



"Responsabilidad con pensamiento positivo"

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA

TEMA: PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRÉSTAMOS PARA EL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL

AUTOR: DANIEL TORRES NARVÁEZ

TUTOR: MSC. BORIS MESA

AÑO 2014

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por llenarme de buena salud, inteligencia y fe, para poder decidir y realizar mis actividades enfocadas a mi desarrollo personal y profesional.

Quiero expresar un profundo y sincero agradecimiento a mi madre por todo el apoyo que me ha brindado durante toda mi vida.

A las personas que han influido positivamente en mi vida, en especial a mi novia, que me ha dado la mano para subir, cada vez que he caído.

DANIEL FRANCISCO TORRES NARVÁEZ

DEDICATORIA

Este trabajo fue elaborado con todo mi cariño para las personas que han hecho todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por ser mi motivación y brindarme su incondicional apoyo en todas circunstancias.

DANIEL FRANCISCO TORRES NARVÁEZ

CERTIFICADO DE AUTORÍA

La presente investigación correspondiente al tema “PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRÉSTAMOS PARA EL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL”. ha sido desarrollada bajo la autoría de **Daniel Francisco Torres Narváez** con cédula de identidad **1716591902**, en calidad de estudiante de la Carrera de Contabilidad Pública y Auditoría, la cual ostenta los derechos de autoría de la presente, declara que los contenidos de la investigación son enteramente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Enero del 2014.

AUTOR

Daniel Francisco Torres Narváez.

C.I: 1716591902

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
CARRERA DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y AUDITORÍA

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación “PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRÉSTAMOS PARA EL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL”, presentado por el señor Daniel Francisco Torres Narvárez, estudiante de la carrera de Contabilidad Pública y Auditoría, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación y calificación, y que es autor intelectual del mismo.

Quito, Enero del 2014.

TUTOR

MSC. Boris Mesa

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA	III
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	IV
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 Tema de investigación	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1 Antecedentes	1
1.2.2 Planteamiento de la problemática general	5
1.2.2.1 Causa y efecto	5
1.2.2.2 Pronóstico y control de pronóstico	6
1.2.3 Formulación de la problemática específica	8
1.2.4 Sistematización del problema	8
1.2.5 Objetivos	8
1.2.5.1 Objetivo general	8
1.2.5.2 Objetivos específicos	9
1.2.6 Justificación	9
1.2.6.1 Teórica	9
1.2.6.2 Metodológica	9
1.2.6.3 Práctica	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Departamento de prestaciones	10
2.1.1 Préstamos Quirografarios	10
2.1.2 Préstamos Emergentes	10
2.1.3 Préstamos Hipotecarios	11
2.1.4 Préstamos Prendarios	11
2.2 Evolución de los créditos en Ecuador	11
2.3 Evolución de los procesos	13
2.4 Mejora continua en un proceso	15
2.5 Definición de manual de procedimientos	17

2.6	Objetivos de los manuales	17
2.7	Ventaja de los manuales	18
2.8	Componentes principales del manual de procedimientos	19

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1	Procesos actuales	23
3.2	Oportunidades de mejora	27

CAPÍTULO IV

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Introducción	29
4.2	Estructura de la propuesta	29
4.3	Ficha técnica para el manual de procedimientos	30
4.4	Mejora continua en los procesos	34
4.5	Análisis costo beneficio	35
4.5.1	Costo de la propuesta	35
4.5.2	Beneficios de la propuesta	36

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	37
5.2	Recomendaciones	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Gráfico de evolución de préstamos	7
Gráfico 2.	Volumen de créditos del Sistema Financiero	12
Gráfico 3.	Principios de Gestión de Calidad – ISO 9000	13
Gráfico 4.	Modelo de proceso - ISO 9000	15
Gráfico 5.	Ciclo de mejora continua del proceso	15
Gráfico 6.	Proceso actual para préstamos quirografarios	25
Gráfico 7.	Proceso actual para préstamos prendarios	26
Gráfico 8.	Proceso actual para préstamos hipotecarios	27
Gráfico 9.	Encabezado para manual de procedimiento	29
Gráfico 10.	Pie de página manual de procedimiento	30
Gráfico 11.	Proceso propuesto para préstamos quirografarios	32

Gráfico 12. Proceso propuesto para préstamos prendarios	33
Gráfico 13. Proceso propuesto para préstamos hipotecarios	34

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de las inversiones del SCPN	6
Tabla 2. Tabla de evolución de préstamos	7
Tabla 3. Cantidad de préstamos otorgados	7

BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS 1	40
ANEXOS 2	41
ANEXOS 3	43

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRÉSTAMOS PARA EL SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICÍA NACIONAL.

1.2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ANTECEDENTES

Historia del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional - SCPN

De acuerdo a la página web del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, en diciembre de 1960, se constituyó la Cooperativa de la Cesantía de la Policía Nacional con el objeto de brindar beneficios a los miembros de la Policía Nacional. A partir de la emisión de la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional en julio de 1970, la Cooperativa cambia de nombre al de “Servicio de Cesantía de la Policía Nacional” y su fin es el de otorgar el seguro de cesantía y la devolución de aportes a los miembros cesantes de la institución policial. La Asamblea General constituye la máxima autoridad del Servicio de Cesantía y estará integrada por los delegados de oficiales y tropa de todos los comandos provinciales y dependencias policiales del Ecuador, elegidos de conformidad con la Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional y su Reglamento. En diciembre del 2002, se publicó la nueva Ley de Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, la cual en la actualidad se encuentra vigente.

Objetivo del SCPN

Otorgamiento integral y equitativo del Seguro de Cesantía, así como la devolución de los aportes a todos los miembros cesantes de la Policía Nacional, de acuerdo a las aportaciones, para garantizar el bienestar individual y familiar al acogerse a la situación de retiro.

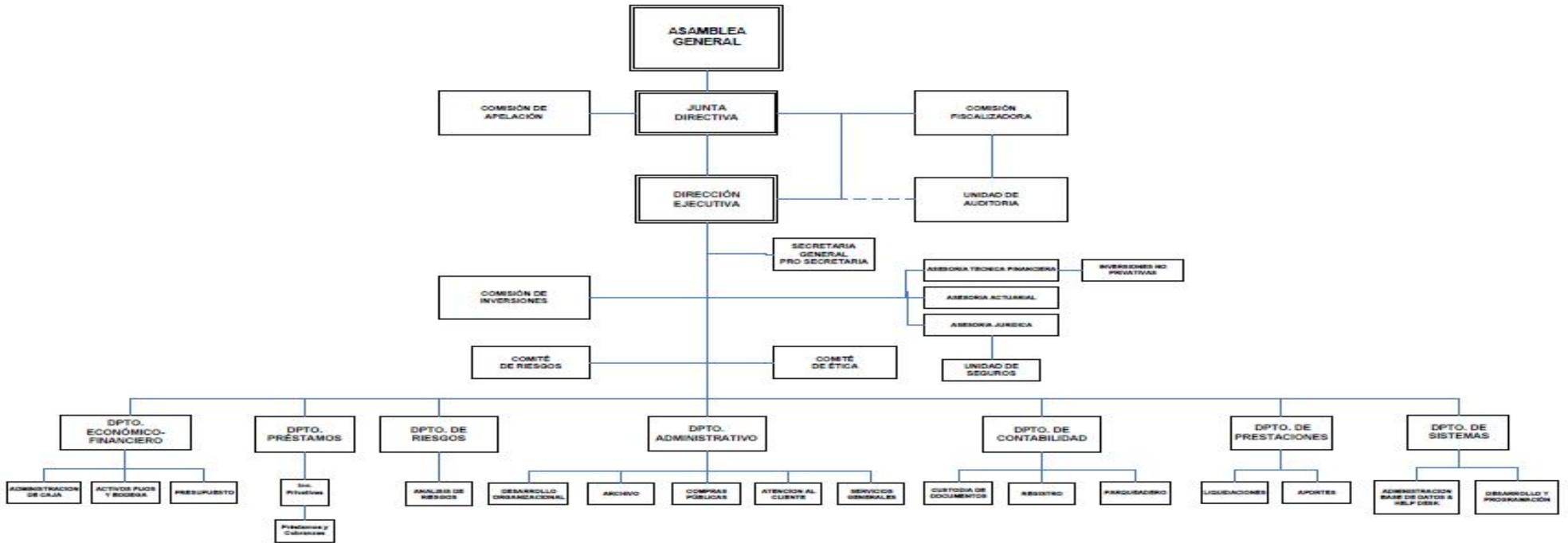
Misión del SCPN

Ser una institución permanente en el tiempo, manteniendo un crecimiento sustentable y sostenido, con un impacto patrimonial positivo, en procura de garantizar y mejorar las prestaciones del personal que cumpla con los requisitos, promoviendo el desarrollo y bienestar de sus afiliados, mediante la otorgación de créditos y generación de inversiones rentables.

Visión del SCPN

El Servicio de Cesantía para el año 2015, será una institución sólida, eficientemente estructurada y económicamente fortalecida, conformada por personal altamente calificado, que realice un trabajo en equipo, responsable, ético, participativo y solidario, desarrollando un modelo de compromiso, servicio y gestión de calidad, creciendo en el tiempo para buscar un permanente fortalecimiento patrimonial.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SERVICIO DE CESANTÍA POLICIA NACIONAL



Fuentes de ingresos

Los ingresos del SCPN están compuestos por:

- El aporte personal mensual equivalente al 7% del haber policial
- El aporte patronal mensual equivalente al 8.75% del haber policial
- Ingreso por capital e intereses de inversiones
- Variación por incrementos salariales

Fuentes de egreso

Los egresos del SCPN están compuestos por:

- Pago del seguro de cesantía, en relación a los cupos normalmente establecidos
- Pago de devoluciones de aportes
- Gastos administrativos y operativos
- Gastos varios

Estudio actuarial

Con el objeto de definir los parámetros que permitan el cumplimiento de los derechos y obligaciones del personal policial activo y pasivo, el SCPN contrata a un actuario para que prepare los balances actuariales anuales. Adicionalmente, con el estudio actuarial se realiza con el fin de:

- Valorar la sustentabilidad futura de los fondos administrados por el SCPN, considerando las tasas de contribución, los beneficios, los riesgos involucrados y el esquema de financiamiento vigente;
- Conocer la situación financiera actual y la evolución financiera futura más probable de los fondos administrados por el SCPN;
- Identificar las causas de posibles desequilibrios financieros actuales y futuros;
- Sugerir, en caso de ser necesario, medidas correctivas o cambios en el sistema de financiamiento, para alcanzar o mantener el equilibrio actuarial de los fondos;
- Establecer las cuantías básicas y cupos de salida, para el pago de prestaciones por cesantía y devolución de aportes a los miembros policiales que se acogen al retiro.

