

PROYECTO PROMIFIN-COSUDE

Guía Metodología para la elaboración de Normatividad Interna de Cooperativas de Ahorro y Crédito

**Equipo de consultores:
Juan Carlos Román Ferrand
Sonia Baca
Lía Banegas
Freddy Cruz
William Pérez
Manuel Salgado
Roberto Sierra
Benjamin Solano**

**Managua, Nicaragua
Tegucigalpa, Honduras**

Septiembre 2007

Tabla de Contenido

1.	Presentación	1
2.	Introducción	1
3.	Objetivo de la guía	2
4.	Conceptos fundamentales	2
4.1	Las Cooperativas de Ahorro y Crédito	2
4.2	Riesgos financieros.....	3
4.3	Normatividad interna.....	5
4.4	Políticas institucionales.....	6
4.5	Procesos operativos	7
4.6	El rol del consultor o facilitador	7
5.	Proceso metodológico básico	8
5.1	Planificación del proceso	9
5.2	Definición de la situación actual.....	11
5.3	Realización de talleres participativos.....	12
5.4	Redacción de documentos de normatividad interna	12
5.5	Revisión y validación de documentos.....	12
5.6	Presentación y aprobación final de documentos	13
5.7	Implementación de normatividad interna	13
6.	Talleres participativos para levantamiento de información	13
7.	Redacción de documentos de normatividad interna.....	17
7.1	Formato estandarizado	17
7.1.1	Aspectos Generales.....	17
7.1.2	Políticas institucionales.....	19
7.1.3	Operatividad.....	20
7.1.4	Anexos	22
7.2	Contenido específico de los manuales	24
7.2.1	Categoría de Organización y estructura interna	24
7.2.2	Categoría de Operaciones.....	26
7.2.3	Categoría de Contabilidad y Finanzas.....	28
7.2.4	Categoría de Gestión de Riesgos.....	29

1. Presentación

Por definir a cargo de PROMIFIN/COSUDE

2. Introducción

Con el fin de llegar es estructurar esta guía metodológica el Proyecto PROMIFIN/COSUDE procedió a contratar una consultoría que cubrió los siguientes aspectos:

- a. Capacitación del equipo de consultores nacionales, tres consultores Nicaragüenses y cuatro consultores Hondureños; y, preparación de talleres participativos para levantamiento de información en las COAC.
- b. Participación del consultor internacional y consultores Nicaragüenses en el ajuste y elaboración de normatividad interna (manuales y reglamentos) en la Cooperativa de Servicios Múltiples 20 de abril de Nicaragua. Presentación de documentos a la Cooperativa, incorporación de recomendaciones y entrega de documentos finales.
- c. Participación del consultor internacional y consultores Hondureños en el ajuste y elaboración de normatividad interna (manuales y reglamentos) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Taulabé Ltda. de Honduras. Presentación de documentos a la Cooperativa, incorporación de recomendaciones y entrega de documentos finales.
- d. Participación de los consultores Nicaragüenses en el ajuste y elaboración de normatividad interna (manuales y reglamentos) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Unión R.L.” de Nicaragua. Presentación de documentos a la Cooperativa, incorporación de recomendaciones y entrega de documentos finales.
- e. Participación de los consultores Hondureños en el ajuste y elaboración de normatividad interna (manuales y reglamentos) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Yoro Ltda.” de Honduras. Presentación de documentos a la Cooperativa, incorporación de recomendaciones y entrega de documentos finales.
- f. Construcción de la guía metodológica por parte del equipo de consultores con la retroalimentación del equipo técnico de PROMIFIN/COSUDE y de las cooperativas participantes en el proceso.

La normatividad interna básica con la que deben contar las cooperativas de ahorro y crédito y/o las de servicios múltiples cuyo giro principal de negocio es la provisión de servicios financieros de ahorro y crédito, se compone fundamentalmente de 15 documentos (manuales y/o reglamentos) distribuidos en cuatro categorías de acuerdo al esquema presentado en el anexo No. 1 de esta guía.

3. Objetivo de la guía

El objetivo de la presente guía es “Contar con un proceso ordenado que permita, a facilitadores (internos y/o externos) de las Cooperativas, elaborar de una forma estandarizada los instrumentos de gestión, con el fin de generar cambios positivos para el desarrollo y fortalecimiento institucional”

4. Conceptos fundamentales

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

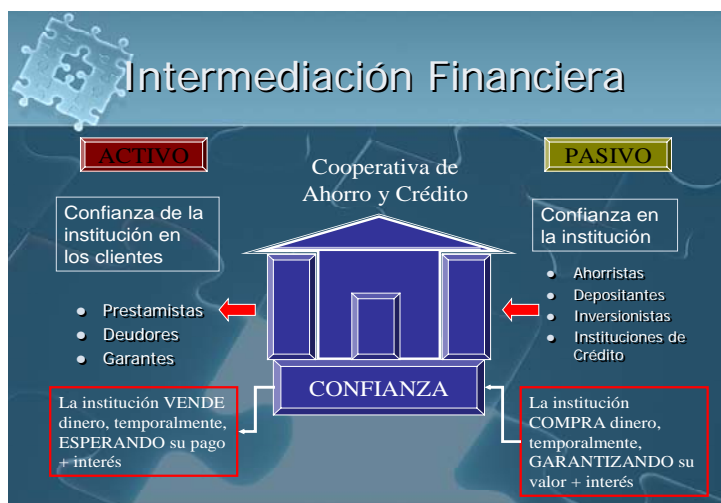
Las COAC son organizaciones que cumplen con las siguientes características:

- Son sociedades de personas que se unen para recibir servicios financieros: ahorrar dinero y proporcionarse préstamos.
- Son empresas privadas, por lo que si bien es cierto el lucro no es su objetivo fundamental, si están obligadas a generar rentabilidad y/o excedentes con el fin de garantizar el crecimiento y la sostenibilidad institucional.
- Son organizaciones democráticas en cuanto sus socios son dueños y como tales con derechos a elegir entre ellos a los responsables de la dirección y control, primando para ello, dos conceptos fundamentales:
 - La autoadministración: Consejo de Administración y/o Junta Directiva; y,
 - El autocontrol: Consejo y/o Junta de Vigilancia.
- El capital es variable y volátil en función del aporte de los socios.
- Mantienen una responsabilidad limitada en función del capital aportado.

Las COAC son organizaciones fieles al cumplimiento de los siguientes principios cooperativos universales.

- a. Libre ingreso y retiro voluntario de los asociados.
- b. Voluntariedad solidaria, que implica compromiso recíproco y su cumplimiento y prácticas leales.
- c. Control democrático: Un asociado, un voto.
- d. Limitación de interés a las aportaciones de los asociados, si se reconociera alguno.
- e. Equidad, que implica la distribución de excedentes en proporción directa con la participación en las operaciones.
- f. Respeto y defensa de su autonomía e independencia.
- g. Educación cooperativa.
- h. Fomento de la cooperación entre cooperativas.
- i. Solidaridad entre los asociados.
- j. Igualdad en derecho y oportunidades para asociados de ambos sexos.

