

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA TÉCNICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

ESTER CAROLINA SALMERON RODAS
TERESA DE JESÚS SORTO PEREZ
JENNY CRISTINA TORRES ALBAYERO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTORA:

LICDA. MATILDE GUZMÁN DE DÍAZ

MARZO DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario (a) : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario (a) de la
Facultad de Ciencias
Económicas : Licda. Dilma Vásquez de Del Cid

Asesor (a) : Licda. Matilde Guzmán de Díaz

Tribunal Examinador : Licda. Matilde Guzmán de Díaz
Lic. Rafael Arístides Campos
Maestro Manfredo Rifftofen Castro

Marzo de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

He llegado a este momento tan importante de mi vida debido a que el altísimo así lo ha querido, porque mi madre me trajo a este mundo y ha sido una fuente de apoyo constante; por que mi padre me ha brindado comprensión y cariño; por que mi hermano ha sido mi inspiración para brindarle un ejemplo a seguir; y a todos mis amigos que me han dado su apoyo incondicional, a todos ellos le doy GRACIAS por ser la persona que soy.

Ester Carolina Salmerón Rodas.

Agradezco a Dios Todopoderoso y a María Santísima por guiarme y fortalecerme para lograr culminar mi carrera académica, asimismo a mi madre María Elena de Sorto por ofrecerme su apoyo y amor incondicional y a la vez por ser un ejemplo a seguir, a mi padre Rudy Humberto que aunque ya no este con nosotros desde el cielo se sentirá orgulloso, a mi hermana Antonia Sorto por animarme a seguir adelante, a mis familiares por apoyarme en cada momento y a mis amigos y amigas por su amistad incondicional.

Teresa de Jesús Sorto Pérez

Doy gracias a Dios Todopoderoso por haberme permitido terminar mi carrera, a mi madre y padre, por contar con su ayuda incondicional a realizar mi meta, a mis hermanos, sobrinos, familia por contar con ellos en todo momento, a mi esposo por ser una persona que me brinda su cariño y comprensión en estos momentos y a mi hijo por que es la fuerza inspiradora para continuar adelante.

Jenny Cristina Torres Albayero

INDICE

Pág.

RESUMEN.....i

INTRODUCCIÓN.....iii

**CAPITULO I : MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL
COOPERATIVISMO MODERNO, SOBRE LAS ASOCIACIONES
COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, SOBRE LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) Y
ASPECTOS TEORICOS SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

A. GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO.....	1
1. Origen del Cooperativismo en el Mundo.....	1
2. Simbología y Fechas Trascendentales.....	4
3. Bases Cooperativas.....	7
4. Principios Cooperativos.....	4
5. Promoción de las Cooperativas (Recomendación 127)...	10
6. Gobernanza de Cooperativas Bajo Condiciones.....	10
B. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.....	11

1.	Origen Breve del Cooperativismo.....	11
2.	Definiciones.....	15
2.1	Asociación Cooperativa.....	16
2.2	Federación.....	16
2.3	Confederación.....	16
3.	Fines que Persiguen.....	16
4.	Normas que Rigen su Accionar.....	17
5.	Beneficios que Brindan.....	17
6.	Clases de Asociaciones Cooperativas.....	18
7.	Tipos de Asociaciones Cooperativas.....	19
8.	Leyes y Reglamentos que Regular su Funcionamiento.....	20
8.1	Leyes.....	20
8.2	Reglamentos.....	20
9.	Áreas que Cubren.....	21
9.1	Social.....	21
9.1.1	Clases de Asambleas.....	21
9.1.2	Organización.....	22
9.2	Administrativa.....	23
9.3	Económica.....	24
9.4	Legal.....	24
10.	Grados de Integración Cooperativa.....	25
C.	GENERALIDADES SOBRE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACTIUSA DE R. L.	26

1. Antecedentes.....	26
2. Importancia.....	29
3. Objetivos Institucionales.....	30
4. Políticas Generales.....	31
5. Funciones Básicas.....	32
6. Estructuración Orgánica.....	33
6.1 Organigrama.....	34
6.2 Descripción Breve de Unidades Administrativas....	35
7. Servicios que Ofrece.....	37
D. ASPECTOS TEORICOS SOBRE GESTION ADMINISTRATIVA.....	39
1. Conceptos.....	39
2. Enfoques.....	41
2.1 Clásico.....	41
2.2 Conductista.....	43
2.3 Ciencias de la Decisión y de la Información.....	46
2.4 Sistemas para la Gestión.....	47
2.5 Contingencias.....	49
3. Influencias de Contemporáneos en la Evolución de la Gestión.....	50
3.1 Tom Peters.....	50
3.2 William Ouchi.....	52
3.3 Michael Porter.....	54
4. Proceso de Gestión Administrativa.....	55

4.1 Planificación.....	55
4.2 Organización.....	57
4.3 Dirección.....	60
4.4 Control.....	63
5. Tipos de Decisiones de Gestión.....	64

CAPITULO II: DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA QUE SE LLEVA A CABO EN LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
B. SITUACIÓN ACTUAL Y ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN QUE SE EFECTÚA EN LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)	
1. Sobre la Gestión Administrativa que Incide a Nivel General.....	66
Reducida Participación de los Organos Directivos en su Quehacer.....	67
Políticas de Desarrollo Institucional.....	69

Poca Identificación con Principios	
Cooperativos.....	70
Sistemas Informáticos Deficientes.....	71
Calidad en el Servicio.....	72
Escaso Conocimiento de la Normativa y Legislación Aplicable.....	73
Inadecuado Sistema de Control Interno.....	74
Beneficios que Ofrece.....	75
2.Sobre la Gestión Administrativa que Afecta a Nivel Específico.....	76
2.1 Alcance de Visión Institucional	77
2.2 Cumplimiento de Misión Institucional.....	79
2.3 Objetivos que Persigue.....	80
2.4 Políticas que Aplican.....	82
2.5 Estrategias que han Implementado.....	83
2.6 Funciones Básicas que Desarrollan.....	84
2.7 Naturaleza de las Decisiones.....	85
2.7.1 Trascendentales.....	86
2.7.2 Rutinarias.....	86
2.8 Forma de Planear las Actividades.....	87
2.9 Métodos de Trabajo que Ponen en Práctica.....	88
2.10 Programas Implementados.....	89
2.11 Conformación de Unidades Orgánicas.....	89

2.11.1 Relaciones de Autoridad y Responsabilidad.....	90
2.11.2 Facultación de Personal.....	90
2.12 Recursos Asignados.....	91
2.12.1 Humanos.....	91
2.12.2 Materiales.....	92
2.12.3 Financieros.....	93
2.12.4 Técnicos Administrativos.....	94
2.12.5 Tecnológicos.....	95
2.13 Forma de dirigir las actividades.....	95
2.14 Rol y papel.....	96
2.14.1 Directivos.....	96
2.14.2 Jefaturas de Unidades.....	96
2.14.3 Empleados.....	97
2.14.4 Asociados.....	97
2.15 Comunicación que Utilizan.....	97
2.16 Ambiente Laboral que Tienen.....	98
2.17 Mecanismos de Supervisión que Ejecutan.....	99
2.18 Tipos de Control que Ponen en Práctica.....	100

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....	100
2. Recomendaciones.....	102

CAPITULO III: PROPUESTA TECNICA PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

A. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADOS A NIVEL DE ORGANOS DE DIRECCIÓN

1. Declaración de Visión y Misión Institucional.....	105
2. Establecimiento de Objetivos Institucionales.....	106
3. Definición de Políticas Orientadas a la Promoción y Desarrollo de la Asociación Cooperativa.....	107
4. Rol Protagónico de los Órganos de Dirección y Unidades de Apoyo.....	108
5. Generación de Cultura Organizacional Dominante.....	112
6. Actualización y Mantenimiento Eficiente del Sistema Informático y de Control Interno.....	115
7. Inversión en Capacitación Continua Orientada a Potenciar Capacidades Deseables en el Personal.....	121

B. ELEMENTOS OPERATIVOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADOS A NIVEL DE UNIDADES ORGÁNICAS

1. Formulación de Aplicación de Planes.....	122
1.1 Estratégicos.....	122

1.2 Tácticos.....	123
1.3 Trabajo.....	124
2. Sistemas de Apoyo a la Toma de Decisiones.....	125
2.1 Trascendentales.....	126
2.2 Rutinarias.....	128
3. Métodos de Trabajo Innovados.....	129
4. Implementación de Programas.....	130
5. Dotación de Recursos.....	130
6. Manuales Administrativos Innovadores.....	132
6.1 Organización.....	132
6.2 Descripción de Puestos.....	133
6.3 Procedimientos.....	133
7. Estilo de Dirección Interpersonal con Riesgos	
Compartidos.....	133
8. Papel de Empleados Cinéticos.....	134
8.1 Personal de Jefaturas.....	135
8.2 Personal Administrativo.....	136
9. Sistemas de Información Compartida.....	136
10.Clima Organizacional Orientado al Servicio.....	138
11.Mecanismos de Supervisión Eficaces.....	140
12.Aplicación de Control Concurrente.....	141
13.Costo de Implementación de Propuesta para Manual de	
Organización.....	142
Bibliografía	146
Anexos	

RESUMEN

Toda Organización orientada específicamente a la prestación de servicios enfrenta dos grandes retos de vital importancia, los cuales son la mejora de la calidad y de la productividad. Consecuentemente es evidente la necesidad de crear la conformidad de los servicios prestados con las especificaciones y expectativas del cliente. En conformidad a esto se presenta el informe final titulado **"FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA TÉCNICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)"** el cual se ha elaborado con la finalidad de mejorar los servicios que se les presta a los Asociados y la atención que se les brinda, tanto a ellos como a los empleados de esta institución micro financiera.

Subsecuentemente, para la obtención de la información se utilizaron cuatro instrumentos, dichos instrumentos estaban dirigidos de la siguiente manera: el primero a los Órganos Directivos, el segundo a los Jefes de Unidades, el tercero al Personal Administrativo y el cuarto a los Asociados; denotándose la importancia reciproca de la opinión tanto de los empleados como de los usuarios del servicio; de los primeros para realizar

un diagnóstico de la situación actual y de los segundos para denotar la calidad en el servicio que se les ofrece.

Dado ello, se identificaron factores internos y externos que afectan e inciden en la gestión administrativa que se lleva a cabo, tales como: poca participación de los directivos, desconocimiento de objetivos generales, desconocimiento de normativa que rigen el accionar de la Asociación Cooperativa, falta de elaboración de planes específicos y de formulación de políticas, no cuentan con herramientas administrativas innovadoras y un clima organizacional que no se encuentra orientado al servicio.