El Estudio Actuarial preparado por la empresa Actuaría al 30 de junio del 2012, en el análisis de la situación actual del SCPN, indica que los activos financieros del fondo

tuvieron un crecimiento, ya que pasaron de US\$242.3 millones en el 2011 a US\$325.3 millones, lo que representa un crecimiento anual de 34.3%. Es decir, los activos financieros actuales son suficientes para cubrir la devolución del total de aportes que suman US\$215.4 millones en el hipotético, pero improbable caso, de disolución del fondo. Por otro lado, los pasivos financieros del fondo tuvieron un crecimiento más acelerado, pasando de US\$6.6 millones en el 2011 a US\$9.7 millones en el 2012. Esto representa un crecimiento anual de 47.9%. Por lo tanto, en el informe de actuaria se indica que los activos financieros han crecido anualmente de manera más lenta de lo que han crecido los pasivos financieros.

Por último, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional - SCPN está regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

1.2.2 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA GENERAL

1.2.2.1 CAUSA Y EFECTO

Al hacer una evaluación de la situación actual del SCPN y al realizar una encuesta a su Director Ejecutivo y Jefe de Préstamos, se determina que existen demoras en la entrega de los préstamos.

Las causas de dicha demora se dan por:

- Exceso de trámites durante el proceso de entrega de préstamos.

- No contar con un software de préstamos que permita obtener información fiable de los solicitantes. De acuerdo al informe de auditoría realizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros a las inversiones privadas del SCPN, con corte al 31 de diciembre del 2012, se menciona que existen varias inconsistencias en las bases de datos de las inversiones privadas como por ejemplo otorgación de préstamos en fechas exageradas o tablas de amortización con datos incompletos.

- Falta de personal en atención al cliente para la otorgación de préstamos. De acuerdo a entrevista realizada al Jefe de Préstamos, el SCPN va a entrar a un proceso de selección para la contratación de más personal de crédito.

- Rotación de personal en atención al cliente, lo que genera demoras al capacitar al nuevo personal para que tenga conocimiento de proceso que se debe seguir para la otorgación de préstamos y así informar oportunamente a los clientes.

1.2.2.2 PRONÓSTICO Y CONTROL DE PRONÓSTICO

Pronóstico

Con el fin de contribuir al bienestar social de los miembros de la Policía Nacional y su familia y obtener rentabilidad para incrementar su patrimonio, el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional otorga préstamos quirografarios, hipotecarios, prendarios, emergentes y otros a sus asociados.

La colocación de préstamos representa el principal medio de inversión que realiza el SCPN con el fin de obtener ingresos para cubrir el seguro de cesantía. A continuación se muestra los tipos de inversión y su valor al 31 de octubre del 2013:

Tabla 1. Clasificación de las inversiones del SCPN

<u>Tipo de inversión</u>	<u>Valor</u> (en U.S. dólares)
Inversiones de deuda renta fija sector privado	117,680,354
Inversiones de capital renta variable sector privado	15,535,753
Inversiones de deuda renta fija sector público	9,148,215
Inversiones privativas (préstamos)	260,800,593
Ingresos por inversiones sector externo	<u>17,091,697</u>
TOTAL	<u>420,256,612</u>

Fuente: Estados financieros anuales

Elaborado por: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

La evolución en la concesión de los préstamos desde el año 2008 al 2012, se muestra a continuación:

Tabla 2. Tabla de evolución de préstamos

<u>Año</u>	<u>Quirografarios</u> ... (en miles de U.S. dólares) ...	<u>Prendarios</u>	<u>Hipotecarios</u>	<u>Total anual</u>
2008	23,389	1,334	4,055	28,778
2009	42,092	3,724	9,912	55,728
2010	43,692	1,662	8,879	54,233
2011	92,413	971	13,392	106,776
2012	<u>89,621</u>	<u>525</u>	<u>20,373</u>	<u>110,519</u>
Total	<u>291,207</u>	<u>8,216</u>	<u>56,611</u>	<u>356,034</u>

Fuente: Estados financieros anuales

Elaborado por: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

**Gráfico 1. Gráfico de evolución de préstamos**

Fuente: Estados financieros anuales

Elaborado por: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

La cantidad de préstamos otorgados durante el año 2012 se detalla a continuación:

Tabla 3. Cantidad de préstamos otorgados

<u>Tipo de préstamo</u>	<u>Cantidad del préstamos</u>	<u>Valor</u> (en miles de U.S. dólares)
Emergentes	384	922
Ordinarios	5,356	41,767
Extraordinarios	4,131	47,022
Hipotecarios	372	20,373
Prendarios	<u>26</u>	<u>525</u>
Total	<u>10,269</u>	<u>110,609</u>

Fuente: Estados financieros anuales

Elaborado por: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

El SCPN cuenta con procedimientos establecidos para la colocación de préstamos; sin embargo, éstos no han sido debidamente documentados mediante un manual de procedimientos para la otorgación de préstamos. El que no se cuente con un manual de procedimientos para préstamos, existe la posibilidad de que se presenten los siguientes inconvenientes:

- Los préstamos recibidos no sean debidamente aprobados previa a su concesión.

- Se generen demoras o cuellos de botella durante el proceso de la concesión de préstamos.
- Se transfiera el dinero de los préstamos en cuentas que no corresponda al beneficiario.
- Los préstamos no se contabilicen en el período correcto.

Control de pronóstico

Ante las debilidades de la carencia del manual de procedimientos en la Institución analizada, se propone el diseño de esta herramienta administrativa necesaria para mitigar las deficiencias en la tramitación y otorgamiento de créditos más ágiles, oportunos y eficaces.

1.2.3 FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA

¿El diseño de un manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos en el SCPN, permitirá mejorar la viabilidad de los préstamos otorgados a los asociados?

1.2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se puede tener un control de los procesos de préstamos existentes en el SCPN?
- ¿Cómo se puede mejorar los procesos de préstamos para que no existan demoras en la otorgación de créditos?
- ¿Cuál es el costo beneficio que tendrá el SCPN al documentar y formalizar los procesos?

1.2.5 OBJETIVOS

1.2.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procedimientos para las funciones de otorgamiento de préstamos en el SCPN, que permita mejorar la viabilidad de los préstamos a sus socios.

1.2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar los procedimientos que actualmente maneja el SCPN para la otorgación de préstamos.
- Proponer actividades de mejora dentro del procedimiento de otorgamiento de préstamos.

- Conocer los inconvenientes que actualmente mantiene el SCPN en la otorgación de los préstamos.

1.2.6 JUSTIFICACIÓN

1.2.6.1 TEÓRICA

La implementación de un manual de procedimientos para créditos es de suma importancia para que el personal de prestaciones y la Dirección Ejecutiva tenga conocimiento de:

- Los pasos que se deben seguir para la otorgación de préstamos.
- Cuáles son los tipos de préstamos que son otorgados por el SCPN.
- Las políticas establecidas por el SCPN para la otorgación de préstamos.

1.2.6.2 METODOLÓGICA

Las metodologías que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- 1) **Entrevistas** - Esta metodología se aplicará al Director Ejecutivo y Gerente de Prestaciones, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación.
- 2) **Análisis documental** - Esta metodología se utilizará para analizar las normas, leyes, reglamentos e información bibliográfica relacionados con la investigación.

1.2.6.3 PRÁCTICA

Los beneficiarios de este trabajo, serán:

Los clientes del SCPN, ya que con el diseño de un manual de procedimientos para la otorgación de créditos, disminuirá el tiempo que deben esperar hasta que el préstamo solicitado sea desembolsado.

El SCPN, ya que esta institución contará con un manual de procedimientos de préstamos, el cual, actualmente no lo tiene. Adicionalmente, al disminuir el tiempo en la otorgación de préstamos, éstos pueden ser otorgados en una mayor cantidad, y así, incrementar sus ingresos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES

Para el Servicio de Cesantía, el Departamento de prestaciones cumple un papel vital dentro de la entidad; el crecimiento de la cartera de préstamos es significativo, lo cual, ha generado el crecimiento del Departamento de Prestaciones.

El mejoramiento en el servicio y atención han sido una premisa para este departamento, por lo que es necesario agilizar los procesos y trámites en la concesión de los préstamos.

Las tasas de interés que generan los productos de préstamos cumplen un objetivo equilibrado, por una parte, es primordial para el Servicio de Cesantía brindar oportunidades de financiamiento a sus afiliados y por otra, lograr un rendimiento que permita cumplir con el rendimiento proyectado, rendimiento que permitirá cumplir con las obligaciones por seguro de cesantía de todo el servicio activo cuando le corresponde acogerse a su retiro.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Préstamos del SCPN (2000), a continuación se presenta una descripción de cada producto de préstamos:

2.1.1 PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS

Son aquellos que se otorgan a los miembros policiales en servicio activo, que tengan como mínimo 24 imposiciones mensuales, respaldado mediante documentos firmados por el Representante Legal del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, el prestatario y el garante según sea el caso, para constancia del préstamo concedido; y, se clasifican en ordinarios y extraordinarios.

2.1.2 PRÉSTAMOS EMERGENTES

Los préstamos emergente son aquellos que se otorgan a los miembros policiales en servicio activo que tengan como mínimo 6 imposiciones mensuales, por situaciones especiales tales como: calamidad doméstica, enfermedad grave del miembro policial y/o cónyuge, hijos o de sus familiares dependientes de él, en casos fortuitos o de fuerza mayor que ocasionen daños personales y/o a la propiedad del miembro policial. Se dividen en ordinarios y extraordinarios.

2.1.3 PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS

Son aquellos destinados a los miembros policiales en servicio activo que tengan como mínimo 36 imposiciones, con el objeto de satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de bienes inmuebles (casas, departamentos, terrenos u oficinas, hipotecados o no) en cualquier lugar del país, incluyendo planes de vivienda patrocinados por entidades públicas o privadas o con garantía hipotecaria de un bien inmueble de propiedad del miembro policial solicitante, así como también, para el pago de valores adeudados por préstamos hipotecarios en otras entidades del sistema nacional financiero, sin que sea impedimento para aquellos miembros de la Policía Nacional que ya dispongan de bienes inmuebles al momento de solicitar el préstamo.

2.1.4 PRÉSTAMOS PRENDARIOS

Son aquellos destinados a los miembros policiales en servicio activo que tengan como mínimo 36 imposiciones mensuales, con el objeto de satisfacer sus necesidades mediante la adquisición de bienes de consumo duradero nuevos, cuyo monto máximo será de US\$35,000.