El giro de negocio de las COAC es la “intermediación financiera”, entendida ésta como la capacidad de captar dinero de sus socios, en forma de depósitos de ahorro; y, colocarlo también entre sus socios, en forma de crédito o préstamos, según el esquema siguiente:



Como puede verse en el gráfico anterior, la intermediación financiera se sustenta en un elemento crítico que es la confianza de los socios en la Cooperativa y viceversa; la cual permite mantener un proceso continuo de captación, colocación, recuperación y devolución de los recursos económicos de los socios. Este procedimiento implica que la institución financiera -Cooperativa de Ahorro y Crédito- enfrente y asuma un conjunto de riesgos financieros los cuales deben ser identificados, medidos, controlados y mitigados.

Desde esta perspectiva y tomando en cuenta que las COAC son instituciones financieras locales, es decir normalmente con un ámbito geográfico de acción delimitado, mantienen un rol fundamental dentro del desarrollo económico local en cuanto tienen la capacidad de captar dinero de los que tienen posibilidades de ahorrar para canalizarlos a quienes requieren crédito para cubrir necesidades personales o incrementar la producción; contribuyendo así desarrollo económico de la zona en que interviene, al mejoramiento de los ingresos de sus asociados y a la creación de empleo.

Riesgos financieros

El o los riesgo(s) que asumen las instituciones financieras deben considerarse como “la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones, en este caso puntual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito”.

Sobre la base del concepto anterior, la administración de riesgos debe entenderse como el proceso mediante el cual las instituciones financieras identifican, miden, controlan/mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el

desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Los diferentes tipos de riesgos a los cuales las instituciones financieras se deben enfrentar, ya que eliminarlos es imposible ya que ellos son los generadores de rentabilidad, se determinan en función de los factores que los generan, como son entre otros: tasa de interés, tipo de cambio, incumplimiento (no pago), procesos, fraudes, sistemas, etc. Una clasificación universalmente aceptada clasifica los riesgos financieros en las siguientes clases:

ENFOQUE MODERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA FUNDAMENTADA EN RIESGOS

- **Maximizar** el Valor de los recursos comprometidos por la Entidad, principalmente de los Accionistas.
- **Identificar, cuantificar y gestionar** los riesgos asumidos por la Institución.
- **Minimizar pérdidas** potenciales (esperadas e inesperadas).
- Asignar un **precio** a las operaciones activas de la Entidad, en base al nivel de riesgo comprometido (pricing).
- Asignar **límites** a las **exposiciones**, en función de **RIESGOS**.



1. Riesgo de crédito.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

2. Riesgo de mercado.- Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de

mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

- 3. Riesgo de tasa de interés.-** Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;
- 4. Riesgo de tipo de cambio.-** Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera.
- 5. Riesgo de liquidez.-** Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

6. **Riesgo operativo.**- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;
7. **Riesgo legal.**- Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización y/o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables; y,
8. **Riesgo de reputación.**- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

Normatividad interna

La normatividad interna -manuales y reglamentos- son instrumentos administrativos que representan, en esencia, un medio para comunicar las decisiones de las autoridades, concernientes a políticas, procesos, procedimientos y organización, con la característica de que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera, pues su finalidad también es mantener informado al personal de las modificaciones, en un marco de legalidad, sencillez y flexibilidad. Por lo tanto, los manuales y reglamentos internos de las COAC deben contener en forma explícita, ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, fundamento legal, políticas, organigrama, objetivos, funciones, procesos y lineamientos de una organización; y que conocido por el personal, sirve para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

Las ventajas de una normatividad interna clara, sistematizada y oportuna son, entre otras las siguientes:

- Estandarizar las acciones y actividades dentro de toda la organización
- Aportar con objetividad para la toma de decisiones.
- Propiciar la transparencia de las acciones.
- Minimizar la exposición de la Cooperativa a los riesgos financieros.
- Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general de sus propios papeles y sus relaciones pertinentes.
- Facilitar el estudio de los problemas de la organización.

- Sistematizar la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias para la organización.
- Disminuir la carga de la supervisión e incrementar la coordinación en la realización del trabajo.
- Fortalecer la coherencia interna en la interacción entre las distintas Áreas de Trabajo.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la duplicación de instrucciones y directrices.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto en su relación con los demás de la organización.
- Ser un medio de apoyo para la integración y orientación del personal de nuevo ingreso a la organización.
- Ser un instrumento útil para la orientación los socios y/o clientes.

Políticas institucionales

Las Políticas institucionales son una guía fundamental para la acción de las Cooperativas; ya que definen los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar una actividad. A manera de ejemplo, dos políticas para el otorgamiento de crédito serían el monto máximo de endeudamiento que puede mantener una misma persona con la institución; y, el monto máximo autorizado por operación de crédito.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientan la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los directivos, administradores y empleados de la Cooperativa.
- Las políticas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el proceso; de la misma forma, serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación de un proceso específico.
- Las políticas serán recomendadas por los responsables de la operación de los procesos y definidas por el órgano administrativo superior.
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o por que se violen o alteren deliberadamente.
- Las políticas deberán considerar disposiciones legales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación de un proceso específico.

Procesos operativos

La descripción de la operatividad de los procesos consiste en la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas. El proceso deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades; así como la especificación de los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos.

Para esto, deberá entenderse como proceso operativo al conjunto de actividades conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos, le agrega valor y suministra un producto o resultado a un cliente interno o externo.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Cuentan con el suficiente soporte en tecnología.

El rol del consultor o facilitador

Para los fines de esta guía¹ se define al Consultor o Facilitador en elaboración y adecuación de normatividad interna como un profesional independiente, externo a las COAC con las cuales trabaja, y que asiste a sus ejecutivos y/o directivos, en su esfuerzo por alcanzar una estandarización de los procesos institucionales. Sin embargo, cabe la posibilidad que el proceso de facilitación sea realizado por un funcionario de la propia Cooperativa.

El rol que el facilitador asuma y las acciones que tome, cumpliendo ese rol, son clave para los resultados del proceso de elaboración de normatividad interna; por lo que su responsabilidad central es lograr que los manuales y reglamentos elaborados contemplen todos los elementos de política y procesos con que actualmente cuenta la COAC; y, aportar al mejoramiento de los mismos en la medida de las posibilidades.

Toda la conducta del consultor debe estar dirigida hacia el cumplimiento de esa responsabilidad; por lo que su esfuerzo debe estar en generar situaciones y alimentar el análisis y la reflexión que estimulen a la organización a repensar sus políticas, procesos y actividades.

¹ Este acápite ha sido adaptado de la Guía de Planeamiento Estratégico para Instituciones de Microfinanzas, elaborado por Sebastião Mendonça Ferreira y publicado por PROMIFIN/COSUDE.

El consultor necesita tener claro que todo proceso de elaboración de normatividad interna es un proceso de aprendizaje, que no es suficiente que él mismo esté claro sobre los problemas y/o que visualice posibilidades de mejoramiento para la COAC; sino que, es necesario que las organizaciones los descubran por si mismos. En este sentido, el consultor deberá aportar durante la elaboración de la reglamentación con: i) intercambio de experiencias; ii) ejemplos prácticos; iii) planteamiento de escenarios; y, iv) inducción hacia la adopción de normas técnicas.

