general incluyen cuatro estados financieros básicos, acompañados de una explicación y análisis.

### **3.1.6.9.1 Balance General**

Muestra los saldos de los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa a una determinada fecha, es decir, que tiene, que debe y que pago.

Activo: Todo aquello que pertenece a la empresa. Por ejemplo: dinero en efectivo, cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo, inventarios, etc.

Pasivo: Obligaciones que tiene la empresa con terceros que son propietarios de la empresa. Por ejemplo: cuentas por pagar a proveedores, prestamos, sueldos por pagar, etc.

Patrimonio: Deuda que tiene la empresa con sus propietarios. Por ejemplo: utilidades retenidas, capital social, etc.

### **3.1.6.9.2 Estado de Resultado**

Reporta las transacciones que se realizan en una empresa en un tiempo determinado. Muestra los ingresos, los gastos y la utilidad o pérdida generada. Este debe de incluir todas las partidas que representan ingresos o ganancias y gastos o pérdidas originadas durante el periodo en cuestión.

Las cuentas más comunes son las siguientes:

- Ventas Netas: Todo lo que hemos recibido derivado del giro del negocio, menos las devoluciones, descuentos y rebajas.
- Otros Ingresos: Se anotan los ingresos que no provienen de la actividad principal de la empresa, pero que se relacionan directamente con ella.
- Costo de Ventas: Se incluye los costos de los productos comprados para ser vendidos, los gastos efectuados para prestar nuestros servicios.
- Gastos de Ventas: Incluye los gastos directamente vinculados a las operaciones de ventas.
- Gastos de Administración: Incluye los gastos directamente vinculados a la gestión administrativa.

- Otros Ingresos y Egresos: Incluye los ingresos y egresos que no se derivan de la actividad de la empresa. Por ejemplo: los dividendos, intereses, utilidades provenientes de valores, acciones, gastos financieros, gastos de descuentos, pérdidas provenientes de los valores.
- Otros: impuestos, participaciones y deducciones y partidas extraordinarias.

### **3.1.6.9.3 Estado de Flujo de Efectivo**

La información del flujo de efectivo es útil por que suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para la toma de decisiones, evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como las necesidades de liquidez (Lara, 2004). Por tanto las empresas deben de elaborar un flujo de efectivo, de acuerdo con los requisitos establecidos en las Norma Internacional de Contabilidad numero 7 ( NIC 7 revisada en 1992) y se deben de presentar como parte integrante de los estados financieros, para cada periodo en que se obligatoria la presentación de estos.

Los usuarios de los estados financieros están interesados en saber cómo la empresa genera y utiliza el efectivo y los equivalentes de efectivo, ya que es una necesidad independiente de la naturaleza de la empresa.

### **3.1.7 Funciones de los Manuales de Procedimientos**

A medida que crecen las empresas, estas van estableciendo normas y pautas acerca de cómo se debe llevar a cabo el trabajo de los empleados. Existen básicamente dos tipos de decisiones que llevan a cabo los empleados en una empresa: decisiones no rutinarias y decisiones rutinarias. Para llevar a cabo la primera, se requiere de un mayor conocimiento tanto del funcionamiento operativo como de criterios sólidamente adquiridos en el desempeño del cargo. El segundo tipo de decisiones, las rutinarias, son totalmente factibles de que sean estandarizadas, con el objeto de que la compañía no vea improvisada su acción ante hechos de la misma naturaleza (García, 1988). Los procedimientos son aplicables por lo general a las decisiones de tipo rutinario. Los procedimientos contables son todas las actividades que realizan los empleados del departamento

de contabilidad y que están soportados por diferentes conocimientos y teoría de la profesión contable. Por lo cual el objetivo final siempre será funcionar con el mayor nivel de eficiencia y al menor costo posible. Los procedimientos se estandarizan básicamente por las siguientes razones:

- ✓ Consistencia en la actuación ante situaciones similares.
- ✓ Reglamentación de la actuación de los empleados.
- ✓ Seguridad de la eficiencia de todos los procesos.

La organización administrativa en una compañía puede establecer a través de la clasificación de los procedimientos en dos grandes grupos:

#### **3.1.7.1. Procedimientos Contables:**

Son procesos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones en los libros contables (García Benau, 2006). Es decir, que son todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para los registros de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros. Algunos ejemplos de procedimientos contables, son los siguientes:

- ✓ Recepción de Inventarios
- ✓ Ventas de Productos
- ✓ Fabricación de Productos
- ✓ Registro de Estimaciones
- ✓ Destrucción de Inventarios

#### **3.1.7.2. Procedimientos No Contables:**

Son aquellos que no afectan las cifras de los estados financieros; algunos ejemplos de este tipo de procedimientos son los siguientes:

- ✓ Procedimientos para cambiar datos de un cuentacorrentista
- ✓ Procedimientos para contratación de empleados
- ✓ Procedimientos para cambio de horario laborable

- ✓ Procedimientos para tramitar reclamos de clientes

Ahora bien, es importante poder identificar cuáles son aquellos procedimientos que no afectan los registros contables y analizarlos bajo los distintos puntos de vistas, el objetivo final de todo análisis, debe ser el obtener el mayor grado de información para evaluar si los procesos contables o no contables se realizan conforme lo establecen las políticas y normas de la empresa.

### **3.1.8. Pasos para la Elaboración y Cumplimiento de los Manuales de Procedimientos**

Como la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado principalmente en el área contable, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprenderla, hagamos una lista bastante clara de los pasos que tenemos que seguir; a continuación los punteamos (Lara, 2004).

#### **3.1.8.1 Planeación**

Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan (Lara, 2004). Antes de iniciar la actividad de elaboración de manuales, debemos hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse con el tiempo estimado que nos llevaremos en cada una de ellas, así como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades relacionadas. Para planear adecuadamente la elaboración de un manual, podemos hacer uso de excelentes técnicas de planificación, a saber:

### **3.1.8.1.1 PERT Técnicas de Evaluación y Control de Programas:**

Diagrama similar a un diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo asociado a cada una de ellas (Lara, 2004). El PERT permite vigilar el avance de un proyecto, identifica el posible cuello de botella y las asignaciones de recursos según se requiera para mantener el proyecto dentro del calendario previsto. Para entender cómo se construye una red PERT es necesario conocer cuatro términos:

- ✓ Los eventos: Representan las actividades principales en red PERT.
- ✓ Actividades: Tiempo o recursos necesarios para avanzar desde un evento hacia otro.
- ✓ Tiempo de holgura: Cantidad de tiempo que una actividad individual puede retrasarse sin que se retrase todo el proyecto.
- ✓ Ruta crítica: Es la secuencia de actividades más larga dentro de una red PERT.

### **3.1.8.1.2 Gráfico de Barras o de Gantt**

Es un recurso sencillo, pero importante, que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo o proyecto y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo con lo programado (Lara, 2004). Este es uno de los métodos más usados en la planificación de programas de trabajo. En esencia, es una gráfica de barras en la cual el tiempo se describen en la parte horizontal y las actividades a programar en la parte vertical. Para su elaboración deben seguirse los siguientes pasos:

- ✓ Determinar las actividades principales en que se puede dividir el proyecto.
- ✓ Estimar cual va a ser el tiempo que consuma cada actividad.
- ✓ Determinar el orden en que se deben ejecutar las actividades.
- ✓ Trasladar las actividades al gráfico.
- ✓ Representar cada actividad por medio de una barra recta, cuya longitud, a determinada escala, sea la duración estimada para cada actividad.
- ✓ Asignar tiempo calendario a cada actividad, tomando como origen la fecha de iniciación del proceso.

### **3.1.8.2 Investigación**

Este paso nos permite conocer el sistema actual, nos pone en contacto con las características particulares de la entidad para la cual se está diseñando el manual, el tipo de organización de que se trate, en este caso particular comercial y las leyes que son aplicables. Para hacer una investigación, se hace uso de algunas técnicas que nos auxilian en este trabajo, tales como:

### **3.1.8.3 Entrevista**

Consiste en mantener una conversación en forma personal con los encargados de cada tarea, para informarse sobre los procedimientos o formas de registro, auxiliándose de una hoja de trabajo, en donde se anota la información proporcionada. Al Terminar de realizar todas las entrevistas, se releen las hojas de trabajo y, en caso de existir dudas, se vuelve a conversar con el entrevistado para limpiar o pulir los conceptos expresados.

Esta técnica de investigación se considera buena, pero debe complementarse con el empleo de otras técnicas, como la observación o la inspección, para evitar que el entrevistado pueda ocultar información o bien presentar las cosas mejor de los que en realidad son.

### **3.1.8.4 Cuestionario**

Consiste en situar por escrito, las preguntas para ser respondidas también en forma escrita. En el caso de la elaboración de un manual, es necesario conocer las necesidades de información que la empresa tiene en los diferentes departamentos o secciones que la conforman.

### **3.1.8.5 Inspección**

Consiste en examinar los documentos, observar atentamente los libros o sistemas de registro, las políticas de la empresa, los procedimientos y toda aquella documentación que nos revele qué se hace en la empresa o qué se pretende

hacer para poder proyectar un adecuado registro y presentación dentro de los estados financieros.

#### **3.1.8.6 Observación**

Es estar en el lugar de los hechos, ver la realización de ciertas operaciones, el funcionamiento de los procesos, del equipo, el traslado de bienes; para poder evaluar posteriormente, el registro, los procedimientos y la presentación más adecuados de las cuentas.

#### **3.1.8.7 Análisis**

El examinar todo con detenimiento en sus diferentes partes que lo conforman es indispensable para tener un manual correctamente diseñado. Por ello, los resultados de la investigación deben someterse a un riguroso análisis, para lo cual tendrá que considerar lo siguiente:

#### **3.1.8.8 Posibilidades o Alternativas**

Casi siempre existen varias maneras de hacer las cosas y naturalmente, debe escogerse la mejor; en contabilidad se usan diferentes métodos, de valuación, de registro, etc., antes de elegir debe hacerse el correspondiente análisis tomando en cuenta lo más beneficioso para la empresa y para los usuarios de la información que se genere.

#### **3.1.8.9 Formas**

Para el control y registro de las operaciones en una compañía, se necesita usar una serie de formularios, como: facturas, cheques, recibos de caja, ingresos y retiros de almacén y otros, aunque éstos pueden estar diseñados y en uso cuando se elabora el manual, tienen que analizarse para ver si no presentan alguna dificultad de acuerdo al nuevo sistema y, según sea el caso, rediseñarse o modificarse; para esto debemos tener en cuenta que podemos contar con el asesoramiento de compañías que se dedican exclusivamente al diseño y reproducción de formas.



### **3.1.8.10 Equipos**

También debe ser objeto de análisis, principalmente aquel que está relacionado con el registro de las operaciones contables, a fin de elaborar un manual adecuado para el equipo de registro a utilizarse.

### **3.1.8.11 Espacio**

El manual muchas veces se diseña como parte de una sistematización, la cual incluye entre otras cosas, la compra de un nuevo equipo de registro y el diseño de formas para el registro de las operaciones, es por ello que se debe estudiar el espacio en que debe ubicarse el departamento de contabilidad, el centro de cómputo, el almacén o bodega, la sala de ventas, la ubicación del personal, para que haya fluidez en la circulación de los documentos, buscando la mayor seguridad para el equipo, el buen flujo de los documentos y la mejor ubicación del personal atendiendo al espacio disponible y requerido.

### **3.1.8.12 Selección de la Mejor Alternativa**

Si examinamos las diferentes posibilidades o alternativas para un adecuado registro, las formas, el equipo, el espacio, es para seleccionar la mejor alternativa. Es importante, que dispongamos de tiempo para efectuar una adecuada selección de los métodos de registro, de las formas a utilizar, del equipo a usar, del espacio que necesita ocupar. Todo ello nos ayudará a la elaboración de un adecuado manual.