Acorde a lo anterior, es de suma importancia que se genere un compromiso por parte de todo el personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. de mejorar la gestión administrativa actual con el fin de hacerla más efectiva y óptima para la satisfacción de las necesidades socio-económicas de sus actuales y futuros Asociados.

INTRODUCCIÓN

En el Salvador el contexto económico-social, durante los últimos años ha estado inmerso en una serie de cambios, entre los cuales sobresalen los que algunas personas realizan para unirse en forma voluntaria y con ello hacer frente a sus necesidades y lograr aspiraciones comunes, creando para tales fines empresas de propiedad conjunta, democráticamente controladas, conocidas socialmente como Asociaciones Cooperativas; entre las cuales las denominadas de Ahorro y Crédito han ejercido un protagonismo especial en el país, dado que estas son personas jurídicas que tienen por objeto el mejoramiento social y económico de sus asociados, no persiguen fines de lucro, que cumplen actividades de índole financiero tales como: servir como cajas de ahorro a sus miembros, la concesión u obtención de créditos a sus asociados, e intervención de fondos en cualquier forma autorizada por sus estatutos.

Dado ello, la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. desarrolla en este aspecto una labor peculiar, porque perfila su liderazgo cooperativo en el ámbito salvadoreño demandando lo siguiente: líderes comprometidos, claros de su visión y misión, emprendedores que siempre ven hacia delante, que tienen claridad de la articulación del ser y

el que hacer, valoran a los demás como así mismos, tienen metas claras para todos y todas, atienden reclamos de manera justa, no mandan sino piden; traduciéndose todo esto en tres aspectos básicos: Autoridad Moral, Credibilidad y Competencia. No obstante esto, a partir del año 2002 la Asociación Cooperativa esta enfrentando dificultades de carácter administrativo por los resultados no tan efectivos que se están obteniendo con la gestión que se desarrolla.

En ese orden de ideas, se presenta el informe final del trabajo de investigación titulado: **"Formulación de una Propuesta Técnica para Mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.)**; el cual pretende ser el instrumento técnico que oriente a los Organos de Dirección que norman y regulan la gestión que se lleva a cabo en la Asociación, para que apliquen los cambios administrativos que se requieren, a efectos de mejorar la organización, el funcionamiento actual de la misma y con ello ofrecer un mejor servicio a los Asociados actuales y futuros. A continuación se describen brevemente las partes en las cuales está estructurado el documento.

Primeramente, se presenta el Capítulo I en el cual se denota el marco de referencia sobre el cooperativismo moderno, sobre las Asociaciones Cooperativas en El Salvador, sobre la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA DE R. L.) y los aspectos teóricos sobre gestión administrativa.

Posteriormente, en el Capítulo II se destaca el diagnóstico sobre la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito con el propósito de establecer las fortalezas y debilidades de la misma, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron del diagnóstico realizado.

Finalmente, en el capítulo III se realiza la propuesta técnica para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito a través de elementos estratégicos de gestión administrativa aplicados a nivel de órganos de dirección y elementos operativos de gestión administrativa aplicados a nivel de unidades orgánicas.

**CAPITULO I : MARCO DE REFERENCIA SOBRE EL
COOPERATIVISMO MODERNO, SOBRE LAS ASOCIACIONES
COOPERATIVAS EN EL SALVADOR, SOBRE LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA de R. L.) Y
ASPECTOS TEORICOS SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

A. GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO MODERNO

1. Origen del Cooperativismo en el Mundo

A continuación en este numeral se describe el origen que tuvo el Cooperativismo, además de ello su evolución histórica y sus principales precursores.

En el contexto mundial el Cooperativismo surgió a finales del siglo XVIII, (entre los años 1760 a 1800), en el período de la Revolución Industrial, en la cual se dio una profunda transformación en la economía y sociedad británica. Los cambios más inmediatos se produjeron en los procesos de producción; ya que el trabajo se trasladó de la fabricación de productos primarios a la de bienes

manufacturados y de servicios, lo que constituyó la preparación de las masas para el Movimiento Cooperativo.

Posteriormente, en el año de 1833 se fundó el primer sindicato británico, que fracasó poco después. No obstante, sus ideas dieron como resultado la creación del movimiento cooperativo internacional, que comenzó a operar en Rochdale (Inglaterra) en 1844, en el cual se proclamaron los principios modernos que con el pasar del tiempo se convirtieron en los cimientos del Cooperativismo, conociéndose en aquel entonces como los "Principios de Rochdale"; luego de ello se elaboraron los Estatutos en los cuales se regiría la Asociación Cooperativa.¹

En ese orden de ideas, se unieron 28 humildes tejedores de un villerio inglés, con el fin de atenuar en gran parte los desastres que se cometían a nombre de la Revolución Industrial en contra de la clase obrera. Esta situación dio origen al movimiento asociacionista del siglo XIX que se reveló a través de tres principales y perdurables manifestaciones: el sindicalismo, el Socialismo y el Cooperativismo. Esta última manifestación procuraba defender a las personas en su doble carácter de consumidores y productores mediante la asociación de

¹Curso Básico de Cooperativismo

personas en forma de empresas propias destinadas a satisfacer sus necesidades comunes.

Entre los principales Precusores del Cooperativismo sobresale Robert Owen quien fue un socialista utópico británico; nacido en el año de 1771, el cual pretendía en ese entonces mejorar las condiciones económicas-sociales de los trabajadores a través del reconocimiento al aumento de la productividad, el cual propuso para ello que en forma simultanea a la misma se le otorgara un beneficio extra al trabajador que se había hecho merecedor.

Además de ello creía firmemente que la humanidad avanzaría si se mejoraba el entorno de los individuos tanto en el ámbito moral como económico; Owen señalaba que las circunstancias externas eran las que moldeaban la personalidad del individuo, de manera que si éstas eran positivas promoverían una actitud bondadosa que repercutiría favorablemente en la productividad. También en esa época se destacó William King, personaje de la historia del cual no se tienen mayores detalles en cuanto a su protagonismo en el desarrollo del cooperativismo.

2. Simbología y Fechas Trascendentales

Este numeral contiene los aspectos generales relacionados con el significado original de los símbolos y de las fechas que marcan los sucesos de carácter trascendental para el sistema cooperativo a nivel mundial.

2.1 Simbología:

Entre los símbolos que representan y destacan el sistema cooperativo a nivel general se tienen:

- La Bandera del Cooperativismo:



Esta representa al Movimiento Cooperativo y comprende los colores del arco iris, los cuales son: rojo, anaranjado, amarillo, verde, azul-celeste, azul-oscuro y morado; dicho símbolo se debe a la inspiración del ilustre maestro del cooperativismo Charles Guide, quien fue el que lo propuso; aceptándose oficialmente por el Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional, en febrero del año de 1925.

- El Escudo:



El cual esta constituido por dos pinos unidos por una sola base color café, encerrados en un círculo amarillo brillante, el cual representa la cooperación, la unión, la ayuda mutua y la solidaridad, todo ello encerrado en un recuadro azul.

El Consejo de Administración del Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en la ciudad de Gante- Bélgica, durante su reunión efectuada en la ciudad de Roma en abril del 2001 se acordó cambiar la bandera del cooperativismo. El motivo de dicha decisión fue promover y consolidar claramente la imagen cooperativa ya que esta misma bandera era utilizada por algunos grupos no-cooperativos, lo cual causaba confusión en varios países a nivel mundial. La bandera que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de la ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz. Dicho

diseño surge con motivo del Centenario de la ACI en el año 1995. El Arco Iris consta de seis colores y la sigla "ACI" está impresa en el séptimo color, el violeta.



Mientras tanto, actualmente el escudo del Sistema Cooperativo se mantiene vigente.

2.2 Fechas Trascendentales:

Entre las fechas que más se destacan a lo largo de la historia sobre el sistema cooperativo se tienen:

- Año 1919, "Primer Congreso Argentino de la Cooperación", celebrado en Buenos Aires Argentina.
- Año 1923, de acuerdo a iniciativa presentada por el país de Argentina se estableció el "Día Internacional del Cooperativismo", el cual se celebra mundialmente.
- Año 1953, la Alianza Cooperativa Internacional; estableció celebrar el "Primer Sábado del mes de Julio" el Día Internacional del Cooperativismo.

3. Bases Cooperativas

Todas las Asociaciones Cooperativas deben basar sus esfuerzos en el de los valores de: Ayuda Mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad; siguiendo la tradición de sus fundadores. A su vez en estos deben promoverse entre sus miembros la creencia en los valores éticos, de honestidad, de transparencia, de responsabilidad social y de preocupación por los demás; de los cuales sobresalen a nivel específico los siguientes:

- **El Esfuerzo Propio o Personal**, este constituye la base dinámica del cooperativismo, ya que el cooperador forja su propio destino.
- **La Libertad / Naturaleza Voluntaria**, a través de el derecho privado por el cual las personas naturales, se asocian cuando quieren y se separan del mismo modo en el momento que lo desean.
- **La Ayuda Mutua**, siempre el asociado debe estar al servicio de la Cooperativa y no la Cooperativa al servicio del asociado; ya que se trata de fomentar la unión de esfuerzos individuales por grupales, siguiendo

el impulso de la propia naturaleza humana de buscar soluciones a problemas en forma colectiva.

- **La Autonomía Democrática**, constituye esta la forma de gobierno de las asociaciones cooperativas.

4. Principios Cooperativos

Este numeral trata acerca de los Principios Filosóficos Cooperativos, estos son lineamientos por medio de los cuales las personas ponen en práctica los valores cooperativistas.

- **Membresía Abierta y Voluntaria**

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

- **Control Democrático de los Miembros**

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

- **La Participación Económica de los Miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.

- **Autonomía e Independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros; si establecen Acuerdos con otras Organizaciones (incluyendo Gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- **Educación, Entretenimiento e Información**

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

- **Cooperación entre Cooperativas**

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

- **Fomento Desarrollo Sostenible**

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

5. Promoción de las Cooperativas (Recomendación 127)

La Recomendación 127, es un documento extraído de la Conferencia General de la Organización del Trabajo celebrada en Ginebra (Suiza) por el Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 3 de junio del año 2002, en el cual se establecieron aspectos generales relacionados con la promoción de las cooperativas.