Se determina como un perfil adecuado para la facilitación del proceso de elaboración de normatividad interna: i) Experiencia en elaboración e implementación de herramientas administrativas con enfoque en procesos; ii) Habilidad para facilitación de grupos (talleres); iii) Conocimiento del sistema cooperativo; y, Conocimiento industria financiera.

5. Proceso metodológico básico

Para la elaboración y/o adecuación de normatividad interna -manuales y reglamentos- se pueden considerar las siguientes etapas:

- a) Planificación del proceso
- b) Definición de la situación actual
- c) Realización de talleres participativos
- d) Redacción de documentos de normatividad interna
- e) Revisión y validación de documentos
- f) Presentación y aprobación final de documentos
- g) Implementación de normatividad interna

Es necesario precisar que este proceso metodológico recomendado es posterior a la firma de un contrato de consultoría o facilitación; y, a la socialización interna que cada Cooperativa deberá realizar respecto al proceso que se va a iniciar.

esperado (los manuales y reglamentos) dependerá de la participación y compromiso que asuman los diferentes actores.

- **Establecimiento de la agenda de trabajo.** El consultor y el equipo contraparte definirán la agenda de trabajo para que posteriormente sea socializada y comprometida al interior de la Cooperativa.
- **Concertación del alcance de los documentos de normatividad interna.** Sobre la base de la experiencia del consultor y de los modelos desarrollados durante la fase de pilotaje realizada con PROMIFIN-COSUDE, el consultor, la gerencia y el equipo contraparte determinarán el alcance y profundidad que se espera de cada uno de los documentos que se elaborarán como normatividad interna básica.
- **Identificación de fuentes de información.** Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las diferentes áreas a trabajar, para definir la estrategia general de levantamiento de información, a través de fuentes más representativas; algunas de las cuales pueden ser las siguientes:
 - Los documentos legales y administrativos existentes de la institución, que son base para la realización de las funciones de la Cooperativa.
 - Archivos documentales o Actas de sesiones de las Asambleas, Consejos y/o Juntas.
 - Los Manuales y/o Reglamentos existentes.
 - Los directivos y empleados, por el conocimiento de las actividades.

Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un plan de trabajo para establecer las estimaciones de tiempo para la recopilación de información, el orden de las actividades, revisión e impresión y todos los demás aspectos para la elaboración de los documentos de normatividad interna, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo hasta la aprobación y distribución.

Algunas de las fuentes de información a las que se puede recurrir son:

Documentales. Se refieren a leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares, así como todos los documentos relacionados con el tema. Es recomendable tomar en cuenta los manuales que se utilizaron en el pasado y/o aquella que se encuentra vigente, debido a la gran riqueza de información que se pudiera obtener de ellos.

Las personas. Se consideran importantes todas aquellas personas involucradas con y dentro de las diferentes áreas administrativas y operativas de la COAC, para las que se va a elaborar el manual, ya que dichas personas poseen la información sobre las políticas, organización, funciones, procesos y actividades que desempeñan. Se recomienda que el coordinador del proyecto organice reuniones de trabajo con los jefes de cada unidad departamental, con el fin de identificar las actividades, evitar duplicidad de funciones y vacíos funcionales.

Realidad administrativa. La presencia en el lugar donde se realizan las funciones y actividades; es decir, la observación directa en las oficinas es sumamente importante por la cercanía que se adquiere con respecto a los trámites operativos y con la ejecución de los procesos, para verificar que se lleven a cabo por la persona indicada y como lo establece la normatividad vigente. Este apartado sirve como retroalimentación para la actualización del manual.

Adicionalmente se deberá revisar: la estrategia institucional; el marco legal vigente; y, las prácticas implementadas por otras COAC y que sirvan de referencia como benchmarking para la elaboración de la normatividad interna.

- **Definición de métodos de investigación.** La recopilación de información será responsabilidad del equipo contraparte de la COAC y del consultor externo; para lo cual se podrán utilizar varias técnicas de investigación como: investigación documental, realización de entrevistas con los empleados, jefes de área y supervisores, grupos focales, así como de la observación directa. El método utilizado estará en función del costo/beneficio del mismo.
- **Recolección de información.** Una vez identificadas las fuentes de información y los métodos para el levantamiento de la misma, se procederá a recopilarla para posteriormente proceder a procesarla y sistematizarla.

Definición de la situación actual

Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizar en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que se debe hacer es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, para lo cual es necesario establecer la siguiente secuencia:

- Conocer el tema, hecho o situación que se analiza; ej, crédito, captaciones, organización.
- Describir ese hecho o situación.
- Descomponerlo a detalle en términos de sus políticas, procesos, actividades y responsabilidades.
- Examinarlos críticamente para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo a criterios previamente establecidos; ej. Utilizando los modelos previamente desarrollados en la fase de pilotaje
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.
- Precisar las relaciones entre cada elemento.

Para facilitar el análisis de la información podemos apoyarnos con los cuestionamientos siguientes: ¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Con que se hace? ¿Cuándo se hace?

Una vez que se cuente con el mayor detalle posible de la situación actual de la Cooperativa en cada una de las áreas en las que se trabajará la normatividad interna, se identificarán los elementos (Políticas y Procesos) susceptibles de complementación, profundización y/o mejoramiento, en base a la utilización de modelos de mejores prácticas y los manuales y reglamentos desarrollados durante la fase piloto.

Sobre la base de los elementos anteriores se procederá a preparar los talleres participativos; y, a elaborar un pequeño resumen de los elementos más importantes que serán abordados en los talleres, con el fin de que los participantes también se preparen en función de su experiencia.

Realización de talleres participativos

Con base en el punto anterior; y, con el fin de obtener la información definitiva que dará paso a la formulación final del documento de normatividad interna, se recomienda la realización de un taller de trabajo, en el cual participen los actores claves (directivos, personal administrativo y personal operativo) relacionado con el tema que se analiza, utilizando la propuesta metodológica planteada en la sección No. 6 de esta guía y que fuera validada durante el trabajo en campo.

Redacción de documentos de normatividad interna

Una vez que se cuente con la información completa y necesaria para la elaboración de los documentos de normatividad interna, éstos deberán ser desarrollados en base a los modelos establecidos en la fase piloto y tomando en cuenta los parámetros presentados en la sección No. 7 de esta guía.

Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible.

Revisión y validación de documentos

Todos los documentos elaborados deberán ser:

- Revisados por el equipo contraparte de la Cooperativa;
- Validados por los dueños de los procesos y por los responsables de áreas;
- Validados por Gerencia y Consejo de Administración o Junta Directiva;

Estas tres instancias de revisión y validación generarán una serie de observaciones y recomendaciones de mejoramiento a los documentos de normatividad interna; por lo que, a partir de esta revisión, se realizará una sesión de discusión y retroalimentación con el consultor, con el fin de concertar los cambios y ajustes pertinentes.