2.2 EVOLUCIÓN DE LOS CRÉDITOS EN EL ECUADOR

De acuerdo a un estudio realizado por la firma Mercaper (2013), empresa especializada en la investigación de mercados, hace apenas cuatro años, el mercado del crédito en el Ecuador presentaba una realidad completamente distinta a la que rige en la actualidad. El manejo y la postura que asumían las empresas frente a todo lo relacionado con los financiamientos se caracterizaba por una posición distante y de poca apertura, en la que por ejemplo, para aprobar un crédito exigían una gran cantidad de trámites y requisitos que cada vez eran más estrictos y complejos (no sólo para el solicitante, sino también para su garante). Sin embargo, con las difíciles condiciones económicas que se presentaron en el país, y, sobre todo con la llegada de la dolarización, el mercado del crédito sufrió un cambio drástico e interesante, en el cual la figura de la demanda quedó atrás, y con ella la actitud y postura de monopolio que presentaban las empresas frente al crédito, dando paso a un nuevo escenario en el que prevalece la oferta.

Y es que el limitado poder adquisitivo existente en nuestro país para las compras de contado, así como la poca capacidad de ahorro con la que cuenta el consumidor, nos ubica actualmente ante un mercado en el que el crédito constituye una herramienta estratégica que permite el acceder a los bienes y servicios, convirtiéndose a su vez, en una medida casi obligada para que las empresas puedan competir y sobrevivir en un

mercado limitado en su capacidad de compra, por lo que ahora es común ver cómo se promueven -cada vez en forma más agresiva- un sinnúmero de opciones y figuras que intentan captar al cliente a través de las facilidades de pago (sin entrada, cuotas bajas, sin intereses, meses de gracia, etc.). En estos momentos ya no hay trámites ni papeleos, no hace falta tener bienes ni ingresos altos, ni siquiera es necesario tener garante; basta en muchos casos simplemente con presentar la cédula de identidad para acceder al crédito. Actualmente, quien decide es el consumidor.

Según la última publicación del Banco Central del Ecuador sobre la Evolución del Volumen de Crédito del Sistema Financiero Privado del país, del periodo de enero a septiembre del 2013, se han otorgado un total de USD 16.611,3 millones. Esto representa un incremento del 7,61% respecto al mismo periodo del año anterior -enero a septiembre de 2012-. Del total del volumen de crédito colocado los primeros 9 meses del año el 81,8% fue originado por los Bancos Privados, seguido por las Cooperativas 9,9%, Sociedades Financieras 5,6%, Mutualistas 1,5% y Tarjetas de Crédito 1,2%.

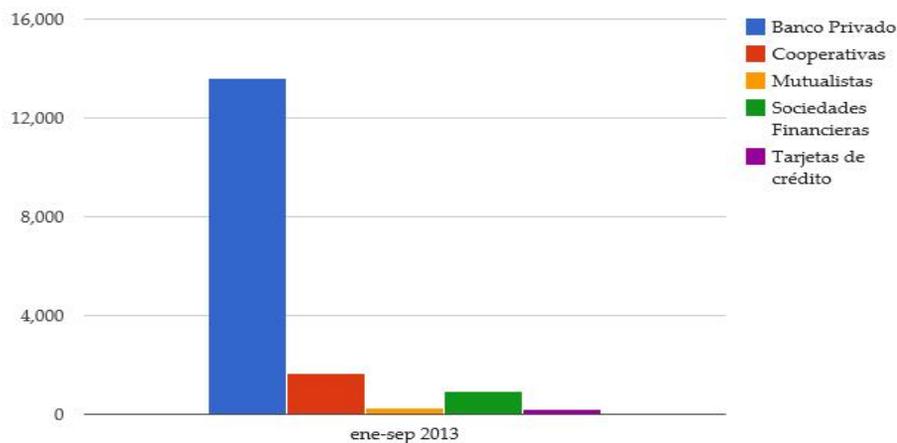


Gráfico 2. Volumen de créditos del Sistema Financiero

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: Banco Central de Ecuador

2.3 EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS

A la par con la evolución de los créditos, los procesos y las regulaciones establecidas por los organismos de control, también fueron evolucionando. De acuerdo al Ing. Hugo González, Director y Fundador de la Firma “Calidad & Gestión” (2012), el enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge en la familia de normas ISO 9000, que junto con otros 7 principios conforman los denominados “Ocho Principios de Gestión de la Calidad” que la sustentan:



Gráfico 3. Principios de Gestión de Calidad - ISO 9000

Fuente: ISO, Norma ISO 9000

Elaborado por: ISO, Norma ISO 9000

Estos Principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario y pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente.

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

De entre estos Principios de Gestión de la Calidad, tiene gran relevancia el principio de “Enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2005 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

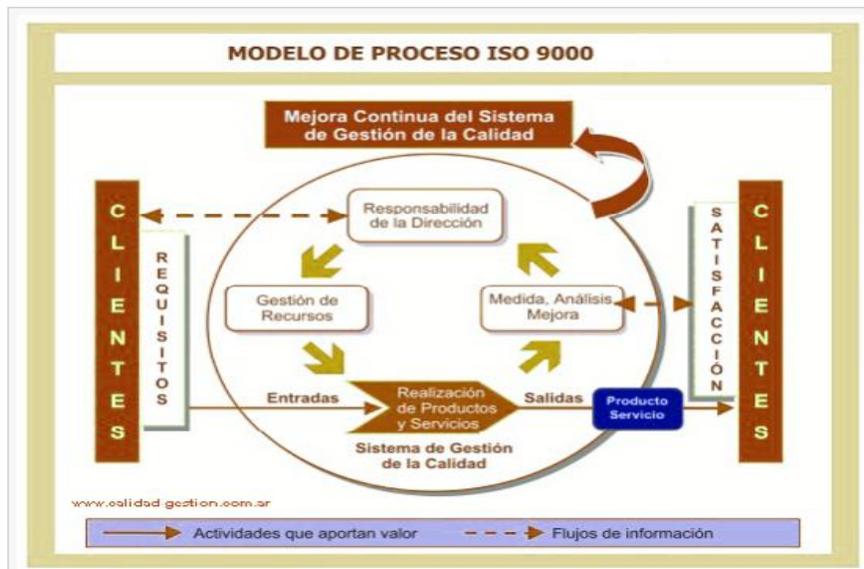


Gráfico 4. Modelo de proceso - ISO 9000

Fuente: ISO, Norma ISO 9000

Elaborado por: ISO, Norma ISO 9000

Este gráfico ilustra el sistema de gestión de calidad basado en procesos descrito en la familia de normas ISO 9000. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización.

El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción respecto del grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

2.4 Mejora continua en un proceso



Gráfico 5. Ciclo de mejora continua del proceso

Fuente: ISO, Norma ISO 9000

Elaborado por: ISO, Norma ISO 9000

Dentro del contexto del enfoque basado en procesos es aplicable a cada uno de los procesos que desarrolla una organización el CICLO DE MEJORA CONTINUA, el cual es un ciclo que está en pleno movimiento y ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Este ciclo cuenta con las siguientes etapas:

Planificación:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Desarrollo:

- Implementar la mejora
- Recopilar los datos apropiados

Verificación:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Acción:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

2.5 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Franklin Fincowsky (2008), en su libro Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura, define al manual de procedimientos como el documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o en forme separada. Otros autores lo definen como:

Un manual 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.

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.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, 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.

También el *manual de procedimientos* contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

2.6 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

El señor Víctor Manuel González (2010), a través de la publicación de cursos sobre empresa en mailxmail.com, menciona los siguientes objetivos:

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la Empresa para la consecución de los Objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
- Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en su caso validar la importancia estructural del puesto

para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.

- Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad.
- Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento eficiencia o modificación de las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.
- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (valuación de desempeño (presupuesto de sueldos) y facilitar las auditorías operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.
- Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal).

2.7 VENTAJAS DE LOS MANUALES

Franklin Fincowsky (2008), en su libro Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura indica que entre las principales ventajas de los manuales se encuentran las siguientes:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

2.8 COMPONENTES PRINCIPALES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Adicionalmente, Franklin Fincowsky (2008), en su libro Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura, también menciona que el contenido de los manuales de procedimientos es diferente en cada organización; varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el modelo siguiente:

- Presentación
- Objetivo General
- Identificación e integración de procesos
- Relación de procesos y procedimientos
- Descripción de los procedimientos
- Registro de ediciones
- Distribución
- Validación

A continuación se explica cada uno de los apartados que integran el manual de procedimientos:

Presentación - Deberá contener una explicación de los que el documento, cuáles son sus propósitos y a quienes se dirigen, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla.

Objetivo General - Se deberá establecer el propósito que se desea alcanzar y los medios o acciones para lograrlo; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del manual de procedimientos.

Identificación e interacción de procesos - Se representarán de manera gráfica y en forma general, los procesos clave identificados que formarán parte del manual, así como las interacciones o relaciones de interdependencia que existen entre cada uno de ellos.

Relación de procesos y procedimientos - Una vez identificados los procesos se deberán precisar los procedimientos que se derivan de cada uno de ellos, los cuales serán documentados en el manual. Para este propósito se deberá establecer el flujo del proceso global de principio a fin.

Descripción de los procedimientos - Los procedimientos constituyen la parte medular del manual, toda vez que son la razón de dicho documento. La descripción de los procedimientos deberá contener, invariablemente, los aspectos siguientes:

- Nombre del procedimiento
- Objetivo
- Alcance
- Responsabilidades
- Diagramación

A continuación se describe brevemente los aspectos mencionados:

Nombre del procedimiento - La denominación del procedimiento deberá orientarse por el resultado que se pretende obtener.

Objetivo - Se deberá describir, de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar con cada procedimiento.

Alcance - El alcance permite definir y describir las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento, por lo que indica qué actividades, personas y áreas afecta. En caso de haber exclusiones, deberán señalarse.

Responsabilidades - En esta sección se describirán los deberes u obligaciones de la Unidad Administrativa ejecutiva del procedimiento, así como los puestos que intervienen, parcial o totalmente en el desarrollo de las actividades de éste.

Diagramación - Una vez descrito el procedimiento se continúa con su representación gráfica; para ello, se elaborará un diagrama que simbolice el flujo de la información, los documentos o materiales que se utilizan y las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento.

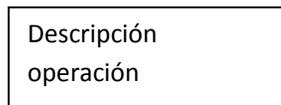
Un diagrama es una representación esquemática y simplificada de la actividad administrativa, muestra la relación de las operaciones entre sí, así como las fases en que se divide el procedimiento.

Para esta propuesta de manual de procedimientos, utilizaremos el modelo de flujograma estándar del American National Estándar Institute (ANSI), la cual, es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos.