### **3.1.8.13 Pruebas**

En teoría podrían aparecer las mejores alternativas a escoger, pero esto necesita demostrarse en la práctica. Es por ello que para tener elementos de análisis, los métodos, las formas, el uso de diferentes cuentas, la presentación de los estados financieros debe probarse antes de usar el manual. Haciendo pruebas a medida que se va avanzando en la elaboración, con la ayuda de las personas

usuarios, tanto con las que registran las operaciones como con las que utilizan la información, nos ayudará encontrar errores y poderlos corregir.

## **3.2. Crédito**

### **3.2.1. Concepto de Crédito**

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado (Pérez, 2009). Además, por permitirnos disponer de ese dinero debemos pagar a la entidad financiera unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a unas condiciones pactadas. En un crédito sólo se pagan intereses sobre el capital utilizado, el resto del dinero está a nuestra disposición pero sin que por ello tengamos que pagar intereses. Llegado el plazo del vencimiento del crédito podemos volver a negociar su renovación o ampliación.

En un crédito nosotros mismos administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento. De esta manera podemos cancelar una parte o la totalidad de la deuda cuando creamos conveniente, con la consiguiente deducción en el pago de intereses.

El propósito del crédito es cubrir los gastos, corrientes o extraordinarios, en momentos puntuales de falta de liquidez. El crédito conlleva normalmente la apertura de una cuenta corriente. Se distinguen dos tipos de crédito: cuentas de crédito y tarjetas de crédito.

### **3.2.2. Importancia de los Créditos**

Los créditos pueden ser para individuos o personas naturales o para empresas o personas jurídicas (Pérez, 2009). Para endeudarnos adecuadamente es importante tomar el crédito indicado para nuestro caso, por ejemplo, conocer exactamente los montos de pago de capital e intereses. Un Pagaré es un crédito a un año, que requiere pagos trimestrales del 25% del capital, es muy probable, que ese tipo de instrumento, no sea el adecuado para una persona natural y más bien le convendría buscar un crédito por cuotas digamos por ejemplo a tres años.

Los créditos para personas naturales generalmente son los de consumo (compra de vehículos o tarjetas de crédito). También usted puede endeudarse para montar un negocio o la compra de un activo. Los créditos pueden ser de corto, mediano y largo plazo, busque la opción que más le conviene y recuerde, que no debe endeudarse si tiene dudas o no comprende exactamente las obligaciones que asume.

Es evidente, que la recomendación que le vamos a dar, es que debe endeudarse con el banco de su preferencia, pero acuda siempre a mercados formales, de acudir a prestamistas usted pagará unas tasas de usura, de allí la importancia de estar bancarizados, es decir, trabajar con bancos, no únicamente a la hora de solicitar créditos, también a la hora de confiar sus ahorros.

No coloque dinero en instituciones, empresas o con personas que no sean bancos o instituciones reguladas y supervisadas. Otro aspecto de interés a la hora de endeudarse, es que las tasas son atractivas, incluso las más altas de tarjetas de crédito que están al 29%, ya que todas las tasas están por debajo de la inflación, es por lo tanto, una buena oportunidad la de endeudarse y comprar un activo o realizar una inversión. Si además usted califica para una actividad que tiene tasas reguladas como el agro, turismo, manufactura o vivienda, la recomendación de endeudarse cobra más fuerza. Es un buen negocio endeudarse, siempre que tenga capacidad de pago.

Los créditos bancarios se solicitan por diferentes razones entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- (1) financiamiento de capital de trabajo
- (2) compra de inventarios
- (3) adquisición de activos fijos
- (4) cancelación de deudas

Se recibe un crédito para financiamiento de capital de trabajo, cuando una compañía requiere de efectivo para cancelar deudas de corto plazo o para adquirir algún bien que sea realizable rápidamente. Cuando se solicita este tipo de financiamiento, debe tenerse una seguridad razonable en la obtención de fuentes de ingresos para la cancelación de la deuda. La segunda opción por la que se puede requerir un crédito a una entidad financiera, es para la compra de inventarios, que son bienes que se realizan en el corto plazo. La tercera razón es la adquisición de activos fijos, que tiene por objeto tomar una deuda que será invertida en la adquisición de un bien a largo plazo que debe ser utilizado en la generación de ingresos operacionales. También un préstamo puede ser tomado para la cancelación de deudas, en cuyo caso la estructura del pasivo no sufre ninguna modificación ni alteración ya que el dinero recibido será aplicado en la disminución de otro pasivo, es decir, existe un intercambio de valores entre partidas de la misma naturaleza.

### **3.2.3. Pasos para Evaluar un Crédito**

Ante los vaivenes del dólar, la incertidumbre de las tasas de interés y la posibilidad de un bajo crecimiento, hay nerviosismo entre quienes evalúan tomar un crédito, sobre todo porque tienen miedo que suceda lo mismo que en crisis financieras anteriores (Pérez, 2009). Por esa razón, es conveniente cubrir aspectos básicos antes de tomar la decisión.

1. El primer paso es analizar el destino del préstamo. Por ejemplo, cuando las empresas toman pasivos, lo hacen para proyectos de inversión que tienen determinada rentabilidad o algún apuro de solvencia. De esa misma manera, habrá de sopesarse si a lo que obtendrás vale la pena añadirle el sobre precio de la tasa de interés.
4. La siguiente pregunta obvia es si es necesario contratar un adeudo, pues el costo siempre será alto y es preferible llevar a cabo una transacción en efectivo o esperar a juntar el recurso a través del ahorro.

3. Si los primeros dos puntos ya están claros, entonces hay que determinar cuál es la capacidad de pago, analizando el presupuesto. Es decir, tener cuantificado cuánto te queda después de los gastos cotidianos y cumplir con otros préstamos previamente adquiridos. Este dato te será indispensable porque limitará o expandirá el monto posible de la operación.

4. Ahora hay que pensar en el tiempo de vigencia del crédito. Si se trata de un hipotecario el compromiso es de entre diez y 20 años, por lo que la estabilidad laboral y futuros requerimientos de gasto deberán ser considerados. El riesgo es pagar bien los primeros años, pero luego caer en insolvencia.

5. Después de cubrir las acciones previas, recordemos que hay marcadas diferencias entre las instituciones financieras y es útil hacer un esfuerzo para averiguar los programas de cada una de ellas con el fin de elegir la mejor opción.

6. Una elección muy específica será la de tener cuidado de tomar una tasa fija que, aunque sea mayor a una variable te dará certidumbre de largo plazo porque el costo del empréstito será el mismo en toda la vida del adeudo. Solicita una “corrida” de los pagos, en donde veas cómo se distribuyen a lo largo del tiempo. Pregunta también si hay anualidades o alguna penalización por liquidar en forma anticipada.

7. Finalmente, sólo queda tomar la decisión y revisar muy bien el contrato, porque será el documento básico de los compromisos. Si el convenio verbal no es igual al escrito, hay que hacerlo notar y revalorar.

### **3.2.4 Tipos de Créditos**

Según Pérez (2009), aunque generalmente diferenciamos solamente entre créditos personales y créditos hipotecarios, frecuentemente también se distinguen los siguientes tipos de créditos:

#### **3.2.4.1 Crédito al Consumo**

Estos tipos de créditos se suelen utilizar para financiar bienes de consumo de carácter duradero como por ejemplo: un coche, una moto, muebles, electrodomésticos, etc. y de una cuantía no muy alta.

#### **3.2.4.2 Crédito Personales**

Esta clase de créditos se utiliza generalmente para financiar necesidades específicas en un momento determinado y de un importe pequeño. Es muy parecido al crédito al consumo aunque en este caso se usan para costearse viajes, una boda, etc. es decir, bienes intangibles o perecederos.

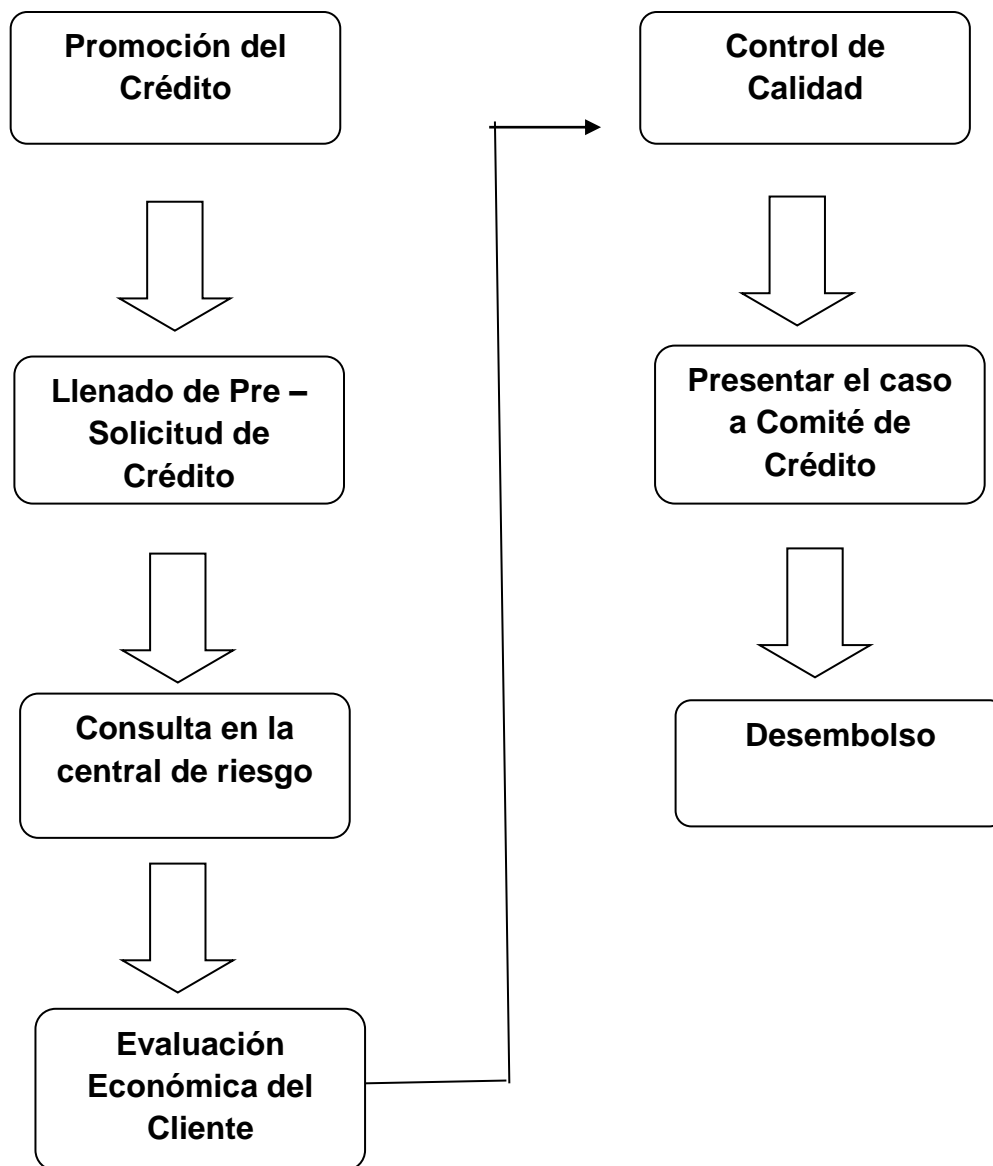
#### **3.2.4.3 Crédito de Estudios**

Estos tipos de créditos son mucho más utilizados en países como Estados Unidos, el Reino Unido y otros estados Europeos. En España están siendo cada vez más utilizados, entre otros factores, debido a que las entidades financieras mejoran y amplían sus ofertas año tras año. Se trata de préstamos dirigidos a estudiantes para financiar matrículas universitarias, estudios de postgrado o estancias de estudio en el extranjero. Los costes suelen un poco más baratos que los créditos personales.