Las observaciones y recomendaciones que surjan de esta actividad deberán ser incorporadas, por el consultor, en la versión final de los documentos.

Presentación y aprobación final de documentos

El consultor o facilitador responsable incorporará los cambios y ajustes concertados con la Gerencia y el equipo de contraparte de la cooperativa. Posteriormente, el consultor o facilitador realizará la entrega oficial de los documentos (manuales y reglamentos) a la Cooperativa; y, realizará una presentación resumida del proceso y contenido de los documentos, a la Gerencia General y Cuerpos Directivos. En este punto se recomienda abordar la presentación desde la perspectiva del impacto hacia los objetivos institucionales como solvencia, crecimiento, sostenibilidad, eficiencia y mitigación riesgos.

Se recomienda que el contrato de consultoría termine a este nivel con una aceptación de los documentos a satisfacción por parte de la Gerencia General; ya que, a partir de este momento será responsabilidad de la Gerencia y de los Órganos de Dirección la aprobación final y entrada en vigencia de la nueva normatividad.

Implementación de normatividad interna

Una vez aprobada la nueva normatividad interna se recomienda que, para la implementación de la misma al interior de la Cooperativa, se inicie con una socialización entre los diferentes actores de cada una de las temáticas específicas.

Para la implementación de la normatividad, los actores claves son los dueños o responsables de los diferentes procesos, por lo que su conocimiento cabal y completo de los manuales y reglamentos es fundamental.

Para el seguimiento a la implementación, se recomienda que la cooperativa establezca un nuevo contrato con el consultor, mediante el cual se realizarán, de forma periódica, una revisión a manera de una auditoría de gestión de las políticas y procesos establecidos en la normatividad. Se recomienda también que esta actividad sea adoptada por el Consejo o Junta de Vigilancia de la Cooperativa a través de su brazo operativo que sería la unidad de auditoría interna.

6. Talleres participativos para levantamiento de información

Los talleres para el levantamiento de información consisten en una técnica metodológica, en la cual participan los actores claves del tema que aborda cada manual. Se consideran dentro del proceso como espacios de análisis, reflexión, aprendizaje y toma de decisiones para los participantes.

En este taller deben participar Directivos, Gerencia General o su delegado y personal operativo (ejecutores de los procesos y supervisores o responsables de los mismos) relacionados directamente con la definición de políticas y/o implementación de procesos.

Como se mencionó anteriormente, en estos talleres el consultor o facilitador deberá aportar con: intercambio de experiencias, ejemplos prácticos, planteamiento de escenarios, inducción a adoptar normas técnicas y promover una participación equilibrada.

La experiencia piloto desarrollada en Nicaragua y Honduras ha permitido demostrar que estos talleres deberían tener una duración aproximada de 5 horas; a excepción de los temas de captaciones, crédito y organización, que por ser el corazón del negocio financiero de la COAC, podrían llevar entre 8 y 12 horas de trabajo.

Se recomienda también dejar un espacio de tiempo entre la realización de los diferentes talleres, que podría ser al menos el equivalente al tiempo utilizado en la realización del taller, esto con el fin de sistematizar, aclarar y complementar información necesaria para la redacción de los documentos.

En estos talleres se recomienda seguir y mantener la siguiente secuencia:

1. Presentación rápida del Taller de trabajo que se realizará. Se recomienda aclarar adecuadamente que el objetivo del taller es establecer un espacio de diálogo y reflexión técnica respecto al tema de normativa que se va a tratar. Igualmente se determinará la agenda a tratar y las características que deberá tener cada uno de los manuales y reglamentos abordados.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"20 de Abril"

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA
DEL MANUAL Y REGLAMENTO DE
CRÉDITO

Quilalí – Nicaragua
Abril - 2007

Agenda

- Objetivo del taller
- Introducción
- Definición de objetivos del Manual y Reglamento de Crédito
- Revisión de la Propuesta de Manual y Reglamento de Crédito.
- Conclusiones

OBJETIVO DEL TALLER

- Desarrollar un espacio de reflexión técnica para enriquecer los lineamientos generales y el alcance del "Manual y Reglamento de Crédito" de la Cooperativa.

Características del Manual y Reglamento de crédito

- Tiene que ser concreto
- Tiene que ser claro
- Tiene que apoyar al logro de resultados medibles
- Alineado con los objetivos de la Institución

En aquellos talleres en los cuales la participación de los funcionarios y directivos se repita, es recomendable considerar una posible saturación de los participantes con esta fase introductoria de los talleres.

2. Una vez aclarados y establecidos los objetivos y la agenda del taller, se sugiere introducir una serie de preguntas que permitan iniciar el diálogo con los participantes; al tiempo que se establece una relación de confianza entre el consultor o facilitador y los participantes. Con esto se pretende romper el hielo entre los participantes y el consultor o facilitador.

Introducción

- ¿Para que sirve un manual de crédito ?
- ¿Qué es el proceso de crédito?
- ¿Que es un procedimiento de crédito?
- ¿Quiénes son sus actores?
- ¿Referencias normativas?
- ¿Qué es concentración de crédito?
- ¿Qué es una política de crédito?
- ¿Quién aprueba?

3. A continuación se deberá presentar la propuesta de contenido del documento de normatividad que se esté tratando en el taller, con lo que se establecerá el orden de tratamiento de los diferentes aspectos.

Propuesta de manual de crédito

Contenido General:

1. Presentación y Objetivo
2. Marco Normativo
3. Políticas
4. Operatividad o Reglamentación
 - 4.1 Segmentos de mercado, destino y condiciones generales de los créditos
 - 4.2 Garantías
 - 4.3 Tecnologías crediticias de la Cooperativa
 - 4.4 Gestión de créditos problemáticos
 - 4.5 Calificación de la cartera y constitución de provisiones
 - 4.6 Castigo de créditos
 - 4.7 Estructura y funciones del departamento de crédito y cobranzas
5. Anexos

4. La primera información que se debe levantar en el taller tiene relación con la presentación y el objetivo del manual, que tienen relación con el capítulo de antecedentes establecido para el formato estandarizado, presentado en el acápite 7.1 de esta guía. Para esto, la reflexión deberá centrarse alrededor de los objetivos del manual o reglamento, las normas de conducta que deberán regir al mismo y la forma o recomendación que se debe aplicar para su institucionalización dentro de la

Cooperativa. Igualmente, se recomienda considerar una posible saturación de estos temas entre los participantes a los talleres.

Presentación y Objetivo

- Introducción

- Objetivos
Definidos por la Institución

- Código de conducta del área de crédito
Cuales son las reglas de juego que todos los actores están dispuestos a respetar

5. A continuación se abordarán los elementos de política institucional que regirán las operaciones relacionadas con el tema analizado. Por ejemplo en el caso de crédito se deberán definir políticas generales como: la elaboración de un catálogo de productos, los límites de concentración de cartera y actividades restringidas de financiamiento. Adicionalmente, se deberán determinar una serie de políticas específicas relacionadas con temas como: Sujetos de Crédito, Actividades Objeto de Financiamiento, Tipos de Crédito, Plazo de los créditos, Amortizaciones, Monto de los Créditos, Determinación de Tasas de Interés y Comisiones, Garantías, Base de apalancamiento -Encaje- y Límites de autoridad para la aprobación de créditos.