Se utilizan 23 símbolos estándar. A continuación se describen los 10 símbolos más conocidos:

Símbolo

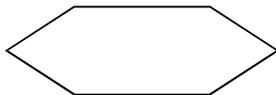
Operación general



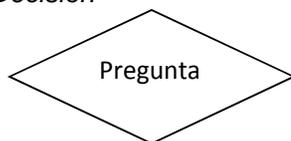
Operación de control



Operación de confección



Decisión



Inicio / fin

Descripción

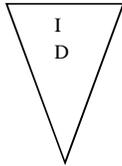
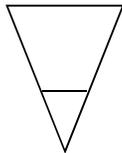
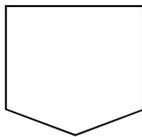
Cualquier tipo de operación que no sea de control, confección o decisión. En su interior describe brevemente la operación.

Operación específica de control como: Comprobar, comparar, revisar, aprobar, etc. En su interior se describe brevemente la operación.

Confección y/o primera elaboración de documentos. La primera vez que aparece un documento debe ir precedido de este símbolo o del inicio o archivo.

Indicador de bifurcaciones ante dos opciones alternativas. En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciadora de ambas opciones.

Inicio o fin de una línea de proceso o

*Archivo definitivo**Archivo temporal**Conector de páginas**Conector de tarea**Documento*

función. En su interior se indica el punto de origen o destino de la línea de proceso o función.

Punto de archivo donde van a parar los documentos. Con una letra dentro, significa que está archivado por orden:

N=numérico,

A=alfabético, C=cronológico

Punto de archivo donde se retienen temporalmente los documentos en espera de que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso

Conector de líneas de proceso o función entre páginas. Dentro irán un número y una letra.

La letra diferencia a los que salen de una misma página; el número remite a la página donde conecta.

Conector de la línea de proceso o función dentro de la misma página.

Incluye, en caso de necesidad, una letra diferenciadora entre unos y otros.

Documento preparado o utilizado en el proceso o función. En su interior se indica su denominación. En caso de documentos múltiples, se indicará en su ángulo superior derecho el número de copias.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1 PROCESOS ACTUALES

Para realizar una evaluación de la situación actual del proceso de préstamos otorgados por el SCPN, se realizó una entrevista a los principales funcionarios de dicha entidad. Las preguntas y un resumen de sus respuestas fueron las siguientes:

Dirección Ejecutiva

1. *¿El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional cuenta con un manual de procedimientos?*

No. El SCPN tiene procedimientos y controles en el proceso de otorgación de préstamos, pero éstos no han sido documentados, lo que en ocasiones ha generado demoras en la entrega de préstamos.

2. *¿Dónde ha notado usted la mayor demora en la otorgación de préstamos?*

Existen demoras principalmente en la otorgación de préstamos hipotecarios. La demora se da principalmente en Asesoría Jurídica, por el largo tiempo que se demora la elaboración de minutas. Adicionalmente, han existido demoras en la entrega de préstamos prendarios.

3. *¿Cuáles son las principales quejas que se han recibido de policías en relación a la otorgación de préstamos?*

Las demoras en la entrega de préstamos hipotecarios y prendarios. Demoras en los desembolsos de préstamos, una vez que éstos ya han sido aprobados. Esta situación se genera debido a que en el departamento financiero en ocasiones debe realizar el pago a una gran cantidad de miembros policiales cesantes, lo que retrasa la generación del pago.

4. *¿Han existido observaciones de los organismos de control relacionados con los préstamos?*

La Superintendencia de Bancos en el mes de agosto del 2013, realizó una auditoría de las inversiones privativas (préstamos) con corte al 31 de diciembre del 2012. El principal problema que mantiene el SCPN, está relacionado con las seguridades del control del sistema informático. Por ejemplo, se observa que el sistema de cartera no está integrado al sistema contable; adicionalmente, el sistema de cartera no genera reportes necesarios para el análisis de créditos.

También, no existe un adecuado archivo de los expedientes de créditos. Otra observación fue que existen discrepancias en los plazos de los préstamos; es decir, se identificó que existen plazos en los préstamos de manera exagerada; por ejemplo que se vencen hasta en 375 años.

Jefe de préstamos

1. *¿Cuáles son los tipos de préstamos otorgados por el SCPN?*

El SCPN otorga tres clases de préstamos: Quirografarios, prendarios e hipotecarios.

2. *¿Previo a la aprobación de un préstamo, se revisa el buró de crédito?*

Únicamente se revisa para los préstamos hipotecarios; para préstamos quirografarios y prendarios no se revisa esa información.

3. *¿Es decir que si un policía tiene préstamos en instituciones financieras y solicita préstamos quirografarios o prendarios, se le entrega el préstamo a pesar de no tener capacidad de pago?*

Así es, la ventaja es que en préstamos quirografarios se tiene como garantía los aportes realizados por el policía y en el prendario el vehículo a ser adquirido.

4. *¿Existen niveles de aprobación de los préstamos?*

No, todos los préstamos son revisados por Comisión de Inversiones y Jefatura financiera, previo al desembolso.

5. *Por favor, descríbame el proceso que interviene en la otorgación de cada uno de los préstamos otorgados por el SCPN*

La respuesta a esta solicitud, se describirá mediante el diseño de flujos de procesos:

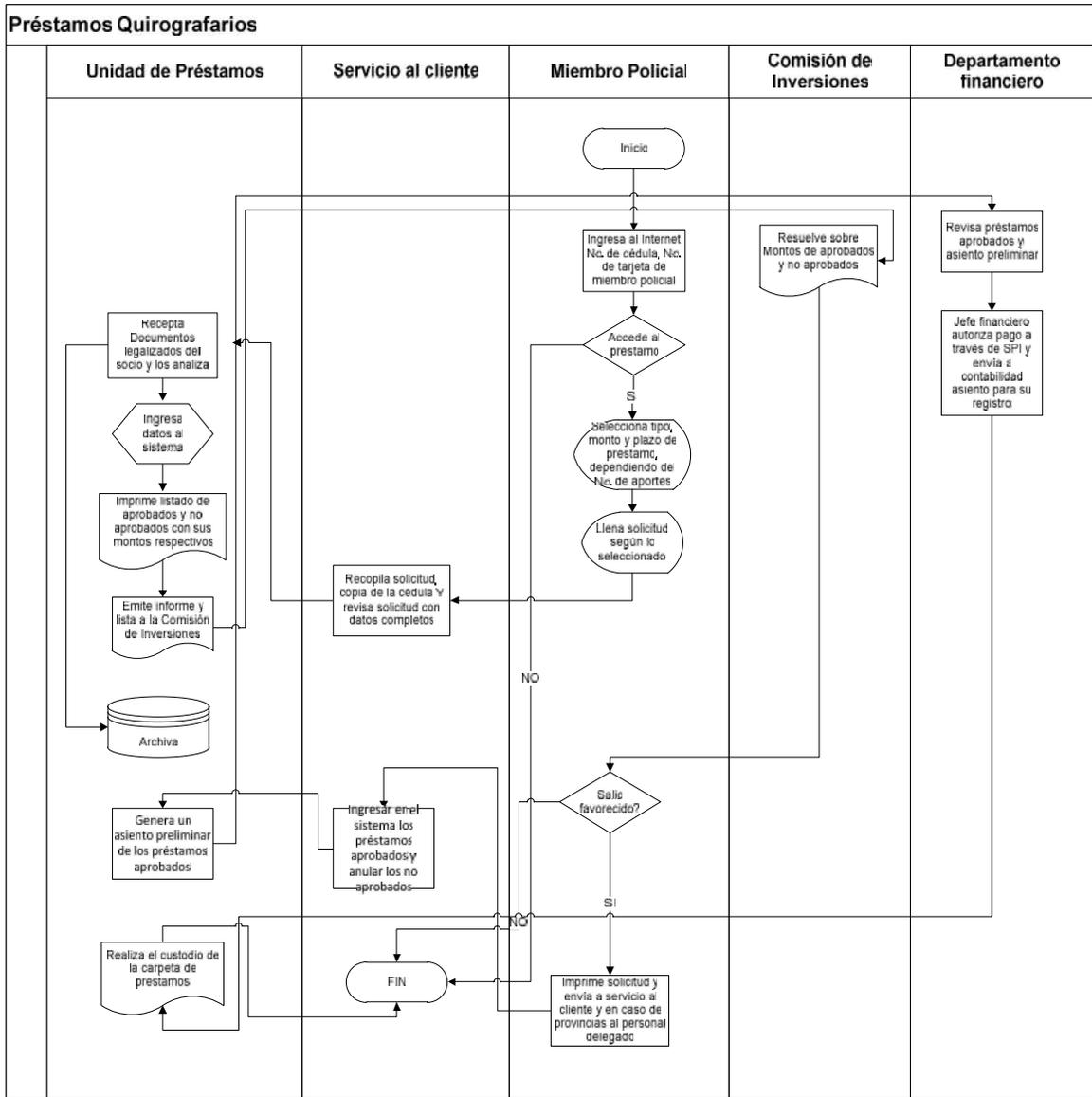


Gráfico 6. Proceso actual para préstamos quirografarios

Fuente: Jefe de Préstamos

Autor: Daniel Torres N.