#### **3.2.4.4 Créditos Hipotecarios**

El crédito hipotecario se caracteriza porque, aparte de la garantía personal, se ofrece como garantía de pago una 'garantía real' que consiste en la hipoteca de un bien inmueble. En caso de no devolver el préstamo la entidad financiera pasaría a ser la propietaria de la vivienda. El crédito Agropecuario es un crédito destinado a atender las necesidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo de los sectores agrícolas vegetales, agrícolas animales, agrícolas forestales, pesquero y acuícola.

### 3.2.5. Flujograma para la Elaboración de un Crédito



### 3.2.6. Normas sobre Transparencia en el Área de Crédito

#### 3.2.6.1 Concepto

Para los fines de aplicación de las disposiciones contenidas en la presente norma, los conceptos indicados en el presente artículo, tanto en mayúsculas como en minúsculas, singular o plural, tendrán los significados siguientes:

a) **Cláusulas Abusivas:** Son todas aquellas estipulaciones contractuales, que habiendo sido establecidas unilateralmente por la institución financiera, se consideren en contra de las exigencias de la buena fe, causando un desequilibrio de los derechos y obligaciones en perjuicio de sus clientes y usuarios.

b) **Cliente:** (1) persona natural o jurídica con quien la institución mantiene una relación comercial originada por la celebración de un contrato; y (2) persona natural o jurídica con quien la institución se encuentra en fases previas a la celebración de un contrato.

c) **Contrato de Adhesión:** Es aquel cuyas cláusulas son establecidas unilateralmente por la institución financiera, sin que el cliente pueda negociar o modificar su contenido al momento de contratar.

d) **Contrato:** Documento que contiene todos los derechos y obligaciones que corresponden al cliente y a la institución, incluyendo los anexos que establecen estipulaciones específicas propias de la operación financiera que es objeto del pacto y que ha sido celebrado por las partes contratantes.

e) **Dirección de Atención a las Personas Usuarias de Servicios Financieros:** Instancia administrativa de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, creada mediante la Ley No. 842, Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarias.



f) **Modelo de Contrato de Adhesión:** Modelo de contrato que contiene todos los derechos y obligaciones que corresponderían al cliente y a la institución en caso de llegar a contratar, y que es puesto a disposición del primero en la página de internet de la institución. Incluirá los anexos con estipulaciones específicas propias de una operación financiera cuando correspondan con la finalidad de comprender la operación o servicio y/o las obligaciones y derechos de las partes.

g) **Fórmula:** Método que permite determinar de forma clara, detallada, y comprensible, el principal y los intereses que cobren o paguen las instituciones por sus productos activos y pasivos, respectivamente, así como, los montos que cobren por comisiones y gastos derivados de la operación.

h) **Institución o institución financiera:** Bancos, sociedades financieras, instituciones financieras no bancarias, compañías de seguros y empresas financieras de régimen especial sujetas a la supervisión de la Superintendencia.

i) **Operaciones activas bajo el sistema de cuotas:** Operación de crédito bajo la modalidad de desembolso de dinero que se repaga según el cronograma de pagos otorgado por la institución dentro del plazo de vencimiento, tales como créditos vehiculares, créditos de consumo, microcréditos y créditos hipotecarios de vivienda. No se considera bajo esta definición los créditos otorgados bajo la modalidad de tarjetas de crédito.

j) **Operaciones activas:** Operaciones de crédito que implican el desembolso de dinero en efectivo o el otorgamiento de una línea de crédito bajo cualquier modalidad contractual.

k) **Operaciones pasivas:** Operaciones de captación de fondos bajo cualquier modalidad contractual.

l) **Operaciones pasivas a plazo determinado:** Operaciones de captación de fondos cuya fecha de vencimiento dependerá del plazo pactado entre el cliente y la institución.

m) **Programa:** Aplicativo o software que permite a la institución calcular intereses, comisiones y gastos, bajo el sistema de cuotas y que puede ser utilizado por el cliente para replicar su caso particular.

n) **Servicios de Pago:** Servicios que permiten depósitos y retiros de efectivo, la ejecución de operaciones de pago, la emisión y/o adquisición de instrumentos de pago y cualquier otro servicio funcional para la transferencia de dinero. Lo anterior también incluirá la emisión de dinero electrónico y de instrumentos monetarios electrónicos.

o) **Superintendencia:** Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras.

p) **Superintendente:** Superintendente de Bancos y de Otras Instituciones Financieras.

q) **Tarjeta de crédito:** Instrumento o medio de legitimación, que puede ser magnético o de cualquier otra tecnología, cuya posesión acredita el derecho del tarjetahabiente o portador de tarjeta adicional, para disponer de

la línea de crédito en cuenta corriente, derivada de una relación contractual previa entre el emisor y el tarjetahabiente.

r) **TCEA:** Tasa de Costo Efectiva Anual.

s) **Usuario:** Persona natural o jurídica que sin tener una relación contractual con la institución financiera, adquiere, utiliza o disfruta un producto o servicio financiero determinado, o que potencialmente puede llegar a adquirir, utilizar o disfrutar de tal producto o servicio.

### **3.2.6.2 Objeto y Alcance**

El objeto de la presente norma es establecer el tipo de información que las instituciones financieras deberán presentar a sus clientes sobre las operaciones o servicios que prestan, así como, los plazos y la forma en que esta información debe ser presentada; de tal forma que estos cuenten con información clara, precisa y comprensible para poder elegir por sí mismos, responsablemente, los productos o servicios financieros adecuados a sus intereses y ser conocedores de los compromisos y deberes que asumen en la contratación con las instituciones financieras. Asimismo, la norma tiene por objeto regular, entre otros aspectos, la determinación de la tasa de costo efectiva anual (TCEA), la contratación de seguros, las cláusulas abusivas, el sistema de atención al cliente y los requisitos para presentar reclamos ante la Superintendencia.

Las disposiciones de la presente norma serán aplicables tanto a los clientes como a los usuarios de las instituciones financieras, en lo que corresponda, según el servicio o atención brindada en cada caso.

### **3.2.6.3 Principios Generales**

#### **3.2.6.3.1. Derechos de los clientes y usuarios de servicios financieros**

Sin perjuicio de lo establecido en el artículo 54 de la Ley 842, los clientes y usuarios de servicios financieros tienen, entre otros, los siguientes derechos:

- a) A ser informados de forma clara, completa, oportuna y adecuada sobre los alcances y consecuencias de los servicios financieros a ser contratados y los cambios de las condiciones previamente pactadas; en el marco de una cultura financiera y consumo responsable en relación a este tipo de productos y servicios;
- b) A seleccionar el o los productos o servicios financieros en el ámbito de libre competencia, ya sea de crédito, de pago o cualquier otro servicio financiero prestado por las distintas instituciones que prestan servicios financieros;
- c) A ser notificados por parte de la institución financiera de forma verificable, de la decisión negativa emitida por parte de la institución respecto a la contratación del producto o servicio financiero solicitado de previo por el usuario;
- d) A ser atendidos oportuna y diligentemente en el caso de reclamos, denuncias o consultas interpuestas;
- e) A ser notificados de forma verificable sobre el estado del trámite y la resolución final de su queja, denuncia, reclamo o consulta; y

f) A recibir un trato adecuado ante cualquier consulta, contratación o reclamo referente a los servicios financieros.

g) A que se respete la privacidad de sus datos que no han sido proporcionados de forma expresa a las entidades prestadoras de servicios financieros.

#### **3.2.4.6.2 Obligaciones de los clientes y usuarios de servicios financieros**

Conforme a lo establecido en el artículo 55 de la Ley 842, los clientes y usuarios de servicios financieros tienen las siguientes obligaciones:

a) Leer de previo el contrato a suscribir con la institución prestadora del servicio financiero a contratar.

b) Solicitar de previo cualquier aclaración que precise en cuanto al producto financiero a contratar.

c) Actualizar cualquier cambio a su información brindada a la institución con que ha contratado cualquier servicio financiero.

d) Firmar cada documento de autorización, ampliación de información o demás derivados del producto o servicio financiero que ha contratado, de los que se le entregará una copia al momento de su suscripción.

e) En caso de reclamo o impugnación de cargos deberá agotar la vía en primera instancia, ante la institución prestadora de servicios financieros y de no considerar la resolución emitida por la institución satisfactoria o a falta de respuesta de la misma, podrá recurrir ante la Superintendencia.

f) A cumplir con la obligación adquirida en estricto apego a las estipulaciones pactadas en el contrato suscrito, incluyendo pagar lo

adeudado en el tiempo, modo y condiciones establecidas en el convenio o contrato respectivo.

Un reglamento implica un grupo de pautas y normas que rigen una actividad. La finalidad principal de un reglamento es establecer un orden adecuado para que la actividad que se lleva a término transcurra por cauces razonables. Si bien la noción de reglamento es considerada como necesaria y útil, no está exenta de dificultades por lo cual se mencionan algunas:

- 1) No se le otorgan créditos a personas que tengan solo ingresos de remesas.
- 2) Créditos Mypime, Pyme y Comercial mayores de U\$10,000.00.
- 3) Todo crédito garantizado con hipoteca debe de llevar seguro de bien inmueble.
- 4) Un cliente ganadero debe de presentar siempre matricula de fierro.
- 5) Cuando un cliente quiera cancelar un crédito de U\$10,000.00 antes del plazo estipulado debe de presentar soporte del origen de dichos fondos.
- 6) Reportes de Listas Negra.
- 7) Reporte A.M.L.C.

### **3.3. Plan de Acción**

#### **3.3.1 Concepto**

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico (Lara, 2004). En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad.

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

### 3.3.2. Importancia de un Plan de Acción

#### ¿Para qué sirve un Plan de Acción?

Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo, un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino (Lara, 2004). Es recomendable revisarlo con tu jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan. Primero tenemos que definir cuáles son las actividades fundamentales o tareas principales después las vamos a desglosar por tareas más pequeñas ya que todas implican tiempo.

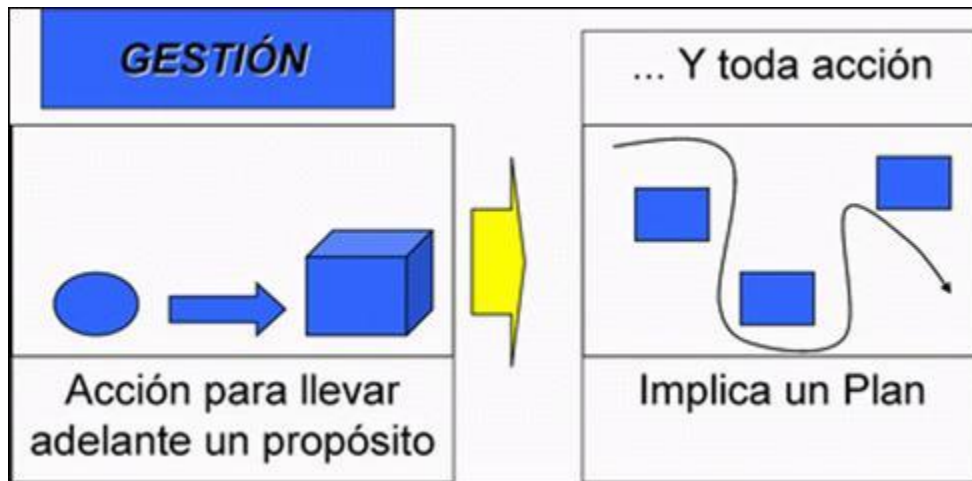


Tabla N°. 1

Fuente: Retroalimentación de un Plan de Acción

La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa. Mientras que El control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana de la del ser humano, conscientemente o no. Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

### **3.3.3 Implementación y Revisión del Plan de Acción**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control (Lara, 2004). Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planificación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planificación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planificación del siguiente ciclo. Sin embargo con ayuda de la guía de observación se pudo comprobar que en la financiera Fondo de Desarrollo Local no cuenta con planes de acciones por escrito para las distintas áreas que tiene la empresa.



## Matriz para la Elaboración o Formulación de Tácticas (Planes de Acción)

3- DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de Inicio y Finalización)	Responsable
Adquirir software de alta calidad que contribuya a controlar y reflejar en el momento oportuno los estados de resultados de la empresa.	Capacitación sobre Software Contable.	-Determinación de la institución a quién se requerirán las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Del 01 al 31 de Julio de 2008.	Jefe de Departamento de Administración Financiera.