En la sección 7.2.2 de esta guía se establecen los elementos de política que se recomiendan deben ser abordados en cada uno de los manuales propuestos. Estos elementos de política deberán ser discutidos de una forma ordenada con la facilitación del consultor externo.

Definición de políticas de crédito

- Políticas de Crédito
Quienes generan las políticas de crédito?
Quienes las aprueban ?
Quienes las ejecutan?
Quien vigila su cumplimiento?

- Normas sobre la aprobación de las políticas de crédito
Que procedimiento interno debe seguirse para crear, modificar o eliminar una política de crédito

Definición de políticas de crédito

- Catálogo de productos
- Niveles de concentración de cartera
- Límites de tolerancia de cartera vencida
- Capacidad de pago del socio
- Definición de sectores económicos a financiar
- Monto máximo de financiamiento individual
- Créditos vinculados
- Actividades restringidas

6. Una vez que se ha aclarado las políticas institucionales que deberán estar contenidas en el documento de normatividad, se iniciará el análisis del proceso general y aquellos subprocesos claves y sobre los cuales, en la fase de investigación previa, no se haya podido establecer una claridad adecuada y/o sean susceptibles de mejoramiento.

1. ASPECTOS GENERALES
1.1 La Cooperativa "20 de Abril R.L."
1.1.1 La Cooperativa de Servicios Múltiples "20 de Abril R.L.", fue fundada el 20 de Abril de 1994, como una organización de Responsabilidad Limitada y sin fines de lucro orientada a satisfacer las demandas de servicios financieros y no financieros de sus asociados.
1.1.2 En su actuar normal, se rige por la Ley General de Cooperativas, según Decreto No. 499 publicada en la Gaceta Oficial del 26 de Enero de 2005; y, su Reglamento aprobado el 17 de Marzo del 2005, mediante decreto No. 16-2005 y publicado en la Gaceta Oficial del 18 de Marzo del 2005.
1.1.3 Además la Cooperativa cuenta con sus Estatutos reformados en Asamblea General del 20 de Abril del 2001 y aprobados y registrados bajo la Resolución No. 78 – 2002, Folio 29, por la Dirección General de Cooperativas, del Ministerio del Trabajo, el 9 de Septiembre del año 2002.
1.1.4 La Cooperativa de Servicios Múltiples "20 de Abril R.L." realiza diversas actividades financieras de captación y colocación de recursos monetarios, para satisfacer las necesidades de sus socios; por lo que, debe contar con una normativa clara de crédito que establezca parámetros técnicos de gestión, aplicación de procesos eficientes; saludable posición financiera; y, cumplimiento riguroso de las leyes y normativa aplicable en beneficio del prestigio y desarrollo institucional.

Esta primera sección de los documentos contiene una parte introductoria sobre la Cooperativa, en la cual se establece la fecha de fundación de la misma, el marco de supervisión y control, la vigencia de los estatutos y la importancia que tiene el manual o reglamento que se está generando.

Adicionalmente, en la primera sección de los documentos deberá incorporarse la justificación y los objetivos del documento de normatividad; así como las normas de conducta y los elementos de institucionalidad del manual dentro de la Cooperativa.

1.1 Justificación del Manual/Reglamento de Políticas y Procedimientos de Crédito
1.1.1 La Cooperativa de Servicios Múltiples "20 de Abril", ha alcanzado un nivel de desarrollo que le permite manejar fondos de terceros, tanto en carácter de préstamos (pasivos para la Cooperativa), como en concepto de administración en un futuro próximo.
1.1.2 Desde una perspectiva sistémica, la reglamentación interna junto a aspectos como la gestión del capital humano, la gestión financiera, la gestión de riesgos, la gestión de la tecnología, entre otros, fundamenta el logro de los objetivos estratégicos planteados por la institución en términos de satisfacción de los socios, crecimiento, sostenibilidad, minimización de riesgos financieros y fortalecimiento institucional.
1.1.3 El presente Manual/Reglamento de Crédito establece las políticas, límites y procedimientos definidos por la Cooperativa para la prestación del servicio de crédito, incorporándose a esta normativa interna los parámetros regulatorios vigentes e incorporados en la Ley General de Cooperativas de la República de Nicaragua; así como, estándares nacionales e internacionales de prudencia financiera.
1.2 Objetivos del Manual/Reglamento
1.2.1 Objetivo General
El presente Manual/Reglamento tiene como objetivo general normar las acciones de los funcionarios de la Cooperativa en el proceso del otorgamiento de crédito, manejo de cartera y la cobranza, a la población objetivo, ya sea con fondos internos, provenientes de las Aportaciones y Ahorro de los asociados, como fondos externos, que se originan en Convenios firmados con terceros para objetivos específicos.
1.2.2 Objetivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Agilitar la gestión de concesión de crédito, a través de la emisión de una normativa clara, técnica y coherente con las necesidades del mercado objetivo de la Cooperativa. • Estandarizar los procesos de concesión de crédito, para unificar las labores que se realizan en las diferentes oficinas operativas de la Cooperativa y permitir el desarrollo de estrategias comunes que vayan encaminadas a la obtención de los objetivos y metas institucionales. • Disponer de una herramienta que permita la difusión de los conceptos y conocimientos necesarios en el proceso de crédito. • Fortalecer los mecanismos de control interno para proteger a la Cooperativa de manera integral y ordenada del riesgo inherente a la colocación de dinero.

1.1 Normas de conducta												
1.1.1 Los directivos, administradores y empleados de la Cooperativa, tienen como fundamento de sus actuaciones el cumplimiento de las leyes nacionales; así como de la normativa interna aplicable. Ningún directivo, administrador o empleado, puede proponer, aceptar propuestas o ejecutar acciones que se contrapongan a las políticas y procedimientos establecidos en este Manual/Reglamento de crédito.												
1.1.2 Los niveles de aprobación de créditos, establecidos en el presente manual, serán acatados por todos los directivos, administradores y empleados de la Cooperativa. Toda inobservancia o presión en sentido contrario, convierte en responsable solidario de los créditos que incurran en mora a la o las personas que hayan inobservado o presionado directa o indirectamente para su aprobación.												
1.1.3 Los créditos a favor de directivos, administradores y empleados que tengan alguna participación en el proceso de crédito, serán aprobados únicamente por el Consejo de administración y dentro de los límites establecidos por el mismo como créditos vinculados por propiedad o administración.												
1.1.4 Los valores institucionales que deben conducir a todo el personal responsable de la operación de crédito se presentan y explican a continuación:												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor Institucional</th> <th>Definición institucional</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Honestidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Transparencia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lealtad</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Valor Institucional	Definición institucional	Honestidad		Transparencia		Equidad		Confianza		Lealtad	
Valor Institucional	Definición institucional											
Honestidad												
Transparencia												
Equidad												
Confianza												
Lealtad												
1.2 Institucionalización del manual de crédito												
1.2.1 El Manual/Reglamento de crédito, deberá ser distribuido a todo el personal de la Cooperativa para su conocimiento.												
1.2.2 Cada vez que se incorporen nuevas disposiciones al presente Manual/Reglamento, la gerencia organizará un taller de difusión en el que participará todo el personal relacionado con la gestión crediticia de la Cooperativa.												
1.2.3 En el plan anual de capacitación se hará constar al menos un taller de socialización del Manual/Reglamento de crédito al que deberán asistir todos los directivos, administradores y empleados de la Cooperativa.												
1.2.4 El Manual/Reglamento de crédito, quedará bajo la custodia de la Gerencia General, quien será el responsable, junto a la Gerencia de Crédito y de Servicios Financieros, de las actualizaciones correspondientes.												
1.2.5 Es obligación del personal del área de crédito, el conocimiento global del Manual/Reglamento de crédito y por tanto no será una justificación frente a												