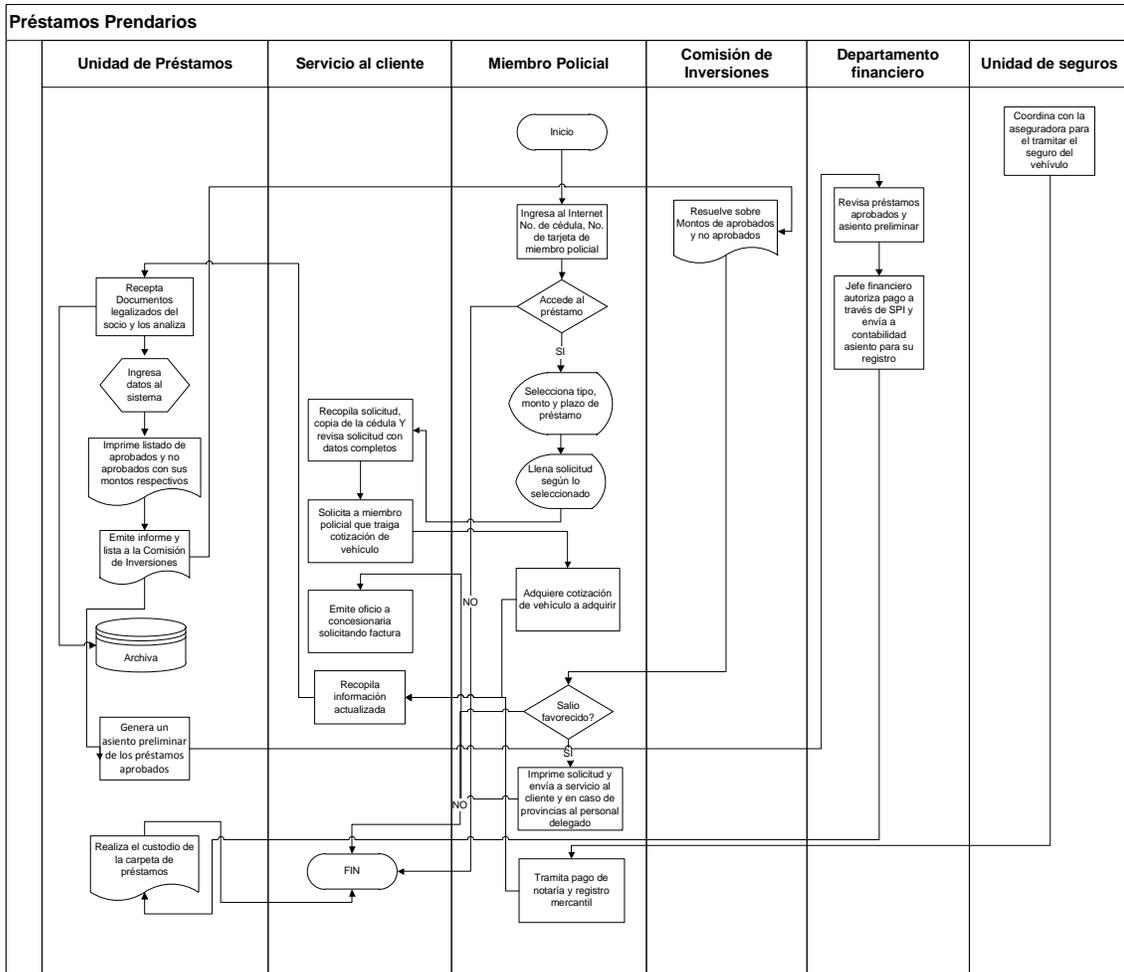


Gráfico 7. Proceso actual para préstamos prendarios

Fuente: Jefe de Préstamos

Autor: Daniel Torres N.

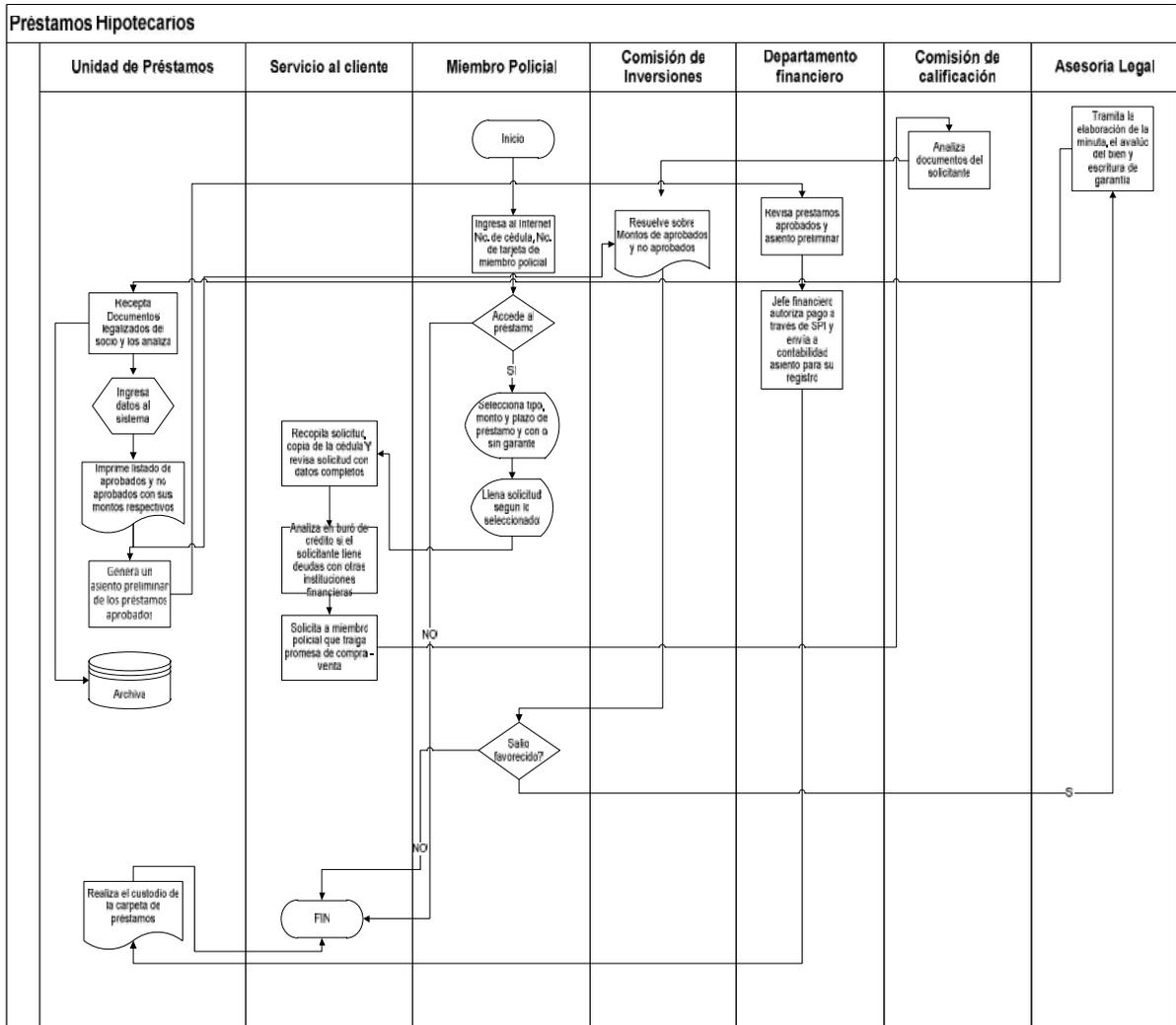


Gráfico 8. Proceso actual para préstamos hipotecarios

Fuente: Jefe de Préstamos

Autor: Daniel Torres N.

3.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA

Los principales puntos que se deben tomar en cuenta en la propuesta del manual de procedimientos son los siguientes:

- El SCPN no cuenta con un manual de procedimientos para préstamos.
- A pesar de que los préstamos quirografarios se garantizan con los aportes de los cesantes y los prendarios con la prenda del vehículo, se debería revisar en el buró de crédito si el solicitante tiene deudas en otras instituciones financieras para establecer la capacidad real de endeudamiento.
- Según indagaciones en asesoría legal, las demoras en la otorgación de préstamos hipotecarios se debe al exceso de trabajo en el departamento legal y falta de personal de apoyo.

- De acuerdo con Adam Richardson, en su artículo publicado en enero del 2012 en el Harvard Business Review “Crisis of Faith in the Financial System”, el sistema financiero - contable de una empresa es un pilar fundamental para mantener adecuados sistemas de control y una oportuna toma de decisiones. El SCPN mantiene una deficiencia importante al no contar con un sistema de préstamos confiable.
- En los préstamos prendarios, se genera demora de tiempo al momento en que en atención al cliente se solicita al cliente que traiga la cotización del vehículo, cuando dicha actividad puede ser realizada cuando el cliente revisa la información del préstamo en internet.
- A pesar de que el Reglamento de Préstamos del SCPN indica que el avalúo de los bienes inmuebles deben ser realizados por peritos calificados por la Superintendencia de Bancos solicitados por el Comité de Inversiones, en varias ocasiones los avalúos son realizados por personas conocidas por el solicitante, lo que puede ocasionar que no existe un valor real. Esta situación también genera un retraso para obtener el informe del avalúo.

CAPÍTULO IV

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez que se han definido los objetivos de este trabajo, se ha obtenido un conocimiento general del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional - SCPN, se ha definido el marco teórico y marco conceptual y se ha realizado el diagnóstico preliminar, a continuación se presenta la propuesta del manual de procedimientos para préstamos que deben ser analizado por le Dirección Ejecutiva, Jefatura de Préstamos y Jefatura Financiera y debe ser aprobado por la Junta Directiva.

4.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

La propuesta del encabezado está conformada por lo siguiente:

- a) Logotipo de la institución
- b) Nombre de la institución
- c) Línea de negocios o departamento al que aplica principalmente el procedimiento
- d) Nombre del procedimiento
- e) Código del documento
- f) Fecha desde la cual entra en vigencia
- g) No. de hojas del manual

El modelo propuesto es como sigue:

	LÍNEA DE NEGOCIOS: PRÉSTAMOS	Código No. PR-01.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de vigencia: 01- 2014
		Página: 29 de 52

Gráfico 9. Encabezado para manual de procedimiento

Fuente: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

Elaborado por: Daniel Torres

La codificación se realizará asignando un código en letras, las cuales son las iniciales del tipo de procedimiento (para este ejemplo PR = préstamos); adicionalmente, el área de préstamos puede tener otros procedimientos que deberán ser documentados. Al ser este el manual principal de préstamos, se codificará con el número 01.

En el pie de página, se incluirá el nombre de la persona que elaboró el manual, quién lo revisó y quien lo aprobó. Adicionalmente, se incluirá la fecha en que las personas mencionadas realizaron la actividad indicada. Así por ejemplo:

Elaborado por: <i>(cargo y firma de la autor del manual)</i>	Revisado por: <i>(cargo y firma del Director Ejecutivo, Jefe de Préstamos y Jefe Financiero)</i>	Elaborado por: <i>(cargo y firma del Presidente de la Junta Directiva)</i>
Fecha: (fecha de elaboración)	Fecha: (fecha de revisión)	Fecha: (fecha de aprobación)

Gráfico 10. Pie de página manual de procedimiento

Fuente: Servicio de Cesantía de la Policía Nacional

Elaborado por: Daniel Torres

Adicionalmente, dentro del manual de procedimientos, se propone incluir la siguiente información (se presenta en formato de ficha técnica):

4.3 FICHA TÉCNICA PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Manual de procedimientos de préstamos	
OBJETIVO	Establecer una metodología para realizar una gestión de préstamos de manera eficiente con el fin de asegurar su continua aplicabilidad, adecuación y efectividad.
ALCANCE	Describe y aplica desde que el miembro policial solicita información acerca de los préstamos hasta remitir al Departamento de Préstamos los descuentos de las cuotas para cargar en el sistema.
DOCUMENTOS DE REFERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno para el Otorgamiento de Préstamos del SCPN. • Norma ISO 9001:2008
RESPONSABLES	<p>El responsable de hacer cumplir este procedimiento es el Director Ejecutivo del Servicio de Cesantía de Policía Nacional.</p> <p>El responsable de coordinar el cumplimiento de este procedimiento es el Jefe del Departamento de Préstamos y Atención al Cliente.</p> <p>Los responsables de cumplir con este procedimiento son todos los funcionarios involucrados del SCPN.</p>
POLÍTICAS DE APLICACIÓN	En la recomendación, aprobación e instrumentación de cualquier operación de crédito, se deberá dar estricto cumplimiento a las