Seguidamente, se denotó el entorno en el que se manejan las Cooperativas, el marco político en el que se desenvuelven, el papel que juegan sus Gobiernos y las políticas que implementan; además de ello se detalló el papel que tienen las organizaciones tanto las empleadoras, trabajadoras y las cooperativas y entidades que las representan; para finalmente terminar con la importancia de la cooperación internacional para el desarrollo de las Cooperativas. (Ver Anexo 1)

6. Gobernanza de Cooperativas bajo Condiciones Competitivas

Los grandes dirigentes cooperativistas son personas que saben escuchar y comprender a aquellos que conducen, pero que al mismo tiempo son capaces de ver más allá, que tienen una habilidad especial para comunicarse y motivar a

los Asociados para transformar la visión en realidad, significando esto en algunos casos: el abrir nuevos mercados, la expansión del Sistema Cooperativista o de las Asociaciones Cooperativas, la introducción de nuevos productos o servicios, o el establecimiento de nuevas pautas para mejorar el funcionamiento de las Cooperativas. Los aspectos más relevantes que comprende la Gobernanza Cooperativa Bajo Condiciones Competitivas se encuentran detalladas en el Anexo 2.

B. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.

1. Origen Breve del Cooperativismo

A continuación se detalla en este numeral como surgieron y evolucionaron las Asociaciones Cooperativas salvadoreñas.

Es importante conocer como ha evolucionado el Cooperativismo en El Salvador, a pesar de los distintos factores limitantes que han tratado de frenarlo en su lucha constante por lograr un mejor nivel de vida de las clases desposeídas de la sociedad salvadoreña, especialmente de obreros y campesinos.

A partir del año 1886, el Estado inició la promulgación de las primeras Normas de carácter legal que regularían el

funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador.

Luego en el año de 1904, en el Código de Comercio aparecieron publicadas las mismas, específicamente en el capítulo IV titulado: "De las Asociaciones Cooperativas" definiéndolas como "Sociedades Mercantiles". En ése mismo año se organizó la primera Asociación Cooperativa de Zapateros en San Salvador, de la cual no se tienen mayores detalles sobre su desarrollo, pero sí cual fue su origen siendo este de índole artesanal, esta época marco la pauta en lo referente a buscar el bien común a través de una Asociación Cooperativa. Posteriormente en 1917, se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados.

Sin embargo, en el año de 1930 el Estado de El Salvador definió su política en el sentido de apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados, dictándose para tales fines la medidas necesarias; aclarándose que éstas se salían del marco constitucional de 1886, vigente a esa fecha; pero que ello empezó a favorecer el esfuerzo de las Asociaciones Cooperativas formadas por grupos medianos y pequeños.

En ese orden de ideas, en el año de 1940 surgen las Cajas de Crédito Rurales, con el objetivo de ayudar a la población de la zona rural la que en su mayoría no reunía los requisitos de garantía, necesarios para poder acceder a un crédito bancario, es decir que éstas se convirtieron en un soporte financiero para todos aquellos grupos de pequeños y medianos productores y agricultores que necesitaban financiamiento para sus actividades artesanales o de siembra; luego otro suceso importante en ese mismo año fue la organización de la Asociación Cooperativa Algodonera la cual basó su funcionamiento en el Código de Comercio del año de 1904, posteriormente se integró la Federación de Cajas de Crédito Rural, amparados en la Ley de Crédito Rural en el año de 1943.

Por otra parte en el año de 1950, se promulgó la nueva Constitución de la República en la que se oficializó la intervención del Estado para promover el desarrollo económico y social del país, el cual favoreció al Sistema Cooperativo, ya que en el Artículo Número 114 de la misma se establecía que: "El Estado protegería y fomentaría las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización,

expansión y financiamiento"; impulsando con ello fuertemente el Sistema Cooperativo en El Salvador.

Subsecuentemente, en el año de 1964 El Estado promovió la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para los sectores urbanos con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante la ayuda mutua; y en el año de 1969 estos grupos integraron la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, conocida socialmente como FEDECACES, la cual es una institución privada de carácter financiero con propiedad asociativa. En ese mismo año, el 2 de diciembre, se promulgaron dos leyes: La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley General de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, cuyas siglas son INSAFOCOOP, convirtiéndose este último en el ente rector del Movimiento Cooperativo en el país.

Posteriormente en junio de 1970 se aprobó el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; y dos años después específicamente el 8 de mayo de 1972 se aprobó el Reglamento interno de INSAFOCOOP.

Finalmente se puede resumir el origen de las Asociaciones Cooperativas salvadoreñas en tres etapas, las cuales comprenden los siguientes períodos:

- **Primera Etapa (1860 a 1948)**, en esta etapa el Cooperativismo se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa contra el agiotismo. El servicio hacia los obreros y agricultores fue mínimo.
- **Segunda Etapa (1950 a 1966)**, en esta etapa prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria promoviendo y financiando cooperativas de ahorro y crédito con financiamiento estadounidense.
- **Tercera Etapa (1969 a 1987)**, en esta etapa se apoyan los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la Reforma Agraria. También se incrementa el grado de integración Cooperativa con la Fundación de Federaciones y Confederaciones Cooperativas.

2. Definiciones

En este numeral se definen los conceptos esenciales sobre las Asociaciones Cooperativas.

2.1 Asociación Cooperativa

Es la unión de personas que tratan de alcanzar objetivos comunes mediante la ayuda mutua, en las cuales sus integrantes son responsables equitativamente del funcionamiento de la misma y cuyos excedentes, si los hay, se distribuyen entre sus integrantes proporcionalmente a su participación en la generación de los mismos.

2.2 Federación

Son aquellas organizaciones integradas por Cooperativas, de un mismo tipo.²

2.3 Confederación

Son las organizaciones integradas por lo menos con tres Federaciones de una misma clase o por cinco Federaciones de diferente clase.

3. Fines que Persiguen

Entre las finalidades generales que persiguen las Asociaciones Cooperativas tenemos:

- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;

²Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Capítulo VII de la Integración Cooperativista, Art.59.

- Funcionar con un número variable de miembros, nunca inferior a quince;
- Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida;
- No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados.

4. Normas que Rigen su Accionar

La parte normativa que rige el accionar de las Asociaciones Cooperativas en el país se encuentra claramente estipulado en:

- La Elaboración de sus Estatutos, los cuales se formulan de acuerdo a un modelo que facilita el INSAFOCOOP con el objeto de orientar y uniformar los elementos que conforman su diseño.
- La Elaboración de un Estudio de Viabilidad, el cual se formula de acuerdo a un modelo que facilita INSAFOCOOP, con la finalidad de orientar y uniformar el contenido del mismo.

5. Beneficios que Brindan

Las Asociaciones Cooperativas ofrecen a sus asociados muchas ventajas o beneficios; entre éstos se encuentran los siguientes:

- Prestan servicios necesarios a precios razonables.
- Estimulan la acción de grupo y la armonía o hermandad entre quienes las integran.
- Educan a sus miembros sobre la participación en los procesos democráticos.

6. Clases de Asociaciones Cooperativas

Las Asociaciones Cooperativas se encuentran clasificadas actualmente de la siguiente manera:

- **Cooperativas de Producción**, son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.
- **Cooperativas de Vivienda**, son aquellas que tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y / o construcción de viviendas, así como la mejora de las mismas a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio, con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados.

Las cooperativas de vivienda pueden establecer vínculos con instituciones nacionales e internacionales, para la obtención de financiamiento orientado a proyectos específicos de vivienda.

- **Cooperativas de Servicios**, son aquellas que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole,

preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

7. Tipos de Asociaciones Cooperativas

Las clases de Asociaciones Cooperativas existentes, se sub-dividen así:

Las de **Producción** en:

- Agrícola
- Pecuaria
- Pesquera
- Artesanal
- Industrial

Las de **Servicios** en:

- De Ahorro y Crédito
- De Transporte
- De Consumo
- De Profesionales
- De Seguros
- De Educación
- De Aprovisionamiento

- De Comercialización
- Escolares y Juveniles

Las de **Vivienda** hasta este momento no tienen división alguna.

8. Leyes y Reglamentos que Regulan su Funcionamiento

Este numeral comprende las leyes y reglamentos que rigen el campo de acción de las Asociaciones Cooperativas.

8.1 Leyes

Entre las leyes que enmarcan jurídicamente a las Asociaciones Cooperativas se denotan:

- La Ley General de Asociaciones Cooperativas
- La Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo
- La Ley Transitoria Sobre la Dirección de INSAFOCOOP
- La Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios
- La Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas

8.2 Reglamentos

Los Reglamentos que norman el quehacer de las Asociaciones Cooperativas son:

- El Reglamento de la Ley General de Las Asociaciones Cooperativas
- El Reglamento de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

9. Áreas que Cubren

Las áreas esenciales que cubren las Asociaciones Cooperativas son las siguientes:

9.1 Social

Las atribuciones legales que la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, le confiere a la Asamblea General de Asociados, como autoridad máxima de la Asociación Cooperativa son varias, pero una de las más relevantes es la de elegir a sus dirigentes a través de la asistencia a la Asamblea General; en forma consciente y responsable, para participar en la misma haciendo uso de su derecho de juzgar, remover, preparar y elegir.

9.1.1 Clases de Asambleas

Las Asambleas que se llevan a cabo son de la siguiente naturaleza:

- Asambleas de Constitución

- Asambleas Ordinarias
- Asambleas Extraordinarias
- Asambleas Generales

9.1.2 Organización

La Estructura Orgánica general de cualquier clase de Asociación Cooperativa se conforma de la siguiente manera:

• Consejo de Administración

Órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Asociación Cooperativa, que constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, y tiene plenas facultades de dirección y administración en todos los asuntos de la asociación

• La Junta de Vigilancia

Órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa.

• Comité de Educación

Es el órgano responsable de la organización, desarrollo y promoción de programas de educación cooperativa entre los Asociados y la comunidad de todo lo cual deberá informar periódicamente al Consejo de Administración.

• **Comités Específicos**

Estos se crean de acuerdo a la actividad económica a que se dedique la Asociación Cooperativa, por ejemplo: comité de Crédito y Suministros, Aprovisionamiento, etc. Dependiendo como estos se establezcan en los estatutos.

9.2 Administrativa

El Consejo de Administración, junto con el Gerente son los encargados de administrar las asociaciones cooperativas.

La función administrativa del Consejo de Administración se desglosa en los siguientes actos:

- De Organización
- De Planificación
- De Dirección
- De Integración
- De Evaluación

El Consejo de Administración necesita delegar algunas de las funciones en el Gerente y otras a los Comités.

9.3 Económica

En esta área existe una Cuota de Ingreso, la que se establece como una suma no devolutiva que sirve para sufragar los gastos preliminares que se efectuarán durante la organización de la cooperativa y todas estas tienen por finalidad la adquisición de libros, sellos y otros gastos iniciales necesarios; denotándose que las que se reciben posteriormente pasan a formar parte de la reserva de educación.