4- AREA DE GERENCIA					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de Inicio y Finalización)	Responsable
Implementar programas de Evaluación del desempeño laboral.	Desarrollo de Programas de Evolución del Desempeño y Comportamiento Organizacional.	-Divulgación del Manual de Funciones. -Informar sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral. -Establecer costos del material informativo a reproducir.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Del 01 al 31 de Julio de 2008.	Gerente y/o Sub-Gerente de la Empresa.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿Cómo implementan los Manuales de Procedimientos, en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL)?

¿De qué forma aplican los manuales de procedimientos en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL)?

## **V. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. Tipo de Enfoque**

Se utilizó, el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos. Según Gómez (2002) manifiesta que la investigación cuantitativa es la que se vale de los números para examinar datos o información. Es uno de los métodos utilizados por la ciencia. La matemática, la informática y las estadísticas son las principales herramientas. El proceso de toma de medidas es central en la investigación cuantitativa ya que aporta la conexión fundamental entre la observación empírica, y la expresión matemática, es decir, mostrar en números y gráficos lo que hemos observado.

Es cualitativa, porque se realizó análisis de información recopilada y se aplicaron instrumentos como la entrevista para la recopilación de datos. Para Gómez (2002), estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Maneja variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el método de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarlas.

### **5.2. Tipo de estudio**

Se utilizó el estudio descriptivo el cual es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. (Gómez, 2002). Este tipo de estudio, son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el sector de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales en la realidad.

### 5.3. Profundidad del estudio

El estudio es de corte transversal, porque se realizó durante el primer semestre de 2015. Es un tipo de estudio observacional y descriptivo, que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de una enfermedad en un momento dado. Los estudios transversales, frente a los estudios longitudinales, confunden los efectos de edad y de cohorte, pueden no diferenciar si la causa de un cambio está en las diferencias de edad o en las diferencias en el momento del nacimiento (Gómez, 2002).

### 5.4. Población y Muestra

**Población:** es un conjunto de elementos que presentan una característica común". Mantilla (2002). El departamento de contabilidad está integrado por: un jefe de crédito, un contador y diez Analistas de Crédito, los cuales representan la población de este estudio.

**Muestra:** Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". La investigación tendrá una muestra por conveniencia la cual es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan, porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costos de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población (Mantilla, 2002). Se tomó el 100% de la población, por ser pequeña.

### 5.5. Variable

Derivada del término en latín *variabilis*, variable es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. En otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado

dentro de un determinado grupo. Este conjunto suele ser definido como el conjunto universal de la variable (universo de la variable, en otras ocasiones), y cada pieza incluida en él constituye un valor de la variable. Mantilla (2002).

- **Manuales de Procedimientos**
- **Crédito**

**(Ver anexo N°1. Cuadro de operacionalización de variables)**

## **5.6. Métodos y Técnicas e instrumentos para Recolección de Datos**

### **5.6.1. Métodos**

Es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar (Bernal, 2010). Por lo tanto, se utilizaron también los métodos deductivo e inductivo al igual que los métodos analíticos – sintético. Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). El método analítico – sintético estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio de cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

### **5.6.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnica:** Es un procedimiento o un conjunto de procedimientos prácticos, en vistas al logro de un resultado, o a varios resultados concretos, valiéndose de herramientas o instrumentos, y utilizando el método inductivo y/o analógico, en cualquier campo del saber o del accionar humano (Bernal, 2010). En el uso de la técnica se emplean muchas herramientas, con el fin de concretar los objetivos de la responsabilidad adquirida. La técnica no puede considerarse una ciencia o parte de ella, en vista de que las técnicas se generalizan para todo campo en el que sea necesario aplicar un

procedimiento o reglaje para hacer algo, según la necesidad que se presente la técnica se adaptara a la situación. Se realizó entrevista al Gerente de la Sucursal al igual que al Jefe de Crédito, además se aplicó encuesta a los Analistas de Crédito y se efectuó Observación del trabajo que realizan con los Manuales de Procedimientos, de los Registros Contables y del Sistema de Contabilidad que utilizan.

**Instrumento:** Con origen en el vocablo latino instrumentum, instrumento en una palabra que describe el elemento que, al ser combinado con otras piezas, sirve en el ámbito de los oficios o las artes para determinados propósitos (Bernal, 2010). Por lo cual, es cualquier herramienta que se puede utilizar en la realización y desarrollo de una labor, para llegar de forma satisfactoria al resultado deseado en una tarea específica.

Por tanto los instrumentos que fueron utilizados:

- ✚ Encuestas a los Analistas de Crédito.
- ✚ Observación directa a los empleados del área de Crédito.
- ✚ Entrevista al Gerente de la Sucursal y Jefe de Crédito.
- ✚ Revisión de Documentos a los Analistas de Crédito y Jefe de Crédito.

➤ **Instrumentos de recolección de datos**

Se construyó: un cuestionario, entrevistas, encuesta, observación, para cuantificar las variables de estudio, utilizando un conjunto sistematizado de preguntas que se dirigen a un grupo predeterminado de personas que poseen la información que interesa a la presente investigación.

➤ **Procesamiento de la información**

Bernal (2010), Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultado (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizó el análisis según los objetivos de la investigación

realizada. Además, se define como la serie de actividades mediante las cuales se ordenan, almacenan y preparan los archivos con la información captada, asegurando su congruencia con el fin de proceder a su explotación para la presentación de resultados estadísticos. Para este proceso se hizo uso del programa SPSS, para el procesamiento de las encuestas y diseño de los gráficos, Word, para reflejar la teoría y tablas de análisis y Power Point, para elaborar las diapositivas de la exposición.

### **5.7. Validación de Instrumentos de recolección de la información**

Es la acción y efecto de validar (convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza). El adjetivo válido, por otra parte, hace referencia a aquello que tiene un peso legal o que es rígido y subsistente (Bernal, 2010). La validación de los instrumentos fue realizada por los siguientes expertos:

MSc. Manuel de Jesús González García

MSc. Lily Soza López

MSc. Cristobal Castellón

MSc. Guillermo Alexander Zeledón Alaniz

MSc. Anabel Pravia Valdivia aportadas

Las sugerencias consensuadas fueron las siguientes:

1. Unificar tipo de letra.
2. Mejorar los objetivos.
3. Enumerar preguntas de entrevistas y encuestas.
4. Estructuración de preguntas abiertas y cerradas.

## VI. ANÁLISIS Y RESULTADOS

El análisis y discusión que a continuación se detalla fue realizado con base en los objetivos específicos propuestos en la investigación y que tienen un soporte confiable en los diversos instrumentos aplicados.

### 4.1. Implementación de los Manuales de Procedimientos, en el Área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL)?

Un manual de procedimientos contables es un estructura organizada que recoge todas las transacciones generada de todas las diferentes áreas, dentro de un determinado periodo, siendo este el resultado de las operaciones realizadas, esta información es analizada y procesada generando los informes para la toma de decisiones. Los procedimientos contables funciona eficientemente, si existen normas, procesos, y controles que permitan que el personal realice sus labores siempre teniendo en cuenta los objetivos y propósitos de la organización, realizando sus actividades de manera eficiente y eficaz para que la información generada sea confiable (Ponce Reyes, 2002).

Conviene destacar que en la entrevista aplicada al gerente de la empresa se le hizo el planteamiento: ***¿La empresa cuenta con un Manual de procedimientos?***, el cual manifestó que sí, por otra parte el jefe de crédito argumentó que sí, toda empresa legalmente constituida debe contar con un Manual de procedimiento, en la revisión de documentos se constató que sí, existe un Manual de Procedimiento.

Por tanto el gerente de la financiera como el jefe de credito coinciden en que si implementa los manuales de procedimientos en la empresa.

#### **Objetivos de las Manuales:**

Para Ponce, (2002) la descripción específica de los pasos a seguir para cumplir con tareas específicas los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles podemos mencionar.



Según el Jefe de Crédito y los Analistas de Crédito en la entrevista y encuesta realizada comentaban que si les daban a conocer los objetivos de la empresa, los cuales les ayudan para brindar un mejor servicios a los clientes.

Efectivamente, con ayuda de una guía de observación, se pudo comprobar que sin son presentados los objetivos de la empresa a cada empleado.

En la gráfica que se presenta, se observa que el 100% de los entrevistados aseguran que son presentados a cada empleado los objetivos que persigue la institucion. **(Ver anexo n°. 6, gráfico n°. 1)**

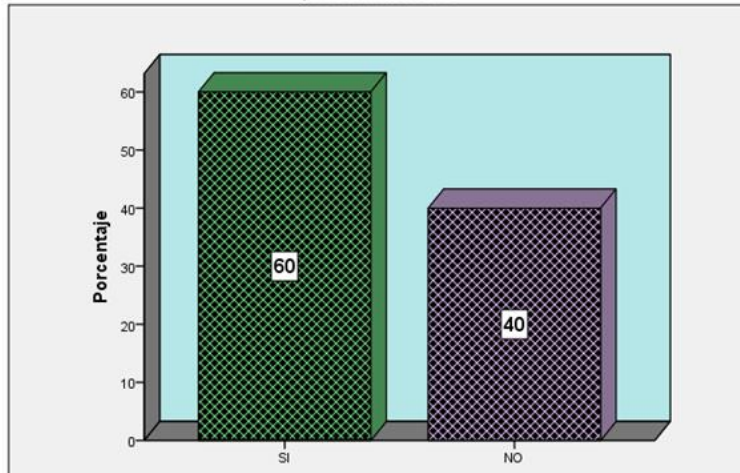
Tanto la gerencia como el jefe de crédito les dan a conocer a su empleados los objetivos que persigue la empresa para dirigir correctamente el negocio procurando brindarle atención personalizada a los clientes.

### **Importancia de los Manuales de Procedimientos**

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa (Gómez, 1994).

Durante la entrevista al gerente se le consultó: ***¿Considera importante que la empresa cuente con un manual de procedimientos? ¿Por qué?***, la respuesta dada es que sí, son una herramienta necesaria para un mejor control y realizar un eficiente trabajo, asimismo el jefe de crédito argumentó que sí, porque sin ellos no se cumplen los objetivos, por otra parte el 60% de los analistas de crédito encuestados opinaron que son muy importantes, ya que en los manuales se contempla cada paso a seguir durante el proceso de crédito, el 40%, manifestó que no son muy importantes debido a que ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales además de causar confusión por ser muy amplios en su contenido y en algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones (Ver grafica N° 2).

## Gráfico N°. 2 Importancia de los Manuales de Procedimientos



**Gráfico N° 2** ¿Considera importante que la empresa haga uso de los Manuales de Procedimientos?

**Fuente:** Encuesta a Trabajadores

En la observación se pudo apreciar que los trabajadores están de acuerdo en que la empresa haga uso de los manuales de procedimientos ya que les ayuda como guía en la elaboración de un crédito, sin embargo otra parte de los trabajadores no están de acuerdo, ya que según ellos esto atrasa más del trabajo debido a que tienen que revisar los manuales constantemente para la elaboración de los créditos.

### Orientación sobre Manuales de Procedimientos al personal principiante

Para Ponce, (2002), la orientación al personal principiante sobre los manuales de procedimientos es muy importante ya que le servirá de apoyo en el manejo del personal, evitará ineficiencia en productividad, redundancia en las actividades y funciones que opera su empresa, así como el que sus empleados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles en la organización. **(Anexo N° 7, gráfico N° 3).**

Según el 100% de los Analistas de Crédito que fueron encuestados manifestaron que esta orientación les ayuda de mucho, ya que cada paso que se debe seguir está orientado en los manuales para las distintas áreas tanto en los créditos como en las operaciones que tiene que la empresa.