GENERAL	<p>disposiciones de la Constitución, leyes, reglamentos y más cuerpos normativos que sean aplicables. Cualquier caso de duda deberá ser consultado al área jurídica.</p> <p>Las excepciones únicamente podrán ser autorizadas por el Órgano del que emana la política o el instructivo.</p> <p>Los funcionarios del área de préstamos, deben actuar en forma profesional y ética, teniendo en cuenta que su misión es delicada y sensible, y que de ella depende la solidez de una parte sustancial de activos de la Entidad.</p> <p>Los funcionarios del área de préstamos procurarán, en todas sus actuaciones, reducir a un mínimo razonable el riesgo del SCPN en la ejecución de sus operaciones.</p>
TRANSPARENCIA	<p>Ningún funcionario u analista de crédito podrá utilizar el nombre del SCPN para obtener algún tipo de ventaja o provecho personal.</p> <p>Es prohibido que los funcionarios de crédito presten servicios profesionales de asesoría a cualquier persona natural o jurídica, sea o no sea cliente del SCPN. En consecuencia, no podrán intervenir en la elaboración de: proyectos de inversión, flujos de efectivo, estudios de mercado, estudios técnicos, presentación de solicitudes de crédito y otros similares.</p> <p>Está estrictamente prohibido que los funcionarios o empleados de crédito reciban, dinero o cualquier objeto de valor, a manera de obsequio o cualquier otro tipo de manifestación de gratitud o reconocimiento por un servicio ofrecido por el SCPN.</p>
GARANTÍAS	<p>No se podrá plantear una propuesta de crédito sin la correspondiente garantía que asegure el reembolso. Únicamente con autorización de la Junta Directiva se podrá tramitar propuestas que no contemplen.</p> <p>Las garantías ofrecidas no deben constituir fuente de pago primaria de un crédito. Por lo mismo, debe controlarse permanentemente que el cliente mantenga una posición financiera sólida a lo largo de la vida de la operación.</p>
PROCEDIMIENTOS	A continuación se describen los procedimientos

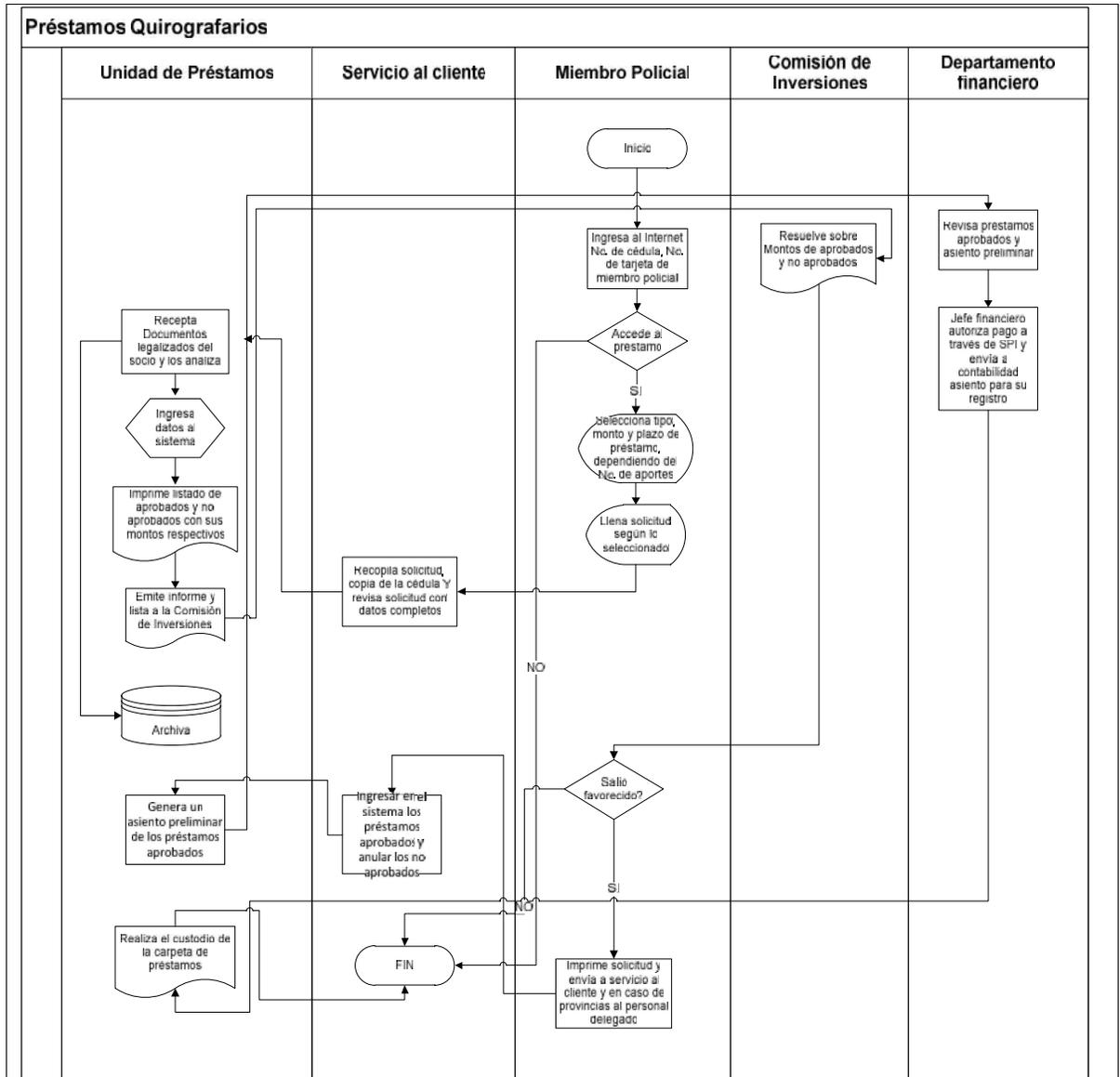


Gráfico 11. Proceso propuesto para préstamos quirografarios

Fuente: Jefe de Préstamos

Elaborado por: Daniel Torres N.

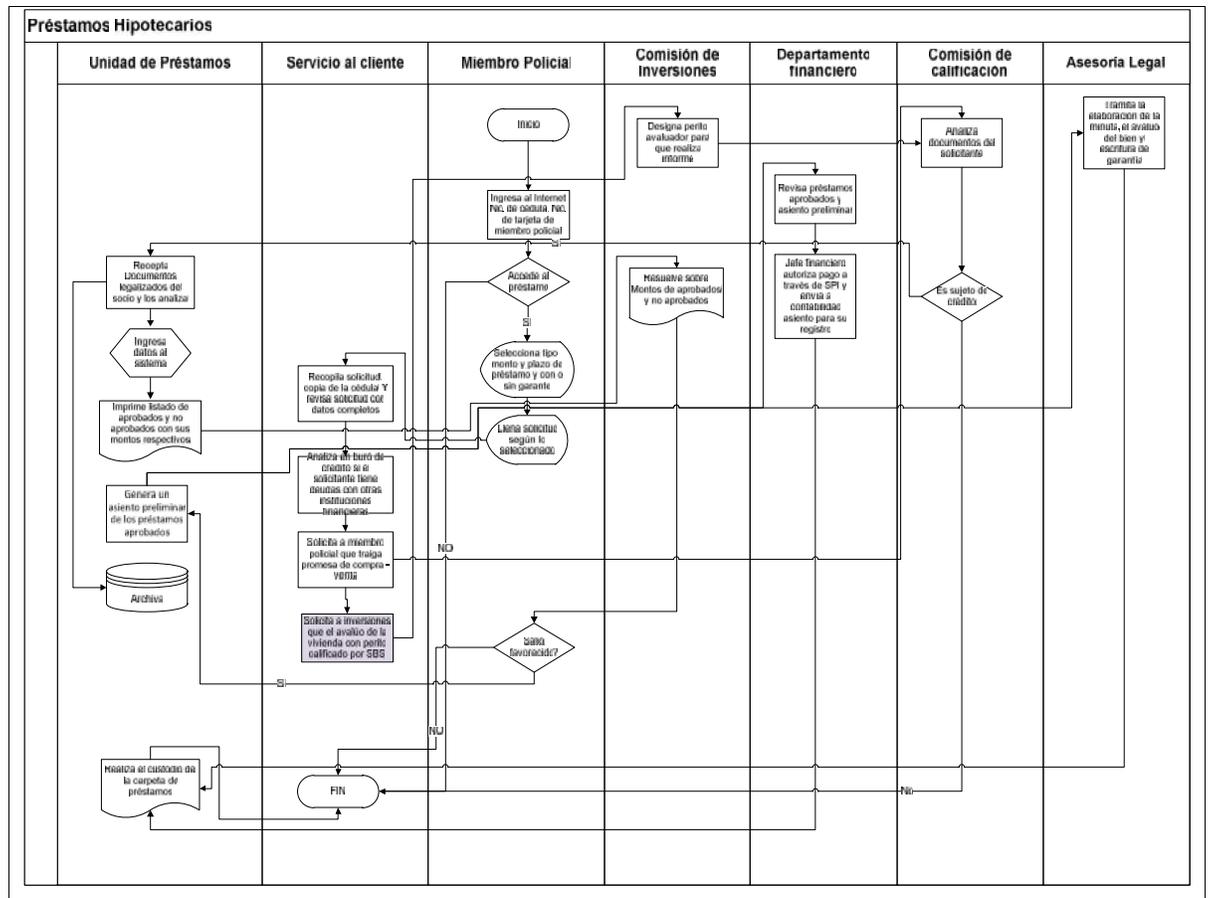


Gráfico 13. Proceso propuesto para préstamos hipotecarios

Fuente: Jefe de Préstamos

Elaborado por: Daniel Torres N.

En los procedimientos para préstamo prendario, se sugiere que la cotización del vehículo sea realizado previo a la solicitud de préstamo, y estos documentos juntos sean entregados a servicio al cliente.

En los procedimientos para préstamos hipotecarios, se sugiere que el avalúo sea solicitado oportunamente por comisión de inversiones ya que si este proceso lo realiza el mismo solicitante, se generan demoras en la otorgación de préstamos.

4.4 MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS

El proceso de Mejora Continua busca alcanzar la excelencia en todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia en el uso de los recursos, las relaciones con los clientes y entre los miembros de la organización, y todo otro aspecto que pueda mejorarse en una organización y que pueda traducirse como una mejora de la calidad del producto o servicio ofrecido. Para que el SCPN tenga éxito en el manejo

adecuado de esta propuesta de manual de procedimientos, es necesario que se comprometa con:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

Alcanzar los mejores resultados no es labor de un día, sino que es un proceso progresivo en el que no debería haber retrocesos, siendo deseable mejorar un poco día a día tomándolo como hábito y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos.