9.4 Legal

En el área legal las Asociaciones Cooperativas gozan de ciertos privilegios los cuales se mencionan a continuación:

- Exención del Impuesto Sobre la Renta, Vialidad y Territorial Agropecuario;
- Exención de impuestos de importación sobre maquinaria, herramientas, repuestos y accesorios, insumos, combustibles, materiales de construcción que utilicen las cooperativas, siempre que contribuyan al desarrollo directo de la industria, agricultura, ganadería y servicios que no se produzcan ni manufacturen en el país.

- Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento y operaciones.

Sin embargo, también deben cumplir con obligaciones, entre las cuales se denotan:

- Llevar los libros que sean necesarios para su normal desarrollo, tales como: de Actas, Registro de Asociados, de Contabilidad autorizados por INSAFOCOOP.
- Comunicar al INSAFOCCOP dentro de los 30 días posteriores a la fecha en que la Asamblea General de Asociados haya aprobado, los Estados Financieros del cierre del Ejercicio Fiscal.
- Enviar copia en el término de 15 días al INSAFOCOOP de las auditorias que se le haya practicado.
- Proveer al INSAFOCOOP de los datos e informes que les sean solicitados por este.

10. Grados de Integración Cooperativa

Los grados de integración cooperativa existentes, se detallan a continuación:

1er. Grado : Asociación Cooperativa.

2° Grado : Federación.

3er. Grado : Confederación.

- 4°. **Grado** : Confederación de Cooperativas del
Caribe y Centroamérica.
- 5°. **Grado** : Confederación Latinoamericana de
Cooperativas.
- 6°. **Grado**: Organización de Cooperativas de América.
- 7°. **Grado**: Alianza Cooperativa Internacional

**C. GENERALIDADES SOBRE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA
DE AHORRO Y CREDITO CACTIUSA DE R. L.**

1. Antecedentes

A continuación se describe el origen de la Asociación Cooperativa objeto de estudio.

Dado el auge que existía en el sistema cooperativo en los años sesenta y debido a las necesidades económicas por las que estaba atravesando la mayor parte de la clase trabajadora en el país, un grupo de treinta y seis obreros de la Fabrica de Industrias Unidas S. A., conocida como IUSA, decidieron formar una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, pensando en está como la tabla de salvación para enfrentar las adversidades de índole financieras que tenían. Entre ellos hicieron una colecta y reunieron quinientos colones, lo cual constituyó su capital social y fue el 23 de mayo de 1965, que se creó

oficialmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), la que es conocida socialmente como Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito CACTIUSA DE R. L., la que a partir de este momento se identificará como tal cuando se le mencione en este trabajo de investigación.

En sus inicios ésta Asociación Cooperativa brindaba únicamente servicios de ahorro y crédito a los trabajadores de Industrias Unidas S. A., pero en el año de 1975 se dio la oportunidad de que personas que laboraban en el sector formal e informal pudieran ingresar a formar parte de la Asociación Cooperativa gozando con ello de los mismos servicios que se le ofrecían a los trabajadores de Industrias Unidas, los cuales eran: Créditos Personales, Créditos Comerciales y de Producción, Créditos Hipotecarios, Créditos Prendarios, Ahorro a la Vista; así como de los siguientes beneficios: Protección de Créditos (Seguro de Deuda), y el Plan de Ayuda por Defunción a Familiares de los Asociados que Fallecen; denotándose en esta parte que las instalaciones físicas de la misma se ubicaron en la 21^a. Calle Oriente # 431, San Salvador.

Con el correr de los años hasta llegar a los noventa, CACTIUSA de R. L. aumento en forma vertiginosa el número de personas que se asociaron, sintiéndose con ello la necesidad de expandirse a nivel físico para brindar una mejor atención a los usuarios, trasladándose en ese entonces las Oficinas Centrales a la Calle 5 de Noviembre # 144 Barrio San Miguelito, San Salvador, el 4 de abril de 1996, y dado que un alto porcentaje de asociados residían y trabajaban en el Municipio de Soyapango y sus alrededores se opto por crear una Unidad Descentralizada en el Centro Comercial Plaza Soyapango I local C-5, Boulevard del Ejército, el 10 de Diciembre de ese mismo año.

Actualmente, la Asociación Cooperativa brinda a la población salvadoreña en general los servicios de: Cuenta de Ahorro Navideño, Cuenta de Ahorro Infantil "Pequeñín", Cuenta de Ahorro Simultáneo, Depósito a Plazo Fijo, Préstamos Personales, Préstamos para Producción y Comercio, Préstamos para Vivienda; aclarando en esta parte que la Superintendencia del Sistema Financiero del país a partir del primero de julio del año 2001, amparándose en la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios regula la organización, funcionamiento y actividades de intermediación financiera que realizan las Asociaciones

Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el objeto de que cumplan con sus finalidades económicas y sociales garantizando a los depositantes y asociados la más eficiente y confiable administración de sus recursos. A continuación se presentan las ventajas que CACTIUSA ofrece al ser asociado de la misma: Protección de Créditos (Seguro de Deuda), Plan de Ayuda por Defunción a los Familiares de los Asociados que Fallecen, Seminarios Empresariales y de Filosofía Cooperativista, Ordenes de Compra sin ningún recargo de interés en los siguientes establecimientos: Súper Selectos, Óptica de Oro, Óptica Alemana, CESAD, Farmacia Santa Cruz, Librería Cervantes, Servicio a Domicilio en las siguientes operaciones: Abono o Pago de Cuotas de Créditos, Pago de Aportaciones, Aperturas de Cuentas de Ahorro e Ingreso de Asociados.

2. Importancia

En este numeral se expone la envergadura que abarca el funcionamiento de la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L.

La importancia que tiene la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito CACTIUSA de R. L radica en que es una fiel exponente del ideal cooperativista al brindar

servicios financieros que la población salvadoreña necesita y demanda para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales; desarrollando en este sentido una labor altamente relevante. Por otra parte esta sobresale con su liderazgo cooperativo ya que ofrece a sus asociados y público en general servicios de calidad dado que sus dirigentes son personas comprometidas con la filosofía cooperativista, a su vez están claros de su visión y misión, son emprendedores que siempre ven hacia adelante, que articula el ser y el que hacer, que valoran a los demás como así mismos; todo esto con el objeto de satisfacer la demanda de servicios de los asociados y público en general.

3. Objetivos Institucionales

Las finalidades que pretende alcanzar a nivel general la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. son:

- Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad;
- Fomentar el desarrollo, fortaleciendo el movimiento cooperativo a través de la integración económica y social

de las Cooperativas a nivel local, nacional e internacional;

- Estimular el ahorro sistemático en Aportaciones o depósitos en Cuentas de Ahorro;
- Brindar a todos sus asociados, facilidades de préstamos a un tipo razonable de interés y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero del país; así como otros servicios;
- Fomentar la educación cooperativa entre sus asociados y la comunidad;
- Procurar asistencia técnica a sus asociados;
- Proveer de servicios especiales y complementarios a los anteriores.

4. Políticas Generales

Entre la principal línea de acción a seguir se tiene:

- **Desarrollar** acciones que permitan incrementar el número de asociados.
- **Elevar** el Capital Social a finales de cada año en comparación al año anterior.
- **Ofrecer** un servicio de calidad a los asociados
- **Elevar** la cartera de préstamos con respecto a la del año pasado, y estimular la apertura de un mayor número de cuentas de ahorro.

- **Coordinar** capacitaciones constantes dirigidas al personal administrativo de tal manera que se cuente con personal consciente de la importancia de brindar excelentes servicios de calidad.
- **Revisar** continuamente los Reglamentos de Préstamos y de Ahorro, a fin de ser una Cooperativa innovadora y actualizada, según las exigencias de nuestros asociados.
- **Apoyar** al departamento de Recuperación de Préstamos, de tal manera que sus acciones permitan lograr mantener un índice de morosidad no mayor al 4%.

5. Funciones Básicas

Las funciones básicas que se desarrollan en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. se encuentran contextualizadas en:

- **Su Pensamiento en el Beneficio de sus Asociados** el cual es: procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad.
- **Los Servicios que Ofrece** entre los cuales se cuentan: la formación de capital a través de aportaciones, ahorros a la vista, ahorro navideño, ahorro simultáneo, ahorro infantil, etc.

- **Las Ventajas que Ofrece a sus Asociados** tales como:
seguro de deuda, ayuda por defunción a asociados con sus cuotas de prestamos y aportaciones al día, seminarios empresariales sin ningún costo, educación cooperativa, ordenes de compra en los siguientes establecimiento de interés: Super Selectos, Librería Cervantes, Farmacia Santa Cruz, Óptica de Oro, Óptica Alemana; Servicio a Domicilio, a través del cual los asociados pueden hacer las siguientes gestiones: Abono o pago de cuotas de créditos, Depósitos a cuentas de Ahorro, Pago de cuotas de aportaciones.