Finalmente, en este primer capítulo se deberá incluir el marco o disposiciones legales que norman las actividades de la COAC y del tema específico a tratarse dentro del documento de normatividad interna. Es recomendable mencionar la fecha de publicación en el Diario o Gaceta Oficial según sea el caso, su vigencia y que sigan un orden jerárquico:

- Constitución
- Tratados
- Leyes
- Códigos
- Decretos
- Reglamentos
- Convenios
- Acuerdos
- Otros (lineamientos, políticas, normas, circulares, etc.)

<p>1. MARCO LEGAL VIGENTE</p> <p>2.1 Las operaciones de crédito de la Cooperativa se circunscriben en el ámbito del siguiente marco legal vigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Cooperativas No. 499, Publicada en la Gaceta, diario Oficial, el 26 de enero de 2005. • Reglamento a la Ley General de Cooperativas, emitido mediante Decreto No. 16-2005, Aprobado el 17 de Marzo del 2005 y publicado en la Gaceta No. 55 del 18 de Marzo del 2005. <p>2.2 La Ley General de Bancos de Nicaragua; así como los elementos desarrollados por las redes de instituciones microfinancieras, como es el caso de ASOMIF, servirán como un elemento de referencia de buenas prácticas para la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa.</p> <p>2.3 En todo momento, la actividad de crédito de la Cooperativa responderá a los Estatutos Aprobados y al Reglamento de aplicación de los mismos.</p>
--

Políticas institucionales

Se recomienda que los documentos de normatividad interna contengan, en la sección de políticas institucionales, una definición y alcance, políticas generales y políticas específicas.

<p>1. POLÍTICAS DE CRÉDITO</p> <p>3.1 Definición y alcance de las políticas</p> <p>3.1.1 Las Políticas de Crédito serán entendidas como los Lineamientos Estratégicos, que los Órganos de Alta Dirección de la Cooperativa (Asamblea de Socios y Consejos de Administración y Vigilancia) adoptan y autorizan poner en práctica dentro del ámbito del proceso de crédito y recuperación; con el fin de garantizar la devolución de los depósitos y aportaciones que los socios mantienen en la institución así como, los fondos administrados por la institución.</p> <p>3.1.2 En virtud de lo anterior, el Consejo de Administración será el único órgano autorizado para fijar políticas crediticias, las mismas que podrán abarcar, entre otros, los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los montos, los plazos, las tasas de interés, las garantías adecuadas y demás parámetros y/o atributos de los productos crediticios ofrecidos por la Cooperativa. • Determinar los elementos que serán considerados dentro del proceso de análisis, concesión y recuperación de crédito. • Establecer los niveles aceptables de concentración de la cartera por: destino del crédito, zona geográfica, operación individual, montos y/u otro parámetro que represente riesgo para la Cooperativa. • Establecer los límites de tolerancia de morosidad de la cartera total y de la cartera por tipo de producto. • Definir las políticas específicas inherentes a los diferentes subprocesos de créditos; así como las responsabilidades y el grado de dependencia e interacción entre las diferentes áreas de la Cooperativa que participan en el proceso de crédito y recuperación. • Determinar los tratamientos excepcionales a las políticas de crédito.

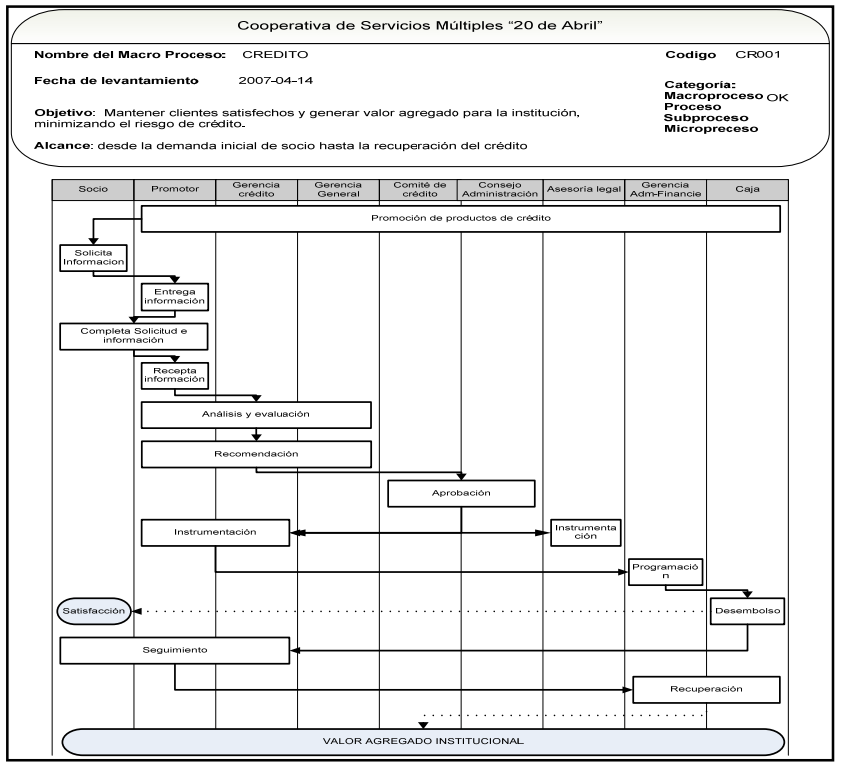
<p>3.1 Políticas Generales de Crédito</p>
<p>3.1.1 El Consejo de Administración de forma semestral o ante solicitud del Comité de Crédito, aprobará el Catálogo de Productos en donde se determinarán, para cada tipo de crédito, lo siguiente: Destino de crédito; Montos máximos; Plazos máximos; Garantías adecuadas; Formas de amortización; Tasa de interés; Comisiones de crédito; Condiciones especiales; Documentación requerida; y Observaciones generales. En el anexo No.1 se presenta el catálogo aprobado por el Consejo de Administración a partir de la fecha de vigencia del presente manual.</p>
<p>3.1.2 Para analizar, evaluar y calificar el riesgo crediticio de las operaciones que se presenten a la institución, el personal encargado deberá considerar "Las Cinco C" del crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CARÁCTER: Integridad, deseo de pagar, características morales y éticas del solicitante. Para determinar el carácter se considerará principalmente el historial crediticio de socio y las referencias verificadas de créditos anteriores cancelados con puntualidad en la Cooperativa y en otras entidades financieras y comerciales. • CAPACIDAD: El oficial de crédito estimará en forma objetiva la capacidad de pago del solicitante, tomando en cuenta que el valor de los dividendos mensuales no sobrepasen un porcentaje específico del ingreso neto. En el anexo No 2, se presentan los porcentajes de ingreso neto que deben considerarse como capacidad de pago para los diferentes productos crediticios de la Cooperativa, aprobados por el Consejo de Administración a partir de la fecha de vigencia del presente manual. • CAPITAL: Solvencia económica y financiera del solicitante. Servirá en los casos que aplique, como referencia de las condiciones del patrimonio del socio solicitante de un crédito. • CONDICIONES: Es importante que el oficial de crédito evalúe la situación económica del medio que le rodea al solicitante, situación del mercado en el que desarrolla sus actividades productivas y aspectos políticos o de otra índole que pudieran afectar el pago de la obligación. • COLATERAL: El consejo de administración establecerá las garantías adecuadas y suficientes que respalden la recuperación, ante la eventual presencia de contingencias no esperadas el sujeto de crédito pierda su capacidad de pago.
<p>3.1.3 Con el fin de minimizar el riesgo de crédito de las operaciones, la distribución de la cartera de crédito de la Cooperativa se mantendrá a nivel consolidado dentro de los límites de concentración establecidos y aprobados por el Consejo de Administración. Para esto se fundamentará en información y análisis proporcionados por los niveles ejecutivos de la Cooperativa.</p>