Un rendimiento irregular no permite predecir los resultados de la organización porque los datos no son fiables ni homogéneos. Al momento de detectar un problema la respuesta y la solución han de ser inmediatas, evitando demoras que podrían originar consecuencias importantes. La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas involucradas en el proceso de la otorgación préstamos.

Por ello, es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema en particular.

4.5 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

4.5.1. Costo de la Propuesta

Para determinar el costo de la propuesta, se han considerado las siguientes variables:

- Costos de materiales del manual
- Costo analista de procesos (rubro total por diseño de manual)
- Costo horas de personal del SCPN

Una vez calculados los costos de cada una de las variables, el costo de la propuesta es de \$21.060,00 (veintiún mil, sesenta dólares americanos con 00/100 cvtos), como se aprecia en el siguiente cuadro:

Parámetros	Horas	Personas	Materiales	Intangibles	Otros	Total
						...(En U.S. dólares) ...
Costos de la propuesta del manual						
Suministros de oficina			25,00			25,00
Teléfono					35,00	35,00
Analista de procesos		800,00				800,00
Costo horas de personal del SCPN						
Director Ejecutivo	16	2.000,00				2.000,00
Jefe de préstamos	24	2.300,00				2.300,00
Personal de préstamos (4 personas)	96	2.100,00				2.100,00
Personal de atención al cliente (3 personas)	72	1.500,00				1.500,00
Costo intangibles				12.300,00		12.300,00
						TOTAL COSTO DEL PROYECTO
						21.060,00

4.5.2. Beneficio de la Propuesta

Los beneficios se describen a continuación:

El personal de préstamos, atención al cliente y dirección del SCPN, tendrán una herramienta que le permitirá conocer paso a paso, las actividades que se deben realizar para que los asociados del SCPN tengan acceso a un préstamo.

La propuesta de este manual, será una guía para que el personal nuevo que ingrese al SCPN, pueda otorgar los préstamos de una manera más rápida, ya que no será necesario que se realicen constantemente preguntas al personal antiguo.

Se podrá direccionar más eficientemente a los asociados del SCPN, para que vayan a los diferentes departamentos que necesitan ir para que su préstamo sea otorgado en forma más rápida.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Diseño de un manual de procedimientos de préstamos para el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, podrá desarrollar de mejor manera sus actividades administrativas y financieras ya sea de forma interna entre su personal y los consejos directivos, como también se verá reflejado de manera externa con sus socios.

- El SCPN mantiene procedimientos para la otorgación de préstamos que no han sido documentados, ni han sido revisados para identificar mejoras.

- Es importante destacar que la aplicación y consecución con éxito de este proyecto de diseño de un manual, dependerá de las personas que estén al frente del mismo.

- El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional necesita de un manual de procedimientos de préstamos que se enfoque en los pasos a seguir para que los controles sean efectivos y de ésta forma se incentive a la creación de sistemas preventivos.

- Estos procedimientos deberán ser revisados y modificados si fuera necesario de manera regular, para evitar que las falencias no detectadas provoquen daños importantes dentro de la institución.

- El no mantener documentados los procedimientos para la otorgación de préstamos, ha ocasionado que existan demoras en la entrega de los mismos, principalmente por el exceso de trámites, el no contar con un software de préstamos adecuado y rotación y falta de personal de préstamos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se utilice este Manual como una herramienta técnica y de trabajo en el área de préstamos, para que el personal de esta área crítica del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional tenga mayor y mejor desenvolvimiento en las actividades que realiza, y pueda trabajar en base al cumplimiento de metas y logros que contribuirán con el crecimiento del SCPN.
- Se recomienda que la Dirección Ejecutiva y el Jefe de Préstamos, sean las personas encargadas de revisar el manual de procedimientos de préstamos propuesto y que sea dado a conocer a la Junta Directiva para que sea aprobado y dado a conocer a todo el personal involucrado en el proceso de préstamos.
- Cumplir con los controles para el otorgamiento de préstamos que han sido establecidos por el SCPN y que los mismos sean dados a conocer a la persona responsable de realizarlos.
- Revisar los procedimientos para la otorgación de préstamos de forma anual, con el fin de éstos se vayan mejorando continuamente.
- Analizar la posibilidad de adquirir un software para préstamos que brinde todas las seguridades de control para el otorgamiento de préstamos.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias de Textos

- FINCOWSKY, Franklin (2008), Organización de empresas, análisis diseño y estructura, McGraw-Hill, México.
- RODRÍGUEZ, Joaquín (1989), Cómo elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Thomson, México.
- Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (2007), Ley y Reglamento de Cesantía de la Policía Nacional, Ecuador.
- Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (2007), Reglamento de Préstamos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2013), Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
- Organización Internacional de Normalización (2000), Sistema de Gestión de Calidad 9001:2000, Ginebra.
- Empresa Mercaper (2013), Evolución de crédito, Ecuador.
- GONZÁLEZ, Hugo Ing. (2012), Calidad & Gestión, Argentina.

Referencias Web

- Servicio de Cesantía de la Policía Nacional. Recuperado de <http://www.cesantiapn.gob.ec/>
- Wikipedia. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos
- González, Víctor Manual, (2010) Objetivo de los manuales de métodos y procedimientos. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-metodos-procedimientos/objetivo-manuales-metodos-procedimientos>

ANEXO 1

FORMULARIO SCPN-FO-01.03.01

Solicitud de Préstamo Ordinario impreso

		SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR	
SOLICITUD DE CALIFICACION DE PRESTAMO HIPOTECARIO			No.
DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE:			
<input type="text"/> <small>APELLIDOS</small>		<input type="text"/> <small>NOMBRES COMPLETOS</small>	
<input type="text"/> <small>EN TERNO</small>		<input type="text"/> <small>MATERNO</small>	
<input type="text"/> <small>EDUCACION</small>	<input type="text"/> <small>GRADO</small>	<input type="text"/> <small>UNIDAD A LA QUE PERTENECE</small>	<input type="text"/> <small>TELÉFONO UNIDAD</small>
<input type="text"/> <small>DIRECCION DOMICILIARIA</small>		<input type="text"/> <small>TELÉF. DOMICILIO</small>	<input type="text"/> <small>CELULAR</small>
DATOS PERSONALES DEL CONYUGE:			
<input type="text"/> <small>APELLIDOS</small>		<input type="text"/> <small>NOMBRES COMPLETOS</small>	
<input type="text"/> <small>PATERNO</small>		<input type="text"/> <small>MATERNO</small>	
<input type="text"/> <small>EDUCACION</small>	<input type="text"/> <small>GRADO</small>	<input type="text"/> <small>LUGAR DE TRABAJO O UNIDAD LA QUE PERTENECE</small>	<input type="text"/> <small>TELÉFONO TRABAJO</small>
<input type="text"/> <small>DIRECCION DE UN FAMILIAR CERCAÑO</small>		<input type="text"/> <small>TELÉF. DOMICILIO</small>	<input type="text"/> <small>CELULAR</small>
PRESTAMO SOLICITADO:		MONTO: <input type="text"/>	PLAZO: <input type="text"/>
Para el efecto me permito solicitar la calificación respectiva, con la finalidad de que se me conceda el Préstamo Hipotecario para la adquisición de:			
CASA <input type="checkbox"/>		DEPARTAMENTO <input type="checkbox"/>	TERRENO <input type="checkbox"/>
REQUISITOS PARA LA CALIFICACIÓN:			
	SI	NO	SI NO
Capacidad de endeudamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Copias de títulos y papeles de relación de compraventa y se notaría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Copias de la escritura del inmueble a ser adquirido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Calificación de gravámenes del registro de la propiedad, con el número de la acta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Carta de pago del impuesto predial con copia del acta anterior a la fecha de solicitud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comprobante de cumplimiento de los requisitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Adjusto la respectiva documentación requerida en el reglamento e instructivo de Préstamos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.			
_____ <small>FECHA DE PRESENTACION</small>		_____ <small>FORMA DEL SOLICITANTE</small>	
_____ <small>FORMA DEL CONYUGE</small>		_____ <small>RECIBIDA POR EL ENCARGADO DE PRESTAMOS</small>	
OBSERVACIONES: _____			
PARA USO EXCLUSIVO DEL SERVICIO DE CESANTIA			
PRECIO DEL INMUEBLE SEGÚN AVALÚO PERICIAL: <input type="text"/>	USD. <input type="text"/>	90 % DEL VALOR DEL INMUEBLE - P. MENOR A 15.000	USD. <input type="text"/>
		80 % DEL VALOR DEL INMUEBLE - P. MENOR A 30.000	USD. <input type="text"/>
SOLICITUD NEGADA <input type="checkbox"/>	SOLICITUD APROBADA <input type="checkbox"/>	MONTO: <input type="text"/>	PLAZO: <input type="text"/>
FECHA DE APROBACION COMISION DE INVERSIONES <input type="text"/>			
_____ <small>D. PRESIDENTE DE LA COMISION DE INVERSIONES DEL SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICIA NACIONAL.</small>		_____ <small>D. SECRETARIA DE LA COMISION DE INVERSIONES DEL SERVICIO DE CESANTIA DE LA POLICIA NACIONAL.</small>	
ORIGINAL: DEL PRESTAMOS		A MAÑANAS: COMISION INVERSIONES	
		CELESTIC: BENEFICIARIO	

ANEXO 2

FORMULARIO SCPN-FO-01.03.02
 Contrato de Mutuo



CONTRATO DE MUTUO PRESTAMOS HIPOTECARIOS FO- 01.03.05

SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICIA NACIONAL

CONTRATO DE MUTUO CON INTERESES REAJUSTABLES

Comparecen a la suscripción del presente contrato por una parte el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, representado por el señor Coronel de Policía de E.M.....

....., quien suscribe al pie del presente documento, en calidad de Director Ejecutivo y Representante Legal; a quien en adelante y para efectos de este contrato se denominará simplemente el Servicio de Cesantía de la Policía Nacional; y por otra el(los) señor(es)....., por sus propios y personales derechos (y por los que tienen en la sociedad conyugal o sociedad de bienes), a quienes en lo posterior se les denominará simplemente como el(los) deudor(es) y como garante(s) solidario(s) el(los) señor(es).....

Las partes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente contrato de préstamo o mutuo, contenido al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Antecedentes.- El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, entrega al(los) señor(es)

....., en calidad de préstamo la cantidad de dólares de los Estados Unidos de América, con una tasa de interés del.....% anual, reajutable semestralmente; y, éste(os) declara(n) recibirla en moneda de curso legal y a su entera satisfacción, sin reclamo alguno, préstamo que deberá cancelarse de acuerdo a la tabla de amortización que se inserta en este documento.