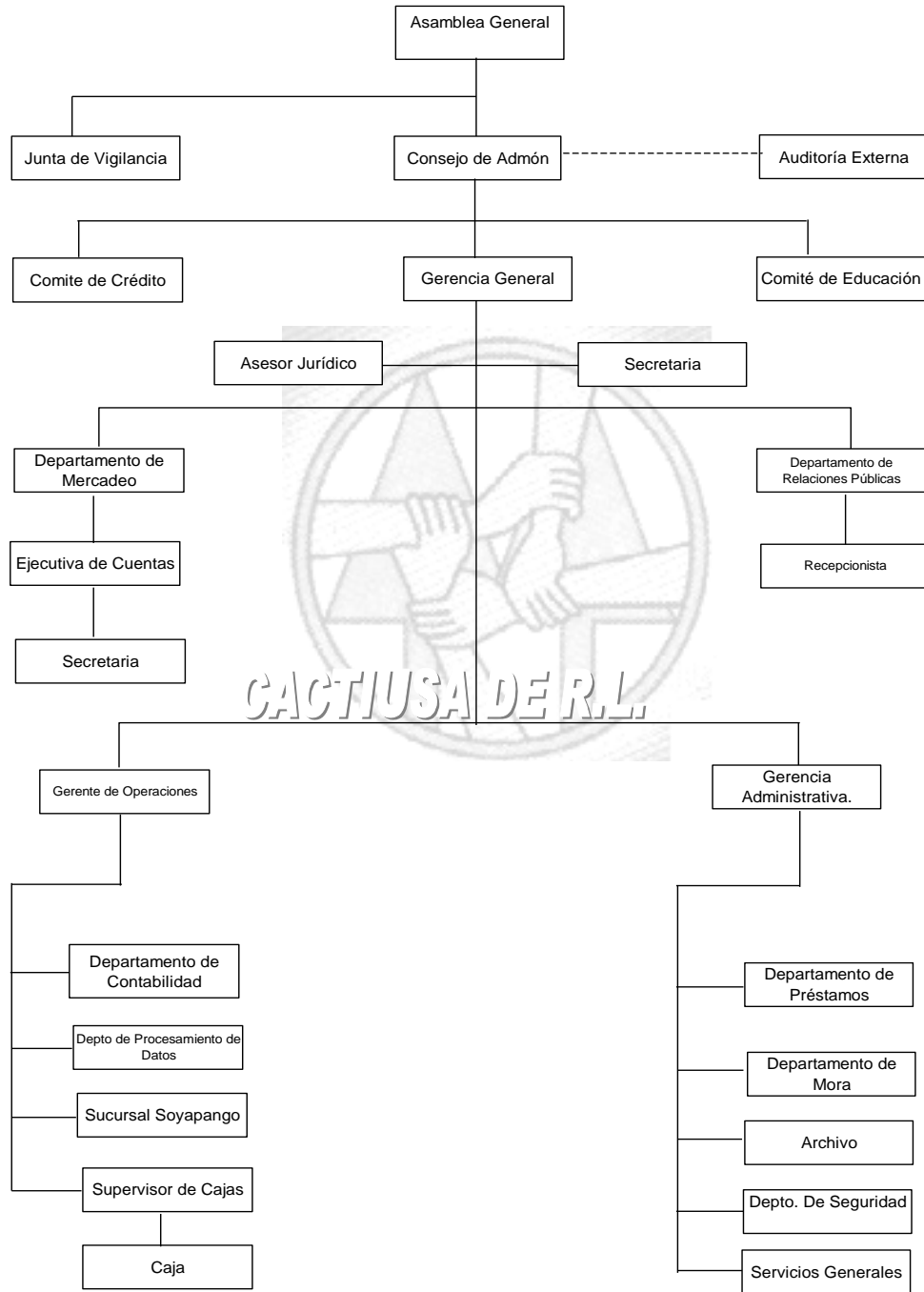
6. Estructuración Orgánica

La conformación orgánica de la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L. se encuentra plasmada en el organigrama de dicha institución.

6.1 Organigrama

Este numeral contiene la representación gráfica de la Asociación Cooperativa sujeta de estudio, el cual se presenta a continuación:

**"ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CACTIUSA DE R. L."**



6.2 Descripción Breve de Unidades Administrativas

En esta parte se presenta una breve descripción de lo que comprenden las unidades orgánicas que conforma la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L.

- **Asamblea General:**

La Asamblea constituye la autoridad máxima de la Asociación.

- **Junta de Vigilancia:**

Es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa.

- **Consejo de Administración:**

Órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Asociación Cooperativa.

- **Auditoria Externa:**

Unidad de Staff que le brinda soporte técnico al Consejo de Administración.

- **Gerencia General:**

Le corresponde la correcta administración y funcionamiento de la Asociación Cooperativa.

- **Comité de Créditos:**

Es el encargado de la aprobación de Créditos de los Asociados.

- **Comité de Educación:**

Es el órgano responsable de la organización, desarrollo y promoción de programas de educación cooperativa entre los Asociados y la comunidad de todo lo cual deberá informar periódicamente al Consejo de Administración.

- **Asesoría Jurídica:**

Se encarga del marco legal de la Asociación Cooperativa.

- **Departamento de Mercadeo:**

Se encarga del desarrollo pleno del objetivo fundamental de la Asociación Cooperativa, ofrecer un servicio de calidad; elevar la cartera de préstamos, incrementar el número de asociados, y estimular la apertura de un mayor número de cuentas de ahorro.

- **Departamento de Relaciones Públicas:**

En conjunto con el Comité de Educación, coordinar constantemente capacitaciones dirigidas al personal administrativo.

- **Gerencia de Operaciones:**

Es la encargada del funcionamiento de todas las operaciones de la Asociación Cooperativa, tales como: La contabilidad, el procesamiento de datos, los

flujos de efectivo; y además es la encargada de la sucursal Soyapango.

• **Gerencia Administrativa:**

Le corresponde la correcta administración y funcionamiento del departamento de préstamos, de mora, archivo, seguridad, cobros y servicios generales; los cuales a su vez son administrados por sus respectivos jefes.

7. Servicios que Ofrece.

Entre los servicios más importantes que ofrece la Asociación Cooperativa tenemos:

• **Cuenta de Aportaciones:**

Debe aportarse como mínimo \$4.57, cada mes para poder obtener los beneficios de los excedentes de CACTIUSA.

• **Cuenta de Ahorro a la Vista:**

Es la mejor forma a utilizar para guardar el dinero de los asociados en un lugar seguro y al mismo tiempo la generación de ganancias por los intereses que CACTIUSA pagaría, los cuales van desde el 3% al 4% anual.

• **Cuenta de Ahorro Navideño:**

Esta es una cuenta especial de Ahorro para enfrentar los gastos de Navidad. Garantiza un interés fijo del 5% en el

transcurso de un año, y si se desea retirar lo ahorrado se puede hacer a partir del 1° de Diciembre de cada año.

- **Cuenta de Ahorros Infantil "Pequeñín":**

Esta cuenta esta dirigida al futuro de la asociación cooperativa: los niños. Es la mejor oportunidad que presenta la asociación cooperativa para que los padres fomenten a sus hijos el hábito de ahorro, ganando al mismo tiempo el 3% de interés.

- **Ahorro Simultáneo:**

Se obtiene automáticamente cuando le es aprobado un crédito al asociado, es decir que de la cuota de pago que el asociado realice cada mes, se le descuenta cierto porcentaje para su Ahorro Simultáneo y al terminar de pagarlo, se tendría un ahorro; la tasa de interés es de 3%.

- **Ahorro a Plazo Fijo:**

CACTIUSA paga intereses por guardar el dinero en su asociación cooperativa; los cuales van desde el 4.5% al 5% anual.

- **Préstamos Personales (de consumo):**

La asociación cooperativa presta hasta por \$5,714.29, con un interés de 16%.

- **Préstamos para Comercio:**

Es una forma de apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, con una tasa de interés de 14%.

- **Préstamo para Vivienda:**

Proporciona créditos para la compra de vivienda propia, con una tasa de interés de 12%.

D. ASPECTOS TEORICOS SOBRE GESTION ADMINISTRATIVA

1. Conceptos

En este numeral se denotan los conceptos básicos sobre Gestión Administrativa.

- **Gestión:** El proceso emprendido por una o más personas para coordinar actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

- **Gestores:** Los individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que están en el área de gestión.

- **Gestión Administrativa**

Es la forma de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas.

- **La Gestión como Proceso:** comprende determinar funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo con el fin de lograr objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.
- **La Gestión como Disciplina:** Clasificar la gestión como disciplina implica que se trata de un cuerpo de acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de gestión empresarial.
- **La Gestión y las Personas:** Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da vida a la organización. Sin ellos no se podía hablar de una empresa rentable o de lanzamiento con éxito de un nuevo producto.
- **La Gestión como Carrera:** es el proceso en el cual los individuos de dirección desempeñan cargos diferentes. Se ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional.

2. Enfoques

A continuación se exponen los diferentes tipos de enfoques existentes sobre la Gestión Administrativa.

2.1 Clásico

El enfoque clásico de gestión podrá entenderse mejor examinándolo de dos perspectivas:

- **Administración Científica:** se concreta en los gestores de niveles inferiores que han de resolver los problemas cotidianos, de la fuerza laboral.³

La administración científica fue introducida por: Frederick Winslow Taylor este recomendó la mayor especialización posible del trabajo. Creía que cada persona debía convertirse en especialista y maestro en las tareas específicas. Además supuso que de la especialización habría un incremento en la eficiencia. A Taylor desagradaba cualquier cosa que no alcanzase ser lo mejor. Investigó mediante la aplicación de métodos científicos la mejor manera de administrar una empresa.

Taylor trato de hallar la manera de combinar los intereses tanto de gestión como el de trabajo con el fin de evitar que hubiera necesidad de gestionar

³ John M. Ivancevich , Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby. Gestión Calidad y Competitividad P.55

fabricas en las que se explotara al obrero. Pensaba que la clave para la armonía estaba en procurar descubrir la mejor manera de realizar un trabajo, de determinar el ritmo óptimo de trabajo, de adiestrar el personal. Taylor creía que la cooperación había de reemplazar al conflicto, siempre que trabajadores y gestores lo que se esperaba de ellos y vieran los beneficios positivos que se derivan de la consecución de las expectativas mutuas.

- **La Teoría Clásica de la Organización:** se concentró en los niveles de alta dirección que han de resolver los problemas rutinarios de gestión en la organización.

Se centraban en los problemas que han de resolver los altos ejecutivos de las grandes organizaciones. Dado que esta rama del enfoque clásico dirigió su atención hacia la gestión de organización. Sus objetivos principales fueron: 1) desarrollar principios básicos capaces de guiar el diseño, la creación y el mantenimiento de grandes organizaciones, y 2) identificar las funciones básicas de la gestión de las organizaciones.

Henri Fayol contribuyó con la teoría clásica de organización estableciendo principios de gestión y las funciones de gestión.

- **Principios de Gestión:** Fayol propuso catorce principios para guiar el pensamiento de los gestores en la solución de problema los cuales son: 1) División del Trabajo, 2) Autoridad, 3) Disciplina, 4) Unidad de Mando, 5) Unidad de Dirección, 6) Subordinación de los Intereses Individuales al Interés General, 7) Remuneración, 8) Centralización, 9) Cadena Escalar, 10) Orden, 11) Equidad, 12) Estabilidad y Tenencia del Personal, 13) Iniciativa, 14) Sentido de la solidaridad.
- **Funciones de Gestión:** Fayol fue tal vez el primero en analizar la gestión como un proceso con funciones específicas que todos los gestores han de desempeñar. Propuso cuatro funciones de gestión: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Mando, 4) Dirección.

2.2 Conductista

El enfoque conductista de la gestión y administración de empresa se desarrollo, en parte, debido a que a los gestores en el ejercicio de su profesión les pareció que el enfoque clásico no propiciaba una

eficiencia total y la armonía en lugar de trabajo. Los gestores seguían tropezando con dificultades, ya que los subordinados no siempre se comportaban como se esperaba. Así aumento el interés por ayudar a los gestores a lograr mayor eficiencia.

El enfoque conductitas para la gestión se divide en dos ramas. La primera, el enfoque de las relaciones humanas, la segunda rama, el enfoque de la ciencia de la conducta.

- **Rama de las Relaciones Humanas:** Describe la forma que los gestores interactúan con sus subordinados. La atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual.

Un australiano, Elton Mayo, se centró en la fatiga, los accidentes y la rotación de la mano de obra, así como en sus efectos en los períodos de descansos y en las condiciones físicas del trabajador.