## **Elaboración y Cumplimiento de los Manuales de Procedimientos**

Como la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado principalmente en el área contable, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprenderla, hagamos una lista bastante clara de los pasos que tenemos que seguir; a continuación los punteamos. **(Anexo N° 8, gráfico N° 4)**

En la encuesta realizada a los Analistas de Crédito el 100% coincidió que si conocen los pasos para la elaboración y cumplimiento de los Manuales de Procedimientos lo cual les beneficia en sus labores diaria ya que al iniciar la actividad de elaboración de manuales, deben de hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse con el tiempo estimado que nos llevaremos en cada una de ellas, así como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades relacionadas. Para planear adecuadamente la elaboración de un manual, se puede hacer uso de excelentes técnicas de planificación.

## **Procedimientos para la elaboración de un crédito**

Según Lara (2004), como es de conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras. A lo largo de todo el proceso de crédito se torna amplio y complejo el análisis que es necesario involucrar en sus líneas aspectos generales como:

- Determinación de un mercado objetivo
- Evaluación del crédito
- Evaluación de condiciones en que se otorgan
- Aprobación del mismo
- Documentación y desembolso
- Administración del crédito en referencia

Según el 100% de los Analistas de Crédito encuestados explican que para la elaboración de un crédito se deben de seguir ciertos parámetros no importa si el crédito es agropecuario, comercial, personal o de servicios. Estos pasos son: Promoción del crédito, Llenado de pre-solicitud, consulta en la central de riesgo, Investigación social, Evaluación económica, Presentar el caso a comité de crédito y desembolso.

Sin embargo, nos comentaba el Jefe de Crédito en la entrevista realizada que en la elaboración de un crédito también se realiza un Control de Calidad previo al pasar el expediente al comité de crédito. Este Control de Calidad es revisado por el Jefe de Crédito y el Jefe de Operaciones. **(Anexo N° 9, gráfico n° 5.)**

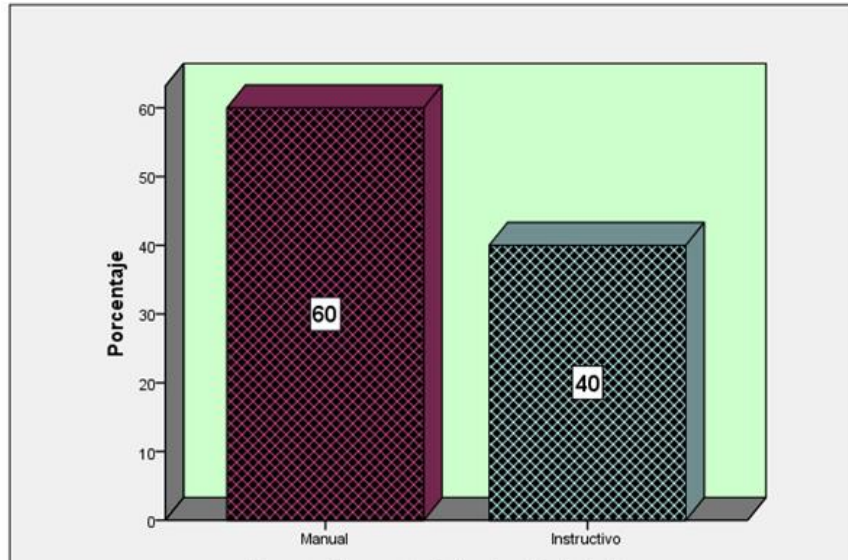
Con la ayuda de la guía de observación, se pudo verificar que por cada cliente existe un expediente, se emiten recibos con copia al cliente cuando realiza el pago de las cuotas del préstamo. Además de que los pasos a seguir antes mencionados para la elaboración del crédito son hechos tal cual se nos explicaba en la encuesta realizada.

### **Procedimientos para realizar funciones en la empresa**

La mayoría de las empresas altamente exitosas necesitan un manual por área y puesto, que les permita orientar a sus trabajadores y líderes, tanto en metodología como en objetivos.

En la encuesta realizada a los Analistas de Crédito el 60% nos indicaban que a ellos ese les da a conocer por medio de Manuales las funciones que deben de realizar en cada una de las áreas de trabajo, sin embargo el 40% nos indicaban que a ellos en su momento se les dio a conocer por medio de instructivos ya que esta minoría representa a trabajadores que han laborado desde años y en esos tiempos no existían los manuales en la empresa. **(Ver gráfico N° 6).**

## Grafica N°.6 Procedimientos para realizar funciones en la empresa



**Gráfico N°. 6** ¿Qué procedimientos utiliza, para realizar sus funciones en la empresa?

**Fuente:** Encuesta a Analistas de crédito

Efectivamente se pudo apreciar con ayuda de la guía de observación que los trabajadores en su mayoría conocen los procedimientos que se utilizan para realizar sus funciones en la empresa lo cual les ayuda a brindarle una mejor atención a sus clientes.

## VII. CONCLUSIONES

Se concluye expresando lo siguiente:

1. La implementación de los Manuales de procedimientos son una herramienta muy efectiva para las organizaciones, ya que en ellos se especifican los procedimientos, normas, políticas que deben regirse para realizar una actividad lo cual facilita su cumplimiento por lo que están plasmados y son más fáciles para captar. El éxito de un manual de procedimientos contables se puede medir, por así decirlo, por el grado de aceptación que los usuarios le asignen.
2. Se identificó que la aplicación de los manuales de procedimientos en el área de crédito se cumple de acuerdo a las diferentes áreas y funciones que existen en la financiera.
3. Los manuales de procedimientos no están actualizados de acuerdo al crecimiento que está teniendo la organización.
4. Los errores y deficiencias en el proceso de los créditos son revisados por un personal capacitado del área de crédito.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que la Financiera tome en consideración la propuesta del Plan de Acción y le proporcione a todos los miembros de la organización para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados a los clientes.
2. Invertir en equipos de computación modernos para que el área de contabilidad realice sus actividades con rapidez y de manera eficiente.
3. Revisar continuamente el manual procedimientos, para su debida actualización conforme al crecimiento de la organización.
4. Es importante que la Gerencia de la compañía asista la implementación de los manuales de procedimientos en el área de crédito para que sean conocidos y adoptados por los trabajadores de las diferentes áreas de la financiera.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

Bernal, C. (2010). Metodología de Investigación, Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Tercera Edición. La Sabana, Colombia.

Catacora Carpio, F. (2002). *Procedimientos y Registros Contables* (Primera ed.).

Contreras, Rubén. (2002). Guía para documentar Manuales de Procedimientos. Jalisco, México.

Cuevas Lopez, O. A. (2009). Registro de Operaciones. *Programa Academico*.

Fronti de Garcia, L. (1988). Registros Contables. Buenos Aires: Macchi.

Garcia Benau, M. A. (2006). Introducción a la Contabilidad Financiera Internacional.

Gomez, G. E. (1994). Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del control interno. Contabilidad. *Libros Contables*.

Lara Flores, E. (2004). Primer Curso de Contabilidad.

Mantilla, S. (2002). Contabilidad. Bogota, Colombia.

Martínez, M. (2006). Manual de Control Interno. Primera Edición. Argentina. Editorial Machi.

Neuwert C. y Levy, J. (1985). Manuales de Procedimientos Administrativos. Venezuela.

Palma, J. (2010). Administración General. Ciudad Obregón, Sonora. México.

Pérez, Julián. Publicado: 2009. Actualizado: 2013. Definiciones: Definición de crédito (<http://definicion.de/credito/>)

Ponce Reyes, Agustín (2002). Preparación de Manuales Administrativos. Nueva Editorial Interamericana.



Robleto, A. (2008). Manuales de Procedimientos. Universidad Latina de Panamá. Panamá

Salamanca, Eugenia. (1998). Contabilidad. Manuales Generales de Organización.

Vasquez, C. (2005). *Administracion General* . Obregon, Sonora. Mexico.

# **ANEXOS**



OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN - FAREM Matagalpa

Variable	Sub variable	Subsub variable	Definición	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a:	Técnica
Manuales de procedimientos			Un manual de procedimientos contables es un estructura organizada que recoge todas las transacciones generadas de todas las diferentes áreas, dentro de un determinado periodo, siendo este el resultado de las operaciones realizadas, esta información es analizada y procesada generando los informes para la toma de decisiones.	Concepto	¿La empresa cuenta con un Manual de procedimiento?	Pregunta abierta y cerrada	Gerente	Entrevista
					¿Utiliza el Manual de Procedimiento que tiene la empresa?	Pregunta abierta y cerrada	Jefe de crédito	Entrevista
					¿Existe el compromiso del personal para el logro de los objetivos en la	Pregunta abierta y cerrada	Gerente	Entrevista

					Empresa?			
				Objetivo	¿Su jefe le da a conocer los objetivos que se persiguen en la Empresa?	Pregunta abierta y cerrada	Jefe de crédito	Entrevista
					¿Su jefe inmediato les da a conocer los objetivos que se persiguen en la Empresa?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Trabajadores	Encuesta
				Importancia	¿Considera importante que la empresa cuente con un Manual de Procedimiento? ¿Por qué?	Pregunta abierta y cerrada	Gerente	Entrevista
					¿Considera usted que son importantes los manuales de procedimiento? ¿Por qué?	Pregunta abierta	Jefe de crédito	Entrevista Revisión de documentos

					¿Considera importantes que la empresa haga uso de los Manuales de Procedimientos?	Pregunta abierta	Trabajadores	Encuesta
				Ventajas y Desventajas	¿La aplicación de los Manuales de Procedimientos les ofrece ventajas y desventajas?	Pregunta abierta	Gerente	Entrevista
					¿Qué beneficios tienen para la empresa las ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos contables?	Pregunta abierta	Jefe de crédito	Encuesta Revisión de documentos
					¿De qué manera les ayuda las ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos contables?	Pregunta abierta	Trabajadores	Encuesta
					¿En su práctica diaria de trabajo, aplican un manual que le permita lograr eficacia y eficiencia en sus	Pregunta abierta	Gerente	Entrevista
	<b>Clasificación</b>	Por su Contenido	Manual de Políticas					

				operaciones? ¿Por qué?			
			Manual de Procedimientos	¿Para qué se debe de documentar la información que utilizan los empleados para llevar a cabo sus tareas?	Pregunta abierta	Jefe de crédito	Entrevista  Revisión de documentos
				¿Los manuales de procedimientos ayudan a orientar al personal nuevo que es contratado en la Empresa? ¿Por qué?	Pregunta abierta y cerrada	Trabajadores	Encuesta
		Por su función específica	Manual de Producción	¿Qué tipo de manual utilizan para el realiza un registro contable?	Pregunta abierta	Gerente	Entrevista
			Manual de Compras	¿Cuenta con un manual de procedimientos para crédito?	Pregunta abierta	Jefe de Credito	Entrevista  Revisión de documentos

			Manual de Ventas		¿Cuáles son los procedimientos que realizan para la elaboración de un crédito?	Pregunta abierta	Gerente y Trabajadores	Encuesta
			Manual de Finanzas		¿Explique las medidas que se toman para evitar errores al realizar los créditos?	Pregunta abierta	Jefe de Credito y Trabajadores	
			Manual de Contabilidad		¿Existe un manual para el reclutamiento del personal?	Pregunta abierta	Gerente	
			Manual de Crédito y Cobranzas		¿Qué capacitaciones recibe el personal del área de crédito?	Pregunta abierta	Jefe de Crédito	
			Manual de Personal					
			Manual de Adiestramiento o					