El Servicio de Cesantía podrá emitir documento de crédito por cada dividendo acordado o por la totalidad del préstamo, el mismo que deberá ser pagado a la fecha de su vencimiento; además el préstamo estará respaldado por el correspondiente pagaré a la orden, sin que el mismo implique en forma alguna una duplicación de la obligación.

SEGUNDA: Intereses.- Las partes convienen expresamente en que la tasa de interés inicial del préstamo que se concede a los deudores será reajustada cada ciento ochenta días a partir de la firma del presente contrato de acuerdo a la resolución que adopte la Junta Directiva.

TERCERA: Mora.- En el evento de que el deudor principal y garante incurran en mora en el cumplimiento de sus obligaciones para con el Servicio de Cesantía, se comprometen a pagar el interés de mora que para este efecto permitan las leyes y regulaciones del Banco Central del Ecuador y que estén vigentes a la fecha de su vencimiento.

CUARTA: Vencimiento.- En caso de mora o incumplimiento de una o más cuotas fijadas en la tabla de amortización, o en el evento de haber sido dado de baja de las filas policiales, el(los) deudor(es) expresamente autoriza(n) al Servicio de Cesantía para que pueda declarar de plazo vencido la totalidad de la obligación, hacer efectivos el título ejecutivo, las garantías hipotecaria y las señaladas en el Reglamento Interno para el Otorgamiento de Préstamos del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional; y, pueda exigir el pago de la totalidad del préstamo más los intereses de mora, incluyendo los gastos judiciales, honorarios profesionales y en general cualquier otro gasto que pueda originar el cobro de la obligación adquirida.

QUINTA: Autorización.- En caso de que el deudor incurriera en mora para con el Servicio de Cesantía, expresamente autoriza a éste Organismo, para que solicite al Departamento de Procesamiento de Datos de la Policía Nacional además de las cuotas normales, el descuento de los dividendos atrasados más los intereses, incluidos los de mora; y, en forma inmediata como miembro policial al ser dado de baja de las filas institucionales, se realice la liquidación de mi seguro de cesantía o devolución de aportes para el cobro de la obligación, intereses y gastos en general.

SEXTA: Pagos.- El pago de los dividendos mensuales de amortización de la deuda se efectuará mediante el descuento de los haberes mensuales que corresponden al deudor como miembro activo de la Policía Nacional.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional reconoce el derecho del deudor de pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado o realizar pagos parciales en cantidades mayores a una cuota en ventanilla hasta los trece primeros días de cada mes. Los intereses se pagarán sobre el saldo pendiente. Se deja constancia que, tales pagos no implicará novación o condonación de ninguna naturaleza y por lo tanto no afectaran al derecho del Servicio de Cesantía para exigir la total cancelación de la deuda más sus respectivos intereses y gastos.

Las pre cancelaciones parciales únicamente disminuirán el plazo del préstamo y se continuará con los descuentos establecidos en la tabla inicial, de acuerdo al capital pendiente de pago; para lo cual, se deberá generar una nueva tabla de amortización, tomando en consideración el saldo del capital adeudado y el número de cuotas establecidas para el mismo en la tabla inicial, reajustando únicamente las fechas y los intereses correspondientes.

SEPTIMA: Solidaridad.- Se deja expresa constancia que el(los) señor(es) en su(s) calidad(es) de garante(s) solidario(s), por sus propios y personales derechos, expresamente acepta(n) que en el caso de incumplimiento de la obligación por parte del (de los) deudor(es) principal(es), se obliga(n) en el valor del préstamo solicitado por el(los) deudor(es), más los intereses, incluidos los de mora y todos los gastos judiciales o extrajudiciales que se ocasionen para el cobro de los valores del préstamo; renunciando a las excepciones y beneficios de orden, exclusión y división de bienes; y, en el caso de los miembros policiales expresamente autoriza(n) al Servicio de Cesantía para que solicite al Departamento de Procesamiento de Datos de la Policía Nacional, además de los dividendos mensuales insolutos se descuenten de sus haberes según las alternativas previstas en las cláusulas que anteceden y de ser el caso esta obligación se hará efectiva con su seguro de cesantía y/o devolución de aportes.

OCTAVA.- Gastos.- Todos los gastos e impuestos que ocasionen la celebración, cancelación, perfeccionamiento y ejecución de este contrato así como de sus garantías, si fuere del caso, serán de cuenta exclusiva del(de los) deudor(es).

NOVENA: Jurisdicción.- Las partes para los efectos previstos en el presente contrato, renuncian domicilio y se someten a los jueces competentes de la ciudad de Quito y al trámite ejecutivo o coactivo, a elección del demandante.

Visto, leído y entendido el presente contrato, las partes se ratifican en las cláusulas que anteceden y para constancia firman en Quito, Distrito Metropolitano al (los)día (s) del mes dedel dos mil.....

Representante Legal del SCPN

Deudor principal

f).....
Nombre.....
DIRECTOR EJECUTIVO

f).....
Nombre.....
C.C. No.

f).....

ANEXO 3

FORMULARIO SCPN-FO-01.03.03
Pagaré



PAGARE PRESTAMOS HIPOTECARIOS FO- 01.03.03

SERVICIO DE CESANTÍA DE LA POLICIA NACIONAL

PAGARE A LA ORDEN CON VENCIMIENTOS SUSCESIVOS E INTERESES REAJUSTABLES
SEMESTRALMENTE

No. 001

POR USD.....00

POR EL VALOR RECIBIDO, el (los) suscrito (s)

	C.C. No.
	C.C. No.

Debo (emos) y pagaré (mos) incondicionalmente en el lugar que se me (nos) reconvenga a la orden del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, en la ciudad de Quito o en el lugar en que fuere reconvenido (s), la cantidad de **DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**, en un plazo demeses, por igual valor que he (mos) recibido en dinero efectivo y en calidad de préstamo por parte de éste Organismo. Esta cantidad me (nos) obligo (amos) incondicionalmente a pagarla en moneda de curso legal, mediante dividendos mensuales que se descontarán automáticamente de los haberes que me (nos) corresponde (n) como miembro activo de la Policía Nacional, a través del Departamento de Procesamiento de Datos u otro mecanismo de cobro que establezca el Servicio de Cesantía, de acuerdo a las cuotas sucesivas por los valores o sumas por concepto de capital, con los plazos y vencimientos que se detallan en la tabla de amortización.

El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional reconoce el derecho del deudor de pagar anticipadamente la totalidad de lo adeudado o realizar pagos parciales en cantidades mayores a una cuota en ventanilla hasta los trece primeros días de cada mes. Los intereses se pagarán sobre el saldo pendiente. Se deja constancia que, tales pagos no implicará novación o condonación de ninguna naturaleza y por lo tanto no afectaran al derecho del Servicio de Cesantía para exigir la total cancelación de la deuda más sus respectivos intereses y gastos.

Las precancelaciones parciales únicamente disminuirán el plazo del préstamo y se continuará con los descuentos establecidos en la tabla inicial, de acuerdo al capital pendiente de pago; para lo cual, se deberá generar una nueva tabla de amortización, tomando en consideración el saldo del capital adeudado y el número de cuotas establecidas para el mismo en la tabla inicial, reajustando únicamente las fechas y los intereses correspondientes.

El acreedor podrá dar por vencido unilateral y anticipadamente el (los) plazo (s) de este pagaré si incumplo (imos) con el pago de cualquiera de las cuotas vencidas, así como con el pago de los intereses de cualquiera de los vencimientos pactados en este documento, los mismos que serán cobrados por este organismo al vencimiento de cada dividendo.

Me sujeto al mecanismo de tasas de intereses reajustables semestralmente contemplado en las disposiciones vigentes y aprobada por la Junta Directiva del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional, aceptando de manera expresa que la tasa de interés inicial del sea reajustada por periodos iguales y sucesivos de ciento ochenta días.

Adicionalmente en caso de mora, me comprometo a pagar desde la fecha del (los) vencimiento(s) hasta la de su total cancelación sobre los valores adeudados, la tasa que para este efecto permitan las Leyes y Regulaciones del Banco Central del Ecuador y que este vigente en la (s) fecha (s) de su (s) vencimiento (s). Me obligo a pagar los impuestos, tasas, gastos judiciales y extrajudiciales, inclusive honorarios profesionales que ocasione la suscripción de este pagaré y su cobro, bastando para establecer su monto la simple afirmación del acreedor.

En caso de que incurriere en mora para con el Servicio de Cesantía, autorizo expresamente a éste organismo, para que solicite al Departamento de Procesamiento de Datos además de las cuotas normales, el descuento de los dividendos atrasados más sus intereses, incluidos de los demora; y,

además en forma inmediata a mi (nuestra) baja de ser el caso, se realice la liquidación de mi seguro de cesantía o devolución de aportes para el cobro de la obligación, intereses y gastos en general.

Dejo (amos) constancia que el presente documento que firmo (amos) es totalmente negociable y transferible.

Renunció (amos) domicilio y en todo lo relativo a este pagaré quedo (amos) sometido (s) a los jueces competentes de la ciudad de Quito o a los que elija el acreedor y al trámite ejecutivo o coactivo a elección del demandante.

El pago de los dividendos mensuales no podrán hacerse por partes, ni aún por mis (nuestros) herederos o sucesores. Sin protesto, exímase de presentación para el pago y de avisos por falta del mismo.

En testimonio de lo cual se acepta este pagaré bajo los términos y condicionadas estipuladas en este documento.

Para constancia y ratificación del presente pagaré, se firma en la ciudad de Quito, el día de hoyde..... del 200..

Firma del (los) deudor (es)

f).....	f).....
NOMBRE:	NOMBRE:.....
C.C:.....	C.C:.....

Visto Bueno

f).....	f).....
NOMBRE:	NOMBRE:.....
C.C:.....	C.C:.....
AVAL(ES)	

Por aval(es) garantizo solidaria e incondicionalmente y en los mismos términos que anteceden el cumplimiento de todas las obligaciones constantes y derivadas de este pagaré. Estipulo(amos) toda las condiciones constantes en este documento y su visto bueno. Renunciando los beneficios de orden y de excusión de bienes del deudor principal y el de división. Renuncio domicilio y quedo sometido a los jueces competentes de la ciudad de Quito o a las que elija el acreedor y al trámite ejecutivo o coactivo a elección del demandante, en caso de que el deudor principal no pague oportunamente los dividendos o la totalidad de la deuda. Sin protesto. Exímase de presentar para el pago y de aviso por falta de pago.

Quito, adedel 200....

Firma del (los) Garante(s)

f).....	f).....
NOMBRE:	NOMBRE:.....
C.C:.....	C.C:.....