Los estudios de las relaciones humanas llaman la atención de los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización. Tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectados por las diferencias en

las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo.

- **Rama de la Ciencia de la Conducta:** Utiliza la técnica y opiniones de los psicólogos y antropólogos para estudiar y comprender a los individuos en su lugar de trabajo.

El enfoque de la ciencia de la conducta se centra en la naturaleza del trabajador en sí mismo y en la medida en que es capaz de satisfacer las necesidades humanas de hacer usos de sus capacidades. Los científicos conductistas creen que los individuos se motivan por el trabajo por muy diversas razones además de la de ganar dinero y de entablar relaciones sociales.

Los estudios de Hawthorne son los más famosos que se hayan efectuado en el área de gestión. Realizado en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, un suburbio de Chicago. El objetivo original del estudio fue determinar la relación existente entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de dos grupos de trabajadores, media en términos de productos. Se introdujeron variaciones en la intensidad de la luz bajo la cual trabajaba un grupo, pero se mantuvo constante para el otro grupo.

El Efecto de Hawthorne; la tendencia de las personas sometidas a observación en una investigación a reaccionar de manera diferente a lo que sería de esperar en otras circunstancias.

2.3 Ciencia de la Decisión y de la Información (CIDI)

El enfoque de la ciencia de la decisión y de la información (CIDI) para la gestión es, en cierto sentido, una versión de la atención prestada en tiempo pasado a la "gestión de trabajo" por los seguidores de la administración científica, Su característica básica es el uso de la toma de decisiones, de sistemas de información, de matemáticas y de la estadística para ayudar a resolver los problemas de producción y de operación. Así pues, el enfoque se centra en la resolución de problemas técnicos más que de problemas de la conducta humana.

Los orígenes del enfoque se remontan a los comienzos de la segunda guerra mundial, cuando el Reino Unido tuvo que hacer frente a algunos problemas militares complejos con los que jamás había tenido que enfrentarse, como la estrategia de guerras antisubmarina. Para tratar de resolver este problema,

los ingleses formaron equipos de investigación operativa demostrando ser sumamente valiosa.

Herbert Simon, un distinguido científico político estadounidense, influyó en el pensamiento y la práctica de la gestión basada en la ciencia de la decisión y de la información. Simon equiparaba la gestión a la toma de las decisiones y de qué manera podrían tomarse con mayor eficiencia.

Simon describe tres etapas en la toma de decisiones: 1) Identificar las ocasiones que demanda una decisión "inteligencia" 2) Inventar, desarrollar y analizar posibles líneas de acción "diseño" 3) Seleccionar una línea de acción "elección".

2.4 Sistemas para La Gestión

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma. Por ejemplo, la puesta en práctica de una solución a un problema en el departamento de producción de la empresa afectará probablemente a otras áreas de la empresa como las de marketing, finanzas y personal.

Cada parte estrechamente vinculada con la demás partes de la organización; no puede haber ninguna parte de la organización que exista y opere aisladamente respecto a las demás. Así, pues, al solucionar los problemas, los gestores han de considerar la empresa como un todo dinámico y tratar de anticipar los impactos tanto intencionales como no intencionales de sus decisiones.

Chester Barnard fue presidente de New Jersey Bell Telephone y un defensor de la teoría de sistemas. Barnard visualizaba la organización como un agregado de unidades fue el primer teórico importante que, después de los estudios de Hawthorne, hizo hincapié en la importancia y la variable en el lugar de trabajo.

Barnard creía que el deseo de los trabajadores de contribuir al sistema cooperativo y los esfuerzos personales es un elemento esencial en las organizaciones.

- **Sistemas Abiertos:** Según el enfoque de sistemas, los elementos de una organización están interconectados. El enfoque también visualiza la organización en estrecha relación con su entorno o medio ambiente. La eficacia de la organización, e incluso su supervivencia, depende de la interacción de la organización con su medio ambiente.

2.5 Contingencias

Este enfoque considera que los objetivos de una organización, el diseño de la organización y de los puestos de trabajo, los recursos humanos, el medio ambiente y las capacidades propias de la gestión interactúan y afectan a las decisiones de gestión relativa a la planificación organización, la dirección y control.⁴

El punto de vista de la contingencia respecto a las organizaciones y su gestión sugiere que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y delimitado por fronteras identificables de su suprasistema medioambiental. La perspectiva de la contingencia busca comprender las interrelaciones dentro del subsistema y subsistema , así como entre la organización y su entorno, y pretende también definir. Los puntos de vista de la contingencia van dirigidos en último término a sugerir los diseño de la organización y los sistema de gestión más apropiadas para situaciones específicas.

⁴ John M. Ivancevich , Peter Lorenzi, Steven J. Skiner, Philip B. Crosby. Gestión Calidad y Competitividad P.68

3. Influencia de Contemporáneos en la evolución de la Gestión.

A continuación se detalla el efecto que tuvieron los administradores contemporáneos sobre la Gestión Administrativa.

3.1 Tom Peters

Hoy en día, Peters viaja por todo el mundo asesorando y ofreciendo conferencias plenas de inspiración sobre la gestión. Identificando nueve aspectos de las compañías gestionadas con excelencia.

- **Ambigüedad y Paradoja:** El caso es la regla para los negocios, no la excepción. El clima comercial es siempre incierto y es ambiguo. El enfoque numérico, no siempre funciona ya que vivimos en tiempos irracionales.
- **Un Sesgo Hacia la Acción:** Hazlo, pruébalo, arréglalo. Lo importante es intentar hacer cosas, sin tener miedo al fracaso.
- **Cerca del Cliente:** La compañías excelentes tiene un sexto sentido para saber que sus clientes desean, debido a que ellos mismos son clientes de su propio producto o escuchan con atención a sus clientes

- **Autonomía y Espíritu Empresarial:** La dirección de un departamento, la asignación de tareas o la solución de problema es esencial para la motivación de los empleados.
- **Productividad a través del Personal:** No es de extrañarse que la gente actúe de acuerdo con la manera con que se la trate. Trátelo con desconfianza, y serán desconfiados. Trátelo como socios comerciales, y lo serán.
- **Personalmente, Impulsados por el Valor:** Practique la gestión dándose una vuelta por las instalaciones, Pregunte por el valor agregado en cada proceso y procedimiento.
- **Aténgase a su Labor:** Manténgase cerca de la industria de su organización. Las capacidades o la cultura pertenecientes a una industria diferente pueden producir una conmoción fatal para la organización.
- **Formato Simple, Personal de Plantilla Reducido:** Las organizaciones con pocos niveles de gestión sin las trabas de una central sobredimensionada son características de las compañías excelentes.
- **Propiedad Holgadas-Apretadas:** Se mantiene un control estricto, pero al mismo tiempo se permite al

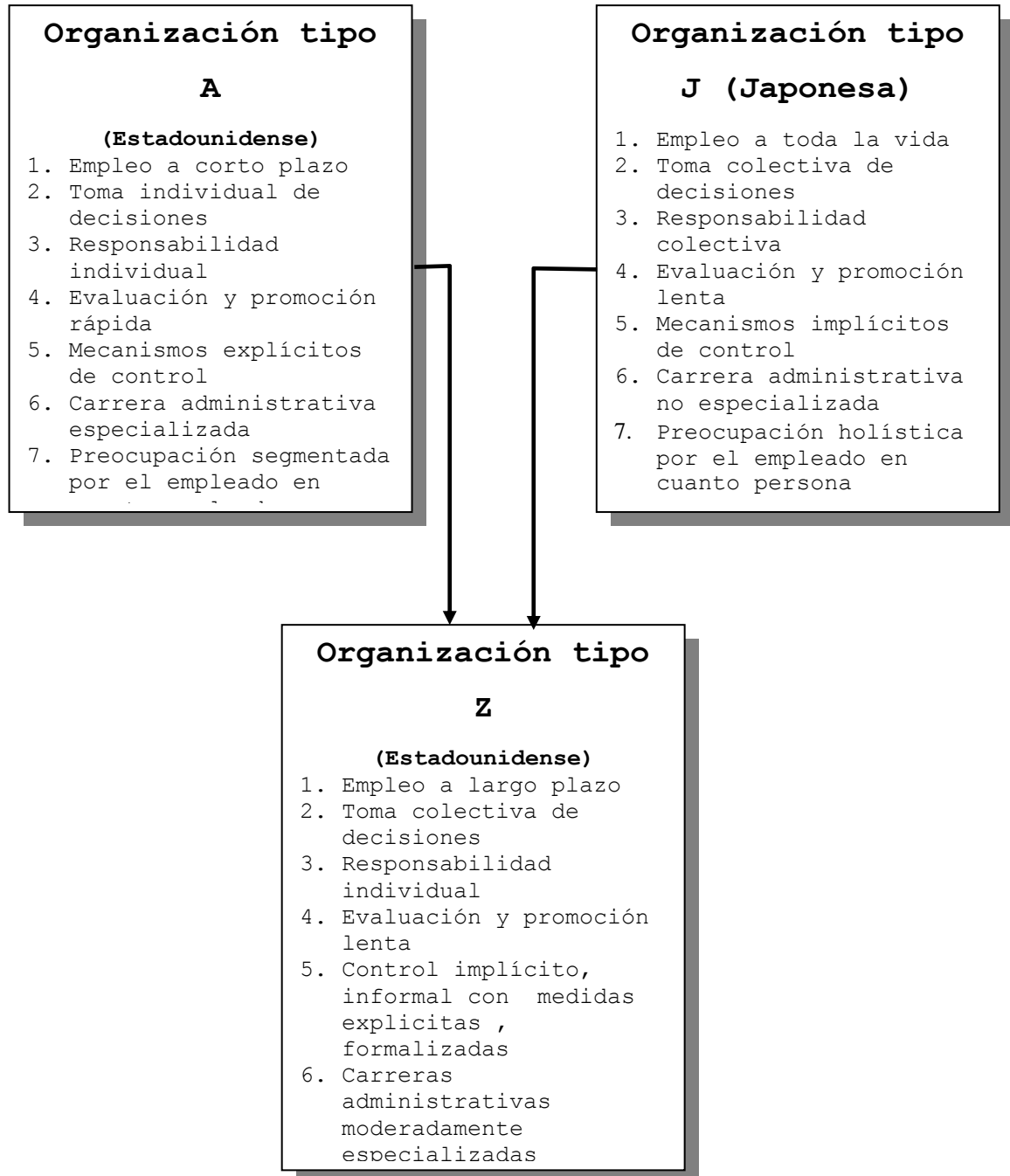
personal una flexibilidad mucho mayor de lo que es normativo.