			Instructivo					
		General	Manuales Generales de Organización		<p>¿Son importantes para la empresa los manuales de procedimientos generales?</p> <p>¿Con que fin utilizan los manuales de procedimientos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar mejor servicio al cliente</li> <li>○ Facilitar el trabajo</li> <li>○ Mayor eficiencia en el cargo</li> <li>○ Reducir errores</li> </ul>	Gerente	Entrevista
			Manual General de Procedimientos		¿De qué manera les ayuda el manual de procedimientos generales?	Pregunta abierta	Jefe de crédito	Entrevista Revisión de documentos
			Manual General de Políticas		¿Indique por medio de que procedimiento se entera de las	Normas Manual	Trabajadores	Encuesta



					funciones que debe realizar en la empresa?	Folleto Instructivo Ninguno		
		Especifico	Manual Especifico de Reclutamiento y Selección		¿Por qué es importante el reclutamiento y selección del personal para la empresa?	Pregunta abierta	Jefe de crédito	Entrevista
			Manual Especifico de Auditoria Interna		¿Utiliza como jefe los manuales específicos para brindar un mejor servicio a los clientes?	Si No	Gerente	Entrevista
			Manual Especifico de Políticas de Personal  Manual Específico de Procedimientos de Tesorería		¿Su jefe inmediato les informa que manuales específicos utilizan para el reclutamiento del personal y para el servicio que brindan en la empresa?	Si No	Trabajadores	Encuesta

				Estructura	¿Qué estructura deben de tener los manuales de procedimientos contables?	Pregunta abierta	Gerente	Entrevista
								Entrevista Revisión de documentos
								Encuesta
				Funciones	¿Cuál es el objetivo de las funciones de los manuales de procedimientos contables?	Pregunta abierta	Gerente	Entrevista
					Desarrollan los trabajadores con eficiencia y eficacia las funciones de los manuales de procedimientos?	Si No	Jefe de crédito	Entrevista Revisión de documentos
					¿Qué importancia tienen para ustedes las funciones de los manuales de procedimientos?	Pregunta abierta	Trabajadores	Entrevista

				Pasos para elaboración y cumplimiento de los manuales	Dentro de la empresa ¿Quién debe elaborar los manuales de procedimientos?	Pregunta abierta	Gerente	Entrevista
					¿Qué pasos se deben de tomar en cuenta para la elaboración y cumplimiento de los manuales de procedimientos?	Pregunta abierta	Jefe de crédito	Entrevista Revisión de documentos
								Encuesta

Variable	Subvariable	Definición	Indicador	Pregunta	Escala	Dirigida a:	Técnica
Crédito		Es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.	Concepto	¿Les dan a conocer a sus empleados el concepto de créditos?	Pregunta cerrada	Gerente y Jefe de Crédito	Entrevista
			Importancia	¿Por qué considera usted que son importantes los créditos?	Pregunta abierta	Gerente, Jefe de Crédito y Analista de Crédito	Entrevista y Encuesta
				¿Qué pasos se deben de tomar en cuenta para la	Pregunta	Jefe de Crédito y Analistas de	Entrevista y

			Pasos para evaluar un crédito	<p>evaluación de un crédito?</p> <p>¿Qué la estructura deben de tener los créditos a la hora de ser elaborados?</p>	abierta	Crédito	Encuesta
			Tipos de crédito	¿Cuáles son los tipos de crédito que existen en la empresa?	Pregunta abierta	Jefe de Crédito	Entrevista
			Normas sobre la transparencia en el área de crédito	<p>¿Qué normas deben de tomar en cuenta de las SIBOIF a la hora de realizar un crédito?</p> <p>¿De qué manera les afecta a ustedes como Analistas de Crédito el no colocar crédito?</p>	<p>Pregunta abierta</p> <p>Pregunta abierta</p>	<p>Jefe de Crédito</p> <p>Analista de Crédito</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

## Anexo 2:

### ENTREVISTA



# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN - FAREM Matagalpa

## ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERA FONDO DE DESARROLLO LOCAL SEDE CUA - MATAGALPA ENTREVISTA

Estimado Gerente:

Estoy realizando una investigación con el objetivo de Evaluar los Manuales de Procedimientos, Registros Contables y Sistemas de Contabilidad en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL) Sede Cua - Matagalpa en el segundo semestre 2015.

Agradeciéndole su colaboración.

NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_  
ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_ AÑO DE EJERCER LA PROFESION: \_\_\_\_\_

### MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- 1) ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?
- 2) ¿Existe el compromiso del personal para el logro de los objetivos en la empresa?
- 3) ¿Considera importante que la empresa cuente con un Manual de Procedimientos? ¿Por qué?
- 4) ¿La aplicación de los Manuales de Procedimientos les ofrece ventajas y desventajas?
- 5) ¿En su práctica diaria de trabajo, aplican un manual que le permita lograr con eficacia y eficiencia sus operaciones? ¿Por qué?
- 6) ¿Qué tipo de manual utilizan para realizar un registro contable?

- 7) ¿Cuáles son los procedimientos que realizan para la elaboración de un crédito?
- 8) ¿Existe un manual para el reclutamiento del personal?
- 9) ¿Son importantes para la empresa los manuales de procedimientos generales?
- 10) ¿Con que fin utilizan los manuales de procedimientos?
  - Dar mejor servicio al cliente
  - Facilitar el trabajo
  - Mayor eficiencia en el cargo
  - Reducir errores
- 11) ¿Utiliza usted como jefe los manuales específicos para brindar un mejor servicio a los clientes?
- 12) ¿Qué estructura deben de tener los manuales de procedimientos contables?
- 13) ¿Cuál es el objetivo de las funciones de los manuales de procedimientos contables?
- 14) Dentro de la empresa ¿Quién debe elaborar los manuales de procedimientos?

## **CREDITO**

- 15) ¿Por qué considera usted que son importantes los créditos?
- 16) ¿Son adecuadas las cuentas utilizadas para registrarlas transacciones?
- 17) ¿El catálogo de cuentas está de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?
- 18) ¿Los manuales de procedimientos contienen:
  - Descripción del procedimiento
  - Forma de Contabilización
  - Documentos soportes
  - Flujograma de la operación
  - Control interno asociado al procedimiento

- Todos los anteriores

19) ¿Cuáles son los tipos de crédito que existen en la empresa?

## Anexo 3:

### ENTREVISTA



# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN - FAREM Matagalpa

## ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE CREDITO FINANCIERA FONDO DE DESARROLLO LOCAL SEDE CUA - MATAGALPA ENTREVISTA

Estimado Jefe de Crédito:

Estoy realizando una investigación con el objetivo de Evaluar los Manuales de Procedimientos, Registros Contables y Sistemas de Contabilidad en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL) Sede Cua - Matagalpa en el segundo semestre 2015.

Agradeciéndole su colaboración.

NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_  
ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_ AÑO DE EJERCER LA PROFESION: \_\_\_\_\_

### MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- 1) ¿Cuenta con un manual de procedimiento para créditos?
- 2) ¿Utiliza el Manual de Procedimiento que tiene la empresa?
- 3) ¿Su jefe le da a conocer los objetivos que persiguen en la empresa?
- 4) ¿Considera usted que son importantes los manuales de procedimientos?  
¿Por qué?
- 5) ¿Qué beneficios tienen para la empresa las ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos contables?
- 6) ¿Para qué se debe de documentar la información que utilizan los empleados para llevar a cabo sus tareas?



- 7) ¿Explique las medidas que se toman para evitar errores al realizar los créditos?
- 8) ¿Qué capacitaciones recibe el personal del área de crédito?
- 9) ¿De qué manera les ayuda el manual de procedimientos generales?
- 10) ¿Por qué es importante el reclutamiento y selección del personal para la empresa?
- 11) ¿Desarrollan los trabajadores con eficiencia y eficacia las funciones de los manuales de procedimientos?
- 12) ¿Qué pasos se deben de tomar en cuenta para la elaboración y cumplimiento de los manuales de procedimientos?

## **CREDITO**

- 13) ¿En qué radica la importancia de los créditos para la empresa?
- 14) ¿El catálogo de cuentas tiene una estructura eficaz para los registros de las operaciones?
- 15) ¿Qué tipo de créditos existen en la empresa?
- 16) ¿Qué pasos se deben de tomar en cuenta para la evaluación de un crédito?
- 17) ¿Qué la estructura deben de tener los créditos a la hora de ser elaborados?
- 18) ¿Qué normas deben de tomar en cuenta de las SIBOIF a la hora de realizar un crédito?

## Anexo 4:

### ENCUESTA



# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN - FAREM Matagalpa

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL AREA DE CREDITO FINANCIERA FONDO DE DESARROLLO LOCAL SEDE CUA - MATAGALPA ENCUESTA

Estimado Analista de Crédito:

Estoy realizando una investigación con el objetivo de Evaluar los Manuales de Procedimientos en el área de Crédito en la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL) Sede Cua - Matagalpa en el segundo semestre 2015.

Agradeciéndole su colaboración.

NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_  
ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_ AÑO DE EJERCER LA PROFESION: \_\_\_\_\_

### MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- 1) ¿Su jefe inmediato les da a conocer los objetivos que se persiguen en la empresa?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
  
- 2) ¿Considera importante que la empresa haga uso de los manuales de procedimientos?

---

---

---

3) ¿De qué manera les ayuda las ventajas y desventajas de los manuales de procedimientos contables?

---

---

---

4) ¿Los manuales de procedimientos ayudan a orientar al personal nuevo que es contratado en la empresa? ¿Por qué?

---

---

---

5) ¿Cuáles son los procedimientos que realizan para la elaboración de un crédito?

---

---

---

6) ¿Explique las medidas que se toman para evitar errores al realizar los créditos?

---

---

---

7) ¿Qué procedimientos utiliza para realizar sus funciones en la empresa?

- Normas
- Manual
- Folleto
- Instructivo
- Ninguno

8) ¿Su jefe inmediato les informa que manuales específicos utilizan para el reclutamiento del personal y para el servicio que brindan en la empresa?

---

---

---

9) ¿Conoce en detalle la estructura que deben de tener los manuales de procedimientos?

---

---

---

10) ¿Qué importancia tienen para ustedes las funciones de los manuales de procedimientos?

---

---

---

11) ¿Conocen ustedes los pasos para la elaboración y cumplimiento de los manuales de procedimientos?

- Si
- No

**CREDITO**

12) ¿Qué herramientas utilizan para la elaboración de un crédito?

---

---

---

13) ¿Qué tipo de crédito existen en la empresa?

---

---

---

14) ¿Qué pasos básicos se deben de utilizar para estructurar un crédito?

---

---

---

15) ¿Por qué son importantes los créditos para la empresa?

---

---

---

16) ¿De qué manera les afecta a ustedes como Analistas de Crédito el no colocar crédito?

---

---

---

## Anexo 5:



# GUIA DE REVISION DE DOCUMENTOS

## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

### UNAN - FAREM Matagalpa

### GUIA DE REVISION DE DOCUMENTOS

#### “MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA”

<b>Empresa:</b>	<b>Fondo de Desarrollo Local</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Jefe de Crédito</b>
<b>Dependencia:</b>	<b>Contabilidad</b>
<b>Fecha de Aplicación:</b>	

Objetivo: Evaluar el funcionamiento de los manuales de procedimientos, registros contables y sistemas de contabilidad.