Las políticas específicas se abordarán, para cada uno de los manuales y reglamentos, en función de las recomendaciones presentadas en la sección 7.2.2 de esta guía.

Operatividad

En cuanto a la operatividad de cada uno de los manuales y/o reglamentos, deberá incorporarse en el documento una descripción del proceso general y los subprocesos claves; así como la graficación de los mismos, utilizando la nomenclatura gráfica internacionalmente utilizada para el efecto. Para la descripción y graficación de los procesos se recomienda considerar el aporte de valor de las diferentes actividades, tanto desde la perspectiva institucional como del socio/cliente; así como el inicio, fin y vínculo de los procesos o subprocesos y los niveles de ejecución, control y decisión.

- 1. PROCESO DE CRÉDITO**
- 4.1 Proceso General de Crédito**
- 4.1.1 El proceso de crédito se inicia con la promoción de los servicios (como puede verse en el anexo No. 4) por parte de los diferentes niveles, áreas y funcionarios que comprenden la estructura organizativa de la Cooperativa; y, mediante la utilización de las diferentes herramientas y mecanismos desarrollados para el efecto.
 - 4.1.2 Por otro lado, cada operación individual de crédito deberá iniciarse con la presentación de la respectiva solicitud por parte del socio, en el formato preestablecido por la Cooperativa, a la que se anexará la documentación requerida tanto del solicitante, garantes y cónyuges, así como de la garantía presentada y aquella que sustente la información declarada por el solicitante.
 - 4.1.3 La solicitud de crédito más los documentos básicos según lo dispuesto por la Cooperativa constituyen el expediente de crédito motivo de evaluación que servirán de base para la calificación del sujeto de crédito.
 - 4.1.4 Una vez calificado el sujeto de crédito y determinada la factibilidad y viabilidad de la actividad a financiar, se recomendará el monto, plazo, garantías, tasa y forma de pago.
 - 4.1.5 Con el informe técnico y sustentado por el funcionario de crédito, la solicitud será sometida para aprobación del comité de crédito.
 - 4.1.6 Calificado el sujeto de crédito y aprobada la solicitud, se procede a la instrumentación del crédito, para lo cual el prestatario, garantes y cónyuges suscribirán los documentos de crédito pertinentes.
 - 4.1.7 Tratándose de garantías reales, se procederá al trámite de suscripción e inscripción ante el Registro correspondiente. Cumplida la suscripción de la documentación respectiva, se procederá al desembolso de los valores aprobados.
 - 4.1.8 Una vez instrumentada la operación de crédito, la Gerencia Administrativa Financiera programa el desembolso para una fecha determinada, lo cual es informado al socio solicitante.
 - 4.1.9 En la fecha determinada el socio puede realizar el retiro de los recursos a través de caja, con lo cual se espera alcanzar un primer objetivo institucional en términos de satisfacción del socio.
 - 4.1.10 El oficial de crédito y la Gerencia de Crédito son responsables por el seguimiento de la operación hasta su recuperación final. Cuando el crédito es recuperado totalmente se cumple un segundo objetivo institucional en términos de la creación de valor agregado para la Cooperativa.



Anexos

Dependiendo del documento de normatividad interna se requerirán anexos específicos los cuales deberán ser parte integrante de los manuales y/o reglamentos. Se recomienda que en anexo se incluyan todos aquellos elementos que deben ser revisados con cierta frecuencia o periodicidad. Por ejemplo, en el caso del Manual y Reglamento de crédito deberán incluirse como anexos el catálogo de productos y los límites de concentración aceptados por la Cooperativa. Se recomienda también incluir como anexos los soportes físicos utilizados por la institución.

Anexo No. 1: Catálogo de productos de crédito

Características	Productivo	Consumo	Comercio
Destino	Agricultura, ganadería	Personal	Comercio al por menor y mayor
Monto máximo	US 20,000	US 4,000	US 20,000
Monto mínimo	US 50	US 50	US 50
Garantías	Fiduciarias Prendarias Hasta 4K >4K Hipotecarias	Fiduciarias Prendarias	Fiduciarias Prendarias Hasta 4K >4K Hipotecarias
Amortización	Semestral, anual y al vencimiento	mensual	Mensual, trimestral, semestral
Plazo máximo	60 meses	60 meses	36 meses
Capacidad de pago	40%	50%	40%
Tasa de interés 1/	18%	24%	24%
Comisiones	1%	1%	1%
Condiciones especiales	1 año de experiencia productiva		1 año de experiencia productiva
Documentación requerida	Documentos básicos + Título propiedad y/o arrendamiento	Documentos básicos	Documentos básicos
Observaciones generales	Opción de pignoración de cosechas		

Anexo No. 3: Niveles de tolerancia para concentración de cartera**Niveles de concentración de cartera en operaciones de funcionarios y directivos**

Destino de operaciones	% saldo de cartera
Operaciones de delegados y directivos de la Cooperativa	3%
Operaciones de Gerente General y Jefes departamentales	3%
Operaciones de otros funcionarios de la Cooperativa	3%
Operaciones de socios	91%

Niveles de concentración de cartera por destino del crédito o sector económico

Destino	% saldo de cartera
Sector Agropecuario	60%
Consumo, vivienda y estudios	20%
Comercio y Servicios	20%