3.2 William Ouchi: Teoría Z

Dado el éxito que muchas organizaciones japonesas alcanzaron durante la década de 1980 y inicios de la década de 1990, muchos investigadores y practicantes de la gestión han analizado factores subyacentes a éstos éxitos. El profesor William Ouchi, profesor de gestión en UCLA presentó 1981 un conjunto de recomendaciones para los ejecutivos estadounidenses. Ouchi introdujo lo que se dio en llamar Teoría Z, una combinación de práctica de la gestión estadounidense y japonesa. Basada su teoría Z en estudios de organizaciones americanas y japonesas.

A continuación se presenta un esquema de la combinación entre la Organización tipo A (Estadounidense) con la tipo J (Japonesa), dando como resultado la Organización tipo Z (Estadounidense).

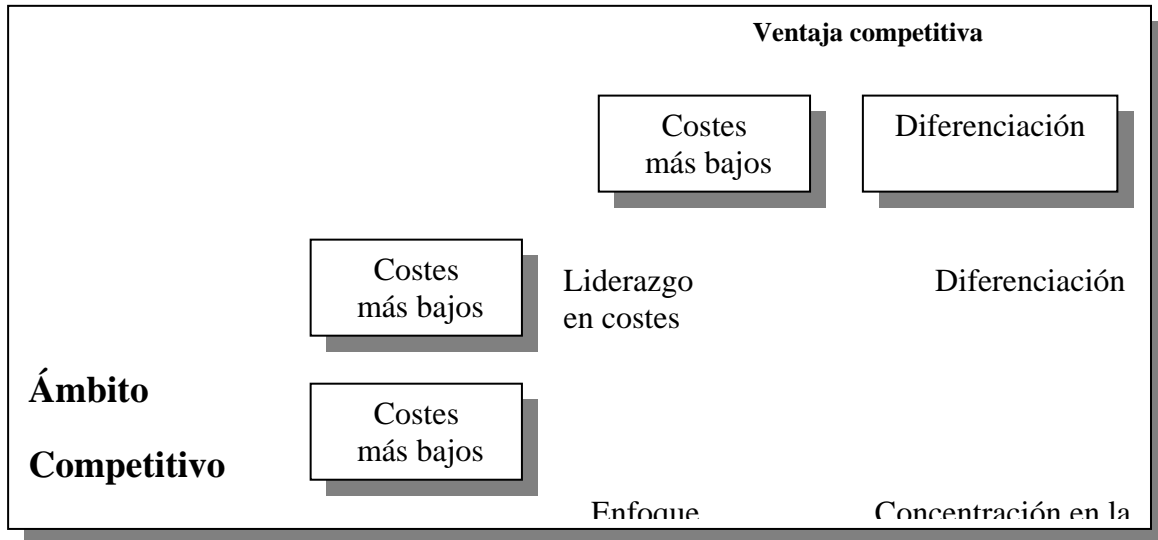
Principios de Organización



3.3 Michael Porter: Ventaja Competitiva

Michael Porter profesor de organización industrial y consultor de la Harvard Business School, fue de los primeros eruditos contemporáneos que aplicaron el pensamiento económico tradicional a la estrategia corporativa en termino tradicional a los problemas de gestión. Porter explica la estrategia corporativa en términos de un mercado competitivo. Identifica cuatro estrategias genéricas, 1) Liderazgo en Costos, 2) Enfoque de Costos, 3) Diferenciación, y 4) Concentración en la Diferenciación, como aparece en la matriz de estrategia genérica de Porter. Los dos ejes reflejan la ventaja competitiva y ámbito competitivo. Puede obtenerse ventaja competitiva mediante costes más bajos y diferenciación. El término diferenciación se refiere a la capacidad de proporcionar un valor único y superior a los clientes en términos de calidad del producto, características especiales posventa.

Estrategias Competitivas Genéricas de Porter



Fuente: Reproducción con permiso de The Free Press, División de Macmillan, Inc., de The Competitive Advantage of Nations por Michel E. Porter. Copyright © 1990 por Michel E. Porter.

4. Procesos de Gestión Administrativa

El proceso administrativo del trabajo de los miembros de una organización se encuentra dividido en cuatro fases esenciales, las cuales son:

4.1 Planeación

Es la función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.

La Planeación Centralizada: Sistema en el que la responsabilidad de la planificación corresponde a los niveles más altos de la organización.

Planificación Descentralizada: Sistema en que la responsabilidad de la planificación recae sobre los trabajadores y los de niveles inferiores.

Tipos de Planeación:

Si bien es cierto toda planificación eficaz centra su punto de mira en el cliente y en las áreas de la calidad y de la competitividad, las actividades de planificación difieren por razones de su ámbito, de su marco temporal y de su nivel específico.

- **Los Planes Estratégicos:** se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y supervivencia durante muchos años.
- **Planificación Operativa:** Planificación a corto plazo específica, centrada en el objetivo. Transforma los conceptos generales de la planeación estratégica en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo.
- **Planeación Táctica:** Es el enlace de la planificación estratégica y la operativa, es un tipo de planificación más limitada a mediano plazo.

- **Planes de Uso Único:** Planes con utilidad limitada a un marco temporal muy claro.

- **Planes Permanentes:** Planes con significado y aplicación siempre válidos en una organización.

Etapas del Proceso de Planificación: Este Proceso que consta de seis etapas: 1)Evaluar la situación 2)Fijar Objetivos 3)Identificar Acciones Requeridas 4)Asignar recursos 5)Determinar responsabilidades para la ejecución 6)Controlar Decisiones de Planificación.

4.2 Organización

Es la función de la gestión que asigna las tareas identificadas en el Proceso de Planeación a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planeación.

Estructura de la Organización: Entramado de puestos de trabajo y departamentos que orienta la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Delegación de Autoridad: Al diseñar una estructura organizativa, los gestores han de decir también hasta qué punto la autoridad será distribuida por la organización.

- **Descentralización:** El proceso de distribución de la autoridad por todo la organización.
- **Centralización:** El proceso de retener la autoridad en manos de la alta dirección, que toma todas las decisiones.
- **Cesión de Autoridad:** Otorgar al personal responsable de la producción o de la prestación de servicios la autoridad para adoptar decisiones o emprender acciones sin solicitar la aprobación previa.
- **Cadena de Mando:** El canal forma al que define las líneas de la cúspide hasta la base de la organización.
- **Posición de Línea.** Estructura ubicada en la cadena directa de mando y que contribuye directamente a la consecución de objetivos de la organización.
- **Posición de Plantilla:** Una posición que facilita y presta asesoría a las posiciones de línea.

La Departamentalización: Es el proceso mediante el cual se agrupan los puestos de trabajo siguiendo un orden lógico.

- **Departamentalización Funcional:** Agrupación de puestos de trabajo de acuerdo con las funciones de la organización.

- **Departamentalización por Producto:** Agrupación de puestos de trabajo relacionados con algún producto o línea de producto.
- **Departamentalización por Cliente:** Agrupación de trabajo en función de las necesidades de los clientes.
- **Departamentalización Geográfica:** Agrupación de puestos de trabajo basada en áreas geográficas definidas.
- **Departamentalización Mixta:** Agrupación de puestos de trabajo que se apoya en más de una base.
- **Organización por Procesos:** Se basa en sus objetivo de rendimiento en la satisfacción del cliente y en la identificación de los procesos necesarios para satisfacer esas necesidades.

Diseño de la Organización. Es el proceso mediante el cual los gestores desarrollan una estructura organizativa.

- **Organización Mecanicista:** Organización rígida que pretende alcanzar altos niveles de producción y de la eficiencia a través de reglamentos, trabajos especializados y a autoridad centralizada.
- **Organización de Tipo Orgánico:** Una organización que pretende maximizar la flexibilidad y la

adaptabilidad: fomenta un mayor utilización del potencial humano y reduce el interés por la especialización y por el rango.

- **Organización Matricial:** Entramado de organización transfuncional que establece múltiples líneas de autoridad y distribuye al personal en equipo para trabajar en tareas específicas durante un periodo de tiempo determinado.

- **Organización Multidivisional:**

Una organización de alto rendimiento cuyas unidades operativas o divisiones son parcialmente interdependientes.

4.3 Dirección

Etapas en el desarrollo de grupos: Se puede proceder a examinar cómo se desarrollan los grupos en las cuatro etapas.

- **Formación:** Etapa preliminar del desarrollo del grupo en los miembros empieza a conocer los puntos fuertes y las deficiencias de cada uno de ellos.

- **Confrontación:** Etapa de desarrollo del grupo cuando el grupo afronta conflictos inherentes y formula soluciones que mantienen al grupo concentrado en su trabajo.

- **Establecimiento de Normas:** Etapa de desarrollo del grupo en el que éste elabora normas o códigos de conducta no escritos que rijan el comportamiento del grupo. **Valores compartidos:** Son las creencias, actitudes o acciones sobre las que todos los miembros del grupo están de acuerdo y las entienden. Los valores compartidos son una guía invisible y tácita para la conducta ordinaria dentro del grupo y para la interacción fuera del grupo.

- **Actuación:** Etapa en el desarrollo del grupo en la que esta opera con todo su potencial para el logro del objetivo.

Creación de Roles en los Grupos: todos los grupos de trabajo se definen en funciones de los roles que sus miembros desempeñan dentro del grupo, así como en virtud de la jerarquía o estatutos se establece entre esos roles.

- **Roles Transmitidos:** Las expectativas de rol transmitidas por los miembros del grupo respecto a las actitudes creencias o conductas de un individuo.

- **Rol Recibido:** El concepto que el receptor del rol tiene del significado del rol transmitido.

- **Rol Promulgado:** La manera en que la persona asume el rol expresa o redefine al rol recibido.

La Motivación: Es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determina su forma, dirección intensidad y duración.

Las teorías de contenido sobre la motivación.

- Las Teorías de Contenido: llamadas también teorías de necesidades parten de la idea de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer necesidades básica.
- Jerarquía de Necesidades: Teoría motivacional según la cual las personas tienen cinco necesidades básicas ordenadas jerárquicamente: " fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima y autorrealización, desarrollada por Abraham Maslow.

Liderazgo: Proceso de ejercer influencia sobre las personas.

Los modelos conductuales del liderazgo:

- **Modelo de Estilo Conductual:** teoría del liderazgo que centra la atención en: 1) el trabajo 2) las actitudes y expectativas de los trabajadores.
- **Estilo Conductual Orientado a la Tarea:** Conducta del liderazgo como fijar objetivos impartir directrices, supervisar el desempeño

- **Estilo Conductual Orientado a las Personas:** Aspecto de la teoría del liderazgo que consiste en conductas tales como mostrar empatía por las necesidades y sentimientos de los trabajadores.