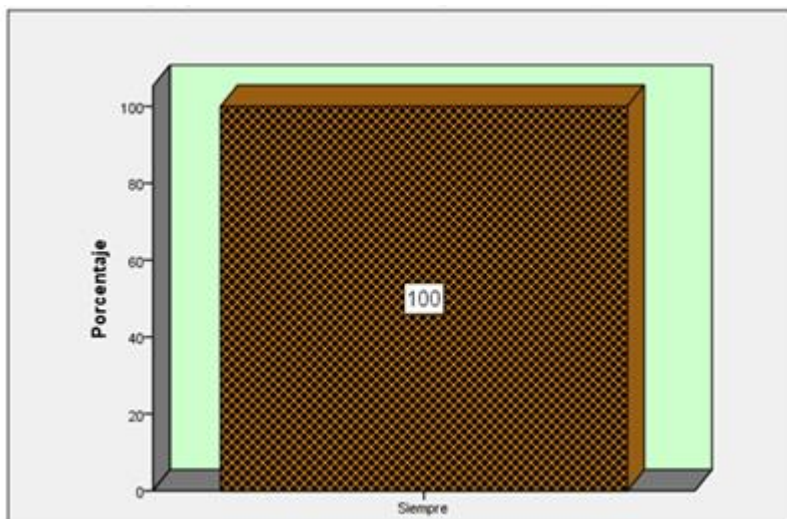
N°	PROCEDIMIENTO	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
01	Solicitar los manuales de procedimientos que utilizan para elaborar un crédito.			
02	Revisar si son adecuadas las cuentas que se utilizan para registrar las transacciones.			
03	Revisar si el catálogo de cuentas están de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.			
04	La documentación esta adecuadamente archivada en forma cronológica.			
05	Los comprobantes de pago tienen el respectivo soporte			
06	Todas las operaciones están soportadas con sus documentos originales			
07	El sistema contable está de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados			
08	Es utilizado en la práctica el			

	Catálogo de Cuenta			
09	<p>Solicitar los expedientes de los clientes y verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si existe un expediente por cada cliente</li> <li>b) Si existe un auxiliar de control de saldo por cada cliente</li> <li>c) Si existen pagos atrasados de las cuotas de los prestamos</li> <li>d) Si se emiten recibos por cada abono realizado por los clientes en relación a los prestamos</li> </ul>			
10	El Catálogo de cuentas tiene una estructura eficaz para los registro de la operaciones			
11	Existe un Manual de Procedimientos contables, en la organización que permita realizar con eficiencia y eficacia los registros contables			
12	Se elaboran Estados Financieros en la Organización			
13	Los comprobantes de pago tienen su debido soporte			
14	El área contable provee información contable oportuna			
15	<p>Obtener un listado de las cuentas bancarias que maneja la financiera y solicitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Los estados de estados bancarias</li> <li>b) Los libros auxiliares de Banco</li> <li>c) Las conciliaciones bancarias</li> </ul>			
16	Verificar que tipo de sistema de contabilidad utilizan para las transacciones de la empresa			

## Anexo 6

### Gráficos

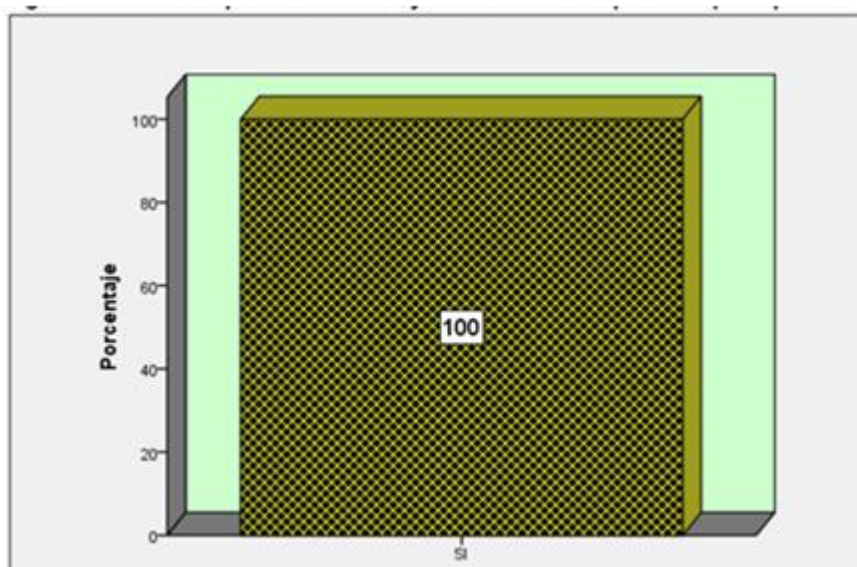
**Gráfico N°. 1 Objetivos de la Empresa**



**Gráfico N°. 1** ¿Su jefe le da a conocer los objetivos de la empresa  
**Fuente:** Encuesta a Analistas de crédito

## Anexo N° 7

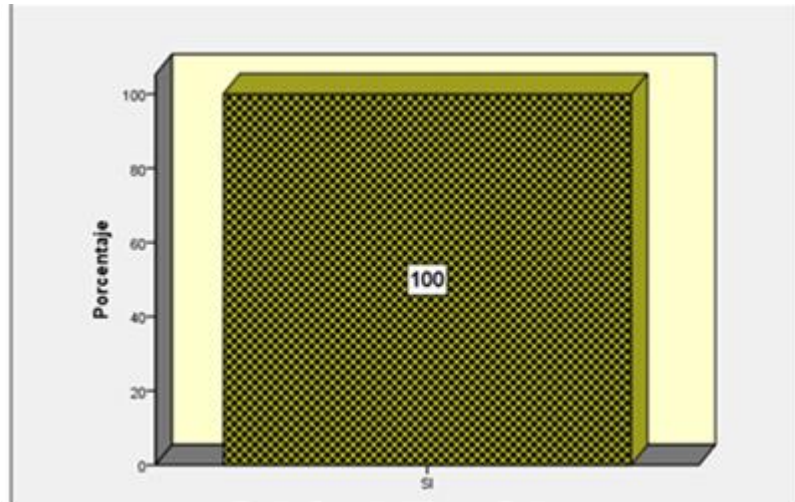
**Gráfico N°. 2 Orientación sobre Manuales de Procedimientos al personal principiante**



**Gráfico N°.3** ¿Los Manuales de procedimientos ayudan a orientar al personal principiante?  
**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

## Anexo N° 8

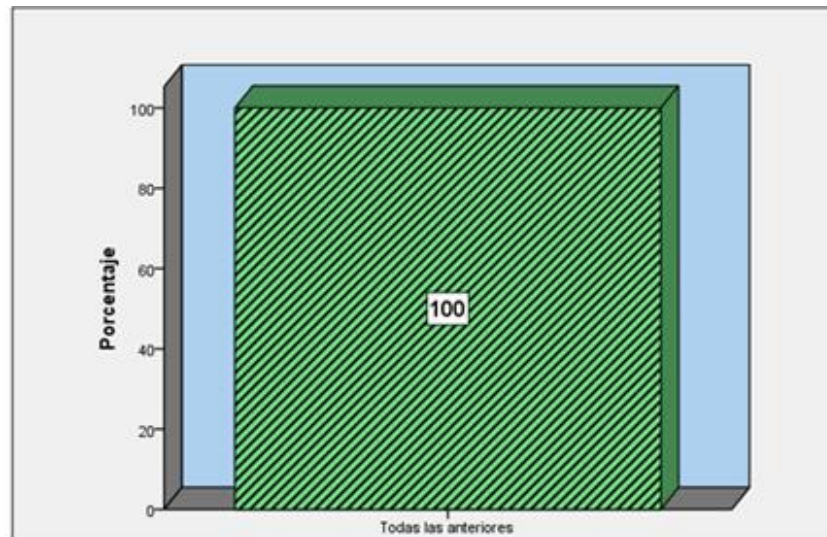
### Gráfico N°. 3 Elaboración y Cumplimiento de los Manuales de Procedimientos



**Gráfico N°. 4** ¿Conocen los pasos para la elaboración y cumplimiento de los Manuales de Procedimientos?  
**Fuente:** Encuesta a Analistas de crédito

## Anexo N° 9

### Gráfico N°. 4 Procedimientos para la Elaboración de un crédito



**Gráfico N°. 5** ¿Cuáles son los procedimientos que realizan para la elaboración de un crédito?  
**Fuente:** Encuesta a Analistas de Crédito



## Anexo 11

# PLAN DE ACCIÓN

La siguiente propuesta está realizada con base a un Plan de Acción el cual tiene como finalidad proponer una solución a la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL).

### **Objetivos General:**

- ✚ Presentar un Plan de Acción a la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL).

### **Específicos:**

- ✚ Establecer políticas y responsabilidades para un mejor funcionamiento de la organización.
- ✚ Presentar de forma organizada cuales procedimientos contables debe llevar la compañía.
- ✚ Mantener actualizados los procesos contables para un mejor control de las operaciones.

### **Justificación**

Este Plan de Acción es propuesto a la Financiera Fondo de Desarrollo Local (FDL). Dicho Plan de Acción generara a la organización facilidad para ejecutar sus operaciones financieras. El propósito del Plan es servir como guía en el desarrollo efectivo de las operaciones contables de la empresa al mantener informado de cada una de sus funciones al personal que en ella laboran y así evaluar cada una de las tareas realizadas que se manifiestan dentro de contabilidad de la empresa en cada ejercicio económico ( Contable ).

### PLAN DE ACCION / ANALISTA DE CRÉDITO

N°.	Actividad	Lugar	Fecha	Participantes	Responsables	Observación
1	Promoción de clientes nuevos	Waspan, Waslala, Bonanza, Siuna, Wiwili, Rancho Grande	01 al 20 de cada mes.	Analista de Crédito.	Analista de Crédito.	
2	Llenado de pre solicitud de crédito	Campo y oficina	01 al 20 de cada mes.	Analista de Crédito y Oficial de Gestión al Cliente	Analista de Crédito y Oficial de Gestión al Cliente	
3	Investigación social	Campo	01 al 20 de cada mes.	Analista de Crédito	Analista de Crédito	
4	Llenado de solicitud y evaluación económica	Campo y oficina	01 al 20 de cada mes.	Analista de Crédito	Jefe de Crédito	
5	Procesamiento del crédito (ingresar datos del cliente al sistema)	Oficina	01 al 20 de cada mes.	Analista de Crédito	Jefe de Crédito	
6	Presentación de caso a comité de crédito	Oficina	01 al 20 de cada mes.	Analista de Crédito	Gerente de Sucursal y Jefe de Crédito	
7	Aprobación del crédito	Oficina	01 al 20 de cada mes.	Analista de Crédito	Gerente de Sucursal y Jefe de Crédito	
8	Desembol	Oficina	01 al 20 de cada	Jefe de	Jefe de	

	so		mes.	Operaciones	Operaciones	
9	Cobro de clientes con mora de 1 a 30 días	Campo y oficina	21 al 25 de cada mes	Analista de Crédito	Gerente de Sucursal y Jefe de Crédito	
10	Cobro de clientes con mora mayor a 30 días	Campo	26 al 30 de cada mes	Analista de Crédito y Abogada	Abogada encargada de recuperaciones	

**Anexo 12**  
**SOLICITUD DE CREDITO**

**Nombre de la Empresa**  
**Solicitud de Crédito**

Sucursal: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ N° Pre-solicitud \_\_\_\_\_  
Tipo de Crédito: Microcrédito \_\_\_\_\_ Comercial \_\_\_\_\_ Consumo \_\_\_\_\_  
Hipotecario para vivienda \_\_\_\_\_ Deudor \_\_\_\_\_ Fiador \_\_\_\_\_

**I. DATOS GENERALES**

Tipo de identificación: Cedula de identidad \_\_\_\_\_ Cedula Residencia \_\_\_\_\_ N° identificación \_\_\_\_\_  
Primer Nombre: \_\_\_\_\_ Segundo Nombre: \_\_\_\_\_  
Primer Apellido: \_\_\_\_\_ Segundo Apellido: \_\_\_\_\_  
Género: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_  
Estado Civil: Casado(a) \_\_\_\_\_ Soltero (a) \_\_\_\_\_ Conviviente y Soltero (a) \_\_\_\_\_  
E-mail (personal): \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_  
País de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Nivel Académico: Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_ Master \_\_\_\_\_  
Doctor \_\_\_\_\_ Técnico Superior \_\_\_\_\_ Otros Estudios \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_  
Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_ Teléfono del domicilio: \_\_\_\_\_  
Celular (1): \_\_\_\_\_ Celular (2): \_\_\_\_\_  
Dirección del domicilio: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
Estatus de vivienda: Propia \_\_\_\_\_ Alquilada \_\_\_\_\_ Familiares \_\_\_\_\_

**II. ACTIVIDADES ECONOMICAS (NO APLICA PARA FIADOR)**

Condición Laboral: Empleado \_\_\_\_\_ Propietario \_\_\_\_\_ Estudiante \_\_\_\_\_ Jubilado \_\_\_\_\_  
Comerciante formal \_\_\_\_\_ Comerciante informal \_\_\_\_\_ Ama de casa \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
Sector económico de la actividad principal: Comercio \_\_\_\_\_ Industria \_\_\_\_\_  
Servicios \_\_\_\_\_ Agrícola \_\_\_\_\_ Pecuario \_\_\_\_\_ Asalariado \_\_\_\_\_