Niveles de concentración de cartera por saldo de crédito

Saldo de crédito	% saldo de cartera
Operaciones con saldo menor a US\$ 1,000	30%
Operaciones con saldo mayor a US\$ 1,000 y menor a US\$ 2,000	20%
Operaciones con saldo mayor a US\$ 2,000 y menor a US\$ 5,000	20%
Operaciones con saldo mayor a US\$ 5,000 y menor a US\$ 10,000	20%
Operaciones con saldo mayor a US\$ 10,000 y menor a US\$ 20,000	10%
Operaciones con saldo mayor a US\$ 20,000	0%

Contenido específico de los manuales

Categoría de Organización y estructura interna

Capítulo del Documento	Estatuto	Reglamento Interno o “al estatuto”	Reglamento de Elecciones	Manual de Organización	Manual de Funciones	Manual de Políticas de Personal
1. Aspectos Generales				<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual
2. Marco legal vigente			<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Estatuto de la COAC. 	
3. Políticas institucionales			<ul style="list-style-type: none"> • Elección de representantes a Asamblea • Elección de los órganos de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de niveles organizativos • Organigrama estructural • Especificación de la estructura orgánica por niveles 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puestos por niveles organizativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de los Empleados • Obligaciones de los Empleados • Prohibiciones de los Empleados • Confidencialidad • Régimen disciplinario • Incorporación de personal nuevo • Selección de personal • Desarrollo del
4. Operatividad						

Capítulo del Documento	Estatuto	Reglamento Interno o “al estatuto”	Reglamento de Elecciones	Manual de Organización	Manual de Funciones	Manual de Políticas de Personal
						personal <ul style="list-style-type: none"> • Jornada de Trabajo • Administración salarial • Vacaciones, permisos y licencias • Lugar de Trabajo • Uso de los bienes • Código de ética
5. Anexos						
Fuera del esquema planteado	Por la naturaleza del documento, el estatuto se elabora en base a los parámetros y contenido de la Ley de Cooperativas y su Reglamento	Por la naturaleza del documento, este reglamento se elabora en base al estatuto de la COAC				

Categoría de Operaciones

Capítulo del Documento	Manual y Reglamento de Crédito	Manual y Reglamento de Captaciones	Manual de Inversiones	Manual Operativo de Cajas	Manual de Control de Operaciones lícitas	Manual de Procedimientos para avalúos
1. Aspectos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual
2. Marco legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC.
3. Políticas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de productos • Distribución de cartera y límites de concentración • Capacidad de pago • Sujetos de crédito • Actividad objeto de financiamiento • Tipos de crédito • Plazos • Amortización • Montos máximos de crédito 		<ul style="list-style-type: none"> • Planeación financiera • Minimización del riesgo de contraparte • Minimización del riesgo operativo • Minimización del riesgo de liquidez • Estructura del portafolio • Rentabilidad del portafolio • Desinversión del portafolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y recepción de efectivo • Custodia de caja • Seguridad en el área de caja. • Descuadres de caja. • Transporte de efectivo. • Falsificaciones y adulteraciones • Operaciones en moneda extranjera y tipo de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de conocimiento del cliente • Política de conocimiento de los empleados • Política de conocimiento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes muebles • Bienes inmuebles • Otros valores • Consideraciones generales

Capítulo del Documento	Manual y Reglamento de Crédito	Manual y Reglamento de Captaciones	Manual de Inversiones	Manual Operativo de Cajas	Manual de Control de Operaciones Ilícitas	Manual de Procedimientos para avalúos
	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés • Comisiones • Tratamiento de garantías • Apalancamiento • Límites de autorización • Gestión de cartera • Clasificación y calificación de cartera • Establecimiento de provisiones • Control de cartera • 					
4. Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso general de crédito • Subprocesos de: Promoción, Documentación, Análisis y aprobación, Seguimiento, Cancelación, Subsecuentes, Prórroga y Mora. 		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de inversiones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de caja general • Proceso de caja chica 	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones para reporte • Operaciones para seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de avalúo de bienes muebles e inmuebles • Diagramación del proceso de avalúo
5. Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de productos • Capacidad de pago • Niveles de concentración • Diagramación de procesos 			<ul style="list-style-type: none"> • Diagramación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de declaración de origen de fondos lícitos • Señales de alerta de actividades ilícitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riesgos naturales • Mapa de riesgos sociales • Tabal de precios referenciales para avalúo de bienes inmuebles

Categoría de Contabilidad y Finanzas

Capítulo del Documento	Manual y Reglamento de Contabilidad	Manual de Control Interno	Manual para calificación de activos y constitución de provisiones
1. Aspectos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa • Justificación del Manual • Objetivo General • Objetivos Específicos • Normas de conducta • Institucionalización del manual
2. Marco legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Cooperativas y su Reglamento. • Normatividad Superintendencia de Bancos • Estatuto de la COAC.
3. Políticas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Contable • Plan o Catálogo de Cuentas • Método de contabilización • Registros y Respaldos contables • Estados Financieros • Asientos de Ajuste • Constitución de Provisiones • Depreciaciones y Amortizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • De Personal • De la Información • De los Niveles de Autorización y Registro • De los Activos • De los Pasivos • Del Patrimonio • De los Ingresos y Gastos • De la ejecución del Control • De la Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de Riesgo • Responsabilidad del Consejo de Administración • El comité especial de calificación de activos de riesgo
4. Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de cuentas <ul style="list-style-type: none"> ○ Codificación ○ Descripción y dinámica de cuentas • Proceso contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones básicas de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación y clasificación de activos de riesgo • Constitución de provisiones
5. Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo Anual de la Junta de Vigilancia • Formato de informe de la Junta de Vigilancia a la Asamblea 	

Categoría de Gestión de Riesgos

Capítulo del Documento	Manual de Gestión Integral de Riesgos
1. Aspectos Generales	<ul style="list-style-type: none">• Introducción• Objetivos• Definiciones• Principios de la administración integral de riesgos
2. Marco legal vigente	<ul style="list-style-type: none">• Contexto nacional• Contexto internacional
3. Políticas institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Estructura, roles y responsabilidades• Riesgo de mercado<ul style="list-style-type: none">○ Definición y alcance○ Límites prudenciales○ Políticas, estrategias y procedimientos• Riesgo de liquidez<ul style="list-style-type: none">○ Definición y alcance○ Límites prudenciales○ Políticas, estrategias y procedimientos
4. Operatividad	<ul style="list-style-type: none">•
5. Anexos	<ul style="list-style-type: none">•

**Anexo No. 1: Reglamentación interna básica para
Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Categoría	No.	Reglamento/Manual
1. Organización y estructura interna	1	Estatuto
	2	Reglamento Interno
	3	Reglamento de Elecciones
	4	Manual Orgánico - Funcional
	5	Manual de Políticas de personal
2. Operaciones	6	Manual y Reglamento de Crédito
	7	Manual y Reglamento de Ahorro
	8	Reglamento de inversiones
	9	Manual de control de operaciones ilícitas
	10	Manual Operativo de Cajas
	11	Manual de procedimientos para avalúos
3. Contabilidad y Finanzas	12	Manual y reglamento de contabilidad
	13	Manual de control interno
	14	Manual para calificación de activos de riesgos y constitución de provisiones
4. Gestión de Riesgos	15	Manual de gestión integral de riesgos