**Actividades Económicas**

Sector	Actividad	Fecha Inicio	Principal

### **III. DATOS LABORALES**

Empresa donde trabaja: \_\_\_\_\_ Actividad de la empresa: \_\_\_\_\_  
Tipo de empresa: Privada \_\_\_\_\_ Estatal \_\_\_\_\_ ONG \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_  
Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
Sitio web: \_\_\_\_\_ Salario: \_\_\_\_\_  
Frecuencia: Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Moneda \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

### **IV. DATOS DEL NEGOCIO**

Giro del negocio: \_\_\_\_\_ Fecha inicio del negocio: \_\_\_\_\_  
Local donde realiza el negocio: Tramo \_\_\_\_\_ Mercado \_\_\_\_\_ Ambulante \_\_\_\_\_  
Pulpería \_\_\_\_\_ Piso \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
Local: Propio \_\_\_\_\_ Alquilado \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ N° Empleados fijos: \_\_\_\_\_  
¿Cuántos son familiares? \_\_\_\_\_ ¿Cuántos son remunerados? \_\_\_\_\_  
Indique sus dos principales proveedores: \_\_\_\_\_  
Indique sus dos principales clientes: \_\_\_\_\_  
Dirección del negocio: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

### **V. DATOS DEL PRESTAMO (NO APLICA PARA FIADOR)**

Monto solicitado: \_\_\_\_\_ Córdobas \_\_\_\_\_ Dólares \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_  
Forma de pago: Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Bimestral \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Irregular \_\_\_\_\_ Vencimiento \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_  
Destino General: Comercio \_\_\_\_\_ Industria \_\_\_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_ Agrícola \_\_\_\_\_  
Pecuario \_\_\_\_\_ Vivienda \_\_\_\_\_ Consumo \_\_\_\_\_ Inversión Agropecuaria \_\_\_\_\_  
Uso del crédito: \_\_\_\_\_  
Crédito tiene alianza con: \_\_\_\_\_  
Seguro: Microseguro Red CAMIF \_\_\_\_\_ Microseguro INISER \_\_\_\_\_ Seguro Moto \_\_\_\_\_  
Garantías: Sin garantía \_\_\_\_\_ Fianza solidaria \_\_\_\_\_ Prenda comercial \_\_\_\_\_  
Prenda agraria \_\_\_\_\_ Prenda industrial \_\_\_\_\_ Prenda agrícola \_\_\_\_\_  
Hipotecaria \_\_\_\_\_ Combinada \_\_\_\_\_

### **VI. DATOS DEL CÓNYUGUE (NO APLICA PARA FIADOR)**

Primer Nombre: \_\_\_\_\_ Segundo Nombre: \_\_\_\_\_  
Primer apellido: \_\_\_\_\_ Segundo Apellido: \_\_\_\_\_  
Género: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

E-mail (personal): \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_  
País de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Nivel Académico: Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_ Master \_\_\_\_\_  
Doctor \_\_\_\_\_ Técnico Superior \_\_\_\_\_ Otros Estudios \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_  
Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_ Teléfono del domicilio: \_\_\_\_\_  
Celular (1): \_\_\_\_\_ Celular (2): \_\_\_\_\_  
Dirección del domicilio: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
Empresa donde trabaja o negocio: \_\_\_\_\_  
Tipo de empresa: Privada \_\_\_\_\_ Estatal \_\_\_\_\_ ONG \_\_\_\_\_ Fecha ingreso \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_ Teléfono de la empresa o negocio: \_\_\_\_\_  
Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
Sitio web: \_\_\_\_\_ Salario: \_\_\_\_\_  
Frecuencia: Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Moneda \_\_\_\_\_  
Dirección de la empresa o negocio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante o fiador

\_\_\_\_\_  
Nombre y apellidos de quien llena la solicitud



**III.DEUDAS CON CASAS COMERCIALES. PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR**

Nombre	Monto Inicial	Saldo Pendiente	Frecuencia	Deuda Propia

**IV.INFORMACION FINANCIERA**

Banco/IMF	Tipo de cuenta	Moneda	Monto	Saldo cuenta	Monto cuota	Frecuencia	Fecha Venc.
	Ahorro a la vista						
	Tarjeta 1						
	Préstamo						

**V.EVALUACION PECUARIA**

Inventario de ganado: ¿Tiene asistencia técnica? SI \_\_\_ NO \_\_\_ Mencione la institución \_\_\_\_\_

Tipo de manejo: Intensivo \_\_\_\_\_ Semi-intensivo \_\_\_\_\_ Extensivo \_\_\_\_\_

Tipo de ganado	Cantidad anterior	Cantidad actual	Variación Unidades	Cantidad a vender por mes	Cantidad a comprar por mes	¿Cuántas en garantía?
<b>Ganado Mayor</b>						
<b>Ganado Menor</b>						
<b>Ganado a medias</b>						



**VI. OTROS INGRESOS**

---

Concepto	Moneda	Monto	%	Concepto	Moneda	Monto	%
Remesas familiares				Pensión alimenticia			
Ingresos del conyugue				Pensión jubilación			
Ingreso de hijos				Otros			

**VII. GASTOS POR MES**

---

Familiares

Concepto	Alimentación	Educación	Medico	Transporte	Otros Gastos
Monto					

---

**FIRMA DEL CLIENTE**





**VI. OTROS INGRESOS**

---

Concepto	Moneda	Monto	%	Concepto	Moneda	Monto	%
Remesas familiares				Pensión alimenticia			
Ingresos del conyugue				Pensión jubilación			
Ingreso de hijos				Otros			

**VII. GASTOS POR MES**

---

Familiares

Concepto	Alimentación	Educación	Medico	Transporte	Otros Gastos
Monto					

---

**FIRMA DEL CLIENTE**



**III.DEUDAS CON CASAS COMERCIALES. PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR**

Nombre	Monto Inicial	Saldo Pendiente	Frecuencia	Deuda Propia

**IV.INFORMACION FINANCIERA**

Banco/IMF	Tipo de cuenta	Moneda	Monto	Saldo cuenta	Monto cuota	Frecuencia	Fecha Venc.
	Ahorro a la vista						
	Tarjeta 1						
	Préstamo						

**VI.OTROS INGRESOS**

Concepto	Moneda	Monto	%	Concepto	Moneda	Monto	%
Remesas familiares				Pensión alimenticia			
Ingresos del conyugue				Pensión jubilación			
Ingreso de hijos				Otros			

**VII.GASTOS POR MES**

Familiares

Concepto	Alimentación	Educación	Medico	Transporte	Otros Gastos
Monto					

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL CLIENTE**

## Anexo 16

### REGISTRO DE INVENTARIO/ GARANTIA

Cliente: \_\_\_\_\_ Ubicación del Inventario: \_\_\_\_\_

Tipo de inventario: \_\_\_\_\_ Porcentaje a preñar: \_\_\_\_\_

Oficial de Crédito: \_\_\_\_\_

N°	Descripción del bien o línea de producto	Cantidad	Unidad de medida	Precio de compra	Precio de venta	Valor total (precio compra * unidad)	Inventario a preñar	Valor total preñado
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL CLIENTE**

Anexo 17  
Espacios Fotográficos



**Logotipo de la  
Fundación FDL**

**Analista de crédito  
contestando encuesta.**





Analista de Crédito  
contestando encuesta,



**Anexo 18  
Matriz de Análisis**

Pregunta	Entrevista		Encuesta		Revisión de Documentos	Comentarios
	Gerente	Jefe de crédito	Analista de crédito	¿Por qué		
¿La empresa cuenta con un Manual de procedimientos?	Por supuesto que si	Claro que sí, toda empresa legalmente constituida debe contar con un Manual de procedimiento			Existe un Manual de Procedimiento	
¿Existe el compromiso del personal para el logro de los objetivos en la empresa?	Desde que la persona es contratada se le da a conocer los objetivos para que así ellos tengan el compromiso de lograr los objetivos que se propone la empresa	Desde luego que si	100% Siempre nos dan a conocer los objetivos			
¿Considera importante que	Por supuesto que sí, son una	Claro que sí, porque sin ellos	Si es muy	Ya que en los manuales se		

<p>la empresa cuenta con un manual de procedimientos? ¿Por qué?</p>	<p>herramienta necesaria para un mejor control y realizar un eficiente trabajo.</p>	<p>no se cumplen los objetivos,</p>	<p>importante</p>	<p>contempla cada paso a seguir durante el proceso del crédito.</p>		
<p>¿La aplicación de los manuales de procedimientos les ofrece ventajas y desventajas?</p>		<p>Si nos ofrecen, ya que una de las ventajas son los pasos a seguir para llevar a cabo todas las transacciones de una manera eficaz y eficiente. La desventaja es que el personal no tenga conocimientos para aplicarlos.</p>				
<p>¿En su práctica diaria de trabajo, aplican un manual que le permita lograr</p>	<p>Si existe, ya que toda transacción debe ser documentada como evidencia</p>				<p>Existe un manual que les permite realizar con eficiencia y eficacia sus</p>	

<p><b>con eficiencia y eficacia sus operaciones? ¿Por qué?</b></p>	<p>de que se está haciendo lo correcto y con transparencia para así evitar información fraudulenta.</p>				<p>operaciones. Según lo observado este manual se conoce como Manual de Políticas</p>	
<p><b>¿Qué tipo de manual utilizan para realizar un registro contable?</b></p>						
<p><b>¿Cuáles son los procedimientos que realizan para la elaboración de un crédito?</b></p>		<p>Bueno los procedimientos que se realizan son los mismos sin importar si el crédito es comercial, personal, agropecuario o de servicio.</p>	<p>Promoción del crédito Llenado de pre-solicitud Consulta en la central de riesgo Investigación social Evaluación económica</p>		<p>Se observó que por cada cliente existe un expediente, se emiten recibos con copia al cliente cuando realiza el pago de las cuotas del préstamo. Además de que los pasos a seguir antes mencionados</p>	

			Presentar el caso a comité de crédito desembolso		para la elaboración del crédito son hechos tal cual se nos explicaba en la encuesta realizada.	
<b>¿Existe un manual para el reclutamiento del personal?</b>	Si existe y nos ayuda a crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la					

	mejora continua de los procesos.					
<b>¿Son importantes para la empresa los manuales de procedimientos generales?</b>	Claro que son importantes ya que ayuda a la concesión de crédito siguiendo el proceso correctamente desde su inicio hasta su total recuperación.	Estos manuales son importantes porque nos ayudan a la planeación organizacional y abarca todo el organismo y definiendo su estructura funcional.				
<b>¿Con que fin utilizan los manuales de procedimientos?</b>	Bueno se utilizan con el fin de dar un mejor servicio a nuestros clientes	Como objetivo de la empresa es para dar un mejor servicio a nuestros clientes sin embargo a nosotros en el área de crédito nos ayuda a facilitar el trabajo, tenemos mayor eficiencia en nuestro			Se logró observar que utilizan manuales de procedimientos para la elaboración de los créditos.	

		cargo y nos ayuda a reducir errores.				
<b>¿Utiliza usted como jefe los manuales específicos para brindar un mejor servicio a los clientes?</b>	Claro que si por nos ayudan al reclutamiento y selección del personal el cual es capacitado de acuerdo a las normas y políticas de la empresa para así poder brindar un mejor servicio a los clientes.					
<b>¿Qué estructura deben de tener los manuales de procedimientos contables?</b>	Deben de tener: Presentación, Definición y Propósito Objetivos Campo de Aplicación					

	Símbolos Procedimientos y Flujogramas					
<b>¿Cuál es el objetivo de las funciones de los manuales de procedimientos contables?</b>		El objetivo final siempre será funcionar con el mayor nivel de eficiencia y al menor costo posible.				
<b>¿Por qué considera usted que son importantes los créditos?</b>						