La comunicación es una parte importante de la función del liderazgo; los objetivos no pueden ejercer un liderazgo eficaz si no logran comunicarse.

Tipos de Comunicación

- **Comunicación Interpersonal:** Comunicación entre dos personas, generalmente frente a frente
- **Comunicación Oral:** Comunicación que emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje.
- **Comunicación Escrita:** Transmisión de un mensaje mediante la palabra escrita
- **Comunicación No Verbal:** Mensajes deliberados o no deliberados que no son ni escritos ni orales.

4.4 Control

El control es el proceso utilizado para: 1) Evaluar el Rendimiento Real, 2) Comparar el Rendimiento Real con los Objetivos Fijados y 3) Corregir las Diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos.

Tipos de controles

- **Control Preliminar:** Método de control centrado en prevenir las desviaciones en la calidad y empleados en la organización.
- **Control de Retroalimentación:** Modelo de control en el que la acción correctiva está orientada a la mejora del proceso de adquisición de recursos o de la operación en curso.

5. Tipos de Decisiones de Gestión

El estudio de la toma de decisiones ha llevado a los investigadores a poner a prueba muchos conceptos útiles para la comprensión del proceso. Siendo la toma de decisiones un proceso enteramente humano, está envuelto en complejidades y ambigüedades que son un reflejo de la manera de ser propia de los seres humanos.

- **Decisiones Programadas:** Cuando con cierta frecuencia se presenta una situación determinada, suele elaborarse un procedimiento rutinario para resolver. Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias y se ha encontrado un procedimiento definido para manejarlas.
- **Decisiones No Programadas:** Las decisiones se consideran no programadas cuando no están estructuradas. No existe

un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por complejidad, o por ser de suma importancia.

- **Decisiones Proactivas o Anticipativas:** La decisión que se toma en anticipación a un cambio o extras situaciones o a otras situaciones.
- **Decisiones Reactivas:** Decisión adoptada como respuesta a cambios externos.
- **Toma Intuitiva de Decisiones:** Proceso de estimación o conjetura para decidir entre diversas alternativas.
- **Toma Sistemática de Decisiones:** Proceso organizado riguroso, basado en datos para elegir entre alternativas.

CAPITULO II: DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA QUE SE LLEVA A CABO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este literal comprende la estrategia utilizada para elaborar el diagnóstico sobre la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.) en la cual se denotan los siguientes aspectos: los objetivos que se obtuvieron, la importancia de la investigación, los alcances y limitaciones de la misma, la recolección de datos, así como la tabulación análisis e interpretación de estos. (Ver Anexo 3)

B. SITUACIÓN ACTUAL Y ANALISIS ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN QUE SE EFECTÚA EN LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS

**UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)**

2. Sobre la Gestión Administrativa que Incide a Nivel General

Este numeral contiene la descripción de todos los elementos que se recopilaron en los instrumentos de recolección de información de parte de los Organos de Dirección y de Jefes de Unidad de la empresa objeto de investigación; a través de las técnicas: encuesta y entrevista con las cuales se lograron identificar: la reducida participación de los Organos Directivos en su quehacer, las políticas de desarrollo institucional que han aplicado, la poca identificación con principios cooperativos que se ha estimulado, los sistemas informáticos deficientes que se tienen, la calidad en el servicio que se presta a los asociados, el escaso conocimiento de la normativa y legislación aplicable en las actividades que se ejecutan, el inadecuado sistema de control interno que regula las acciones administrativas y los beneficios que se ofrece al público en general.

**Reducida Participación de los Organos Directivos
en su Quehacer**

Los Organos de Dirección consideran que su participación en el quehacer de la Asociación

Cooperativa es regular, puesto que con la presencia de dos veces al mes es poco lo que se ejecuta; pero, que tratan de servir como elemento de control y apoyo en cuanto a las mejoras de control interno que se implementan en la Asociación Cooperativa.

Por otra parte, la mayoría de los Jefes de Unidad expresan que la participación de los Organos de Dirección es muy buena, porque velan por el bienestar de la Cooperativa, protegen los intereses de la misma, aprueban y apoyan gestiones en beneficio del desarrollo de la Cooperativa; sin embargo algunos de ellos mencionan que la participación de los Organos Directivos es regular dado que la permanencia de estos no es a tiempo completo y estos trabajan con un poco de apatía.

Mientras que el Personal Administrativo dijo que la participación de los Organos de Dirección es muy buena porque están capacitados para desempeñar los cargos asignados y las decisiones que toman son para mejoramiento de la institución.

En cuanto a los miembros asociados la mayoría dice que la participación de los Organos Directivos es buena, ya que por el tiempo que tienen han sabido manejar la Cooperativa y no hay déficit; pero, que

deberían de tomar en cuenta a otros miembros para ocupar puestos directivos.

De acuerdo a los señalamientos anteriores, se denota que la participación de los Organos Directivos es aceptable en alguna medida por las personas que trabajan en ella y por algunos Asociados; sin embargo los Directivos reconocen que no están suficientemente involucrados en la gestión que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa, afectando de esta forma el alcance de la visión y el cumplimiento de la misión institucional.

Políticas de Desarrollo Institucional

Las políticas de desarrollo institucional que mencionan los Organos de Dirección son las Políticas de Mercadeo, Políticas de Crédito, Políticas de Calidad, y Política de Servicio al Asociado, considerando que estas se cumplen parcialmente porque se desconocen los resultados reales.

Mientras que la mayoría de los Jefes de Unidad dicen que las políticas institucionales son la revisión de tasa activas y pasivas, la creación de Comités Auxiliares para darle mayor agilidad a las operaciones y las Capacitaciones constantes al personal y a los

Asociados, considerando además que dichas políticas institucionales se cumplen totalmente porque en CACTIUSA primero se planifica y después se actúa.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se observa que los Organos Directivos y los Jefes de Unidad no coinciden en cuanto a las políticas de desarrollo institucional que se aplican en la Asociación Cooperativa y en el cumplimiento de estas, denotándose de esta manera que las políticas institucionales no se encuentran claramente definidas y por ende estas no se cumplen ya que las actividades que se desarrollan en la Asociación Cooperativa se encuentran basadas en las habilidades y experiencia de los Jefes de Unidad.

Poca Identificación con Principios Cooperativos

Los Organos Directivos consideran que el personal no está plenamente identificado con los principios cooperativos, ya que falta el conocimiento y sentir los verdaderos valores cooperativos puesto que cada uno actúa en función de su propia responsabilidad laboral.

Por otra parte, los Jefes de Unidades manifiestan que el personal si está identificado con los principios cooperativos porque todos los empleados están debidamente capacitados con los principios cooperativos y porque estos son puestos en práctica. De acuerdo a lo señalado anteriormente, se puede notar que los Organos Directivos no coinciden con los Jefes de Unidades en cuanto a la identificación del personal con los principios cooperativos; dando como resultado el desconocimiento de estos y por lo tanto la no identificación con ellos.

Sistemas Informáticos Deficientes

En cuanto a los sistemas informáticos, los Organos Directivos expresan que utilizan el sistema informático Office 2000 de aplicación comercial y FOX PRO para DOF con control mecanizado de cuentas, considerando que estos son adecuados, porque se ajustan a la necesidades propias del trabajo; pero, que en algunas ocasiones surgen deficiencias por falta de información para la toma de decisiones oportunas y relevantes para el desarrollo de las actividades.

Por otra parte, los Jefes de Unidades dicen que los sistemas informáticos son Office y FOX PRO que estos

son adecuados porque han sido creados de acuerdo a las necesidades de cada departamento, se cuenta con un sistema de red que permite tener la misma información al mismo tiempo y porque funcionan dentro de las exigencias a cubrir.

Tanto los Organos Directivos como los Jefes de Unidad coinciden en los sistemas informáticos que tienen en la Cooperativa y que estos son adecuados, considerándose de esta manera que estos si son adecuados para realizar el trabajo operativo, pero para la toma de decisiones oportuna se denota que estos son deficientes.

Calidad en el Servicio

Los Organos de Dirección sostienen que aseguran la calidad en el servicio por medio de la excelente atención al Asociado, a través de buzones de sugerencias, de encuestas mensuales y de conversaciones directas con los Asociados.

Por otra parte los Jefes de Unidades no concuerdan en cuanto a la forma de asegurar la calidad en el servicio que se presta al asociado, ya que estos mencionan que se asegura la calidad en el servicio a

través de capacitaciones al personal en diferentes áreas.

Mientras que los asociados consideran que el servicio que se les ofrece es bueno, en función de un servicio rápido.

Se considera que no existe uniformidad en cuanto a la forma de asegurar la calidad en el servicio que brinda la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito a los Asociados y público en general, dando como resultado el desconocimiento de la satisfacción que tiene el asociado con respecto al servicio que se le ofrece.

Escaso Conocimiento de la Normativa y Legislación Aplicable

Los Organos Directivos tienen escaso conocimiento a cerca de la normativa y legislación aplicable a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, ya que solamente mencionan los estatutos de la cooperativa, la Ley de Asociaciones Cooperativas, y el Reglamento Interno, manifestando además que sí se encuentran informados de las reformas efectuadas a esta clase de normas y leyes aplicables a la Asociación Cooperativa, ya que solo mencionan la Ley General de Asociaciones

Cooperativas y su Reglamento y que el Gerente General es quien notifica las reformas efectuadas a dicha ley. De igual manera, los jefes de Unidades no conocen la mayor parte de la normativa y legislación aplicable a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito. Con lo anteriormente expuesto, se puede denotar que tanto los Organos directivos como los Jefes de Unidades tienen escaso conocimiento de la normativa y legislación aplicable a la Asociación Cooperativa, dando como resultado la mala aplicación de estos en la gestión administrativa de la Cooperativa.

Inadecuado Sistema de Control Interno

Los Organos Directivos consideran que el sistema de control interno es excelente porque se refleja en el éxito de la Cooperativa y que el sistema de control interno que aplican son la realización de reportes de las diferentes gerencias y personal administrativo. Mientras que los Jefes de Unidades sostienen que es Muy bueno, porque permite una información actualizada para el desarrollo de las actividades diarias de recuperación en el departamento de Mora, siempre se esta informado de cualquier irregularidad de los departamentos, se detectan anomalías y se corrigen,

pero que existen áreas que a juicio de Auditoria deben de mejorarse, mencionando los siguientes sistemas de control interno: Cortes de Caja, Arqueo, Cancelación de Fondo de Caja, Análisis de Ingreso y de Préstamo, la Contabilidad y todos sus sistemas auxiliares, Auditorias Externas, Auditorias Fiscales, El Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Auditor Externo, Departamento Jurídico, las Jefaturas o Gerencias de los diferentes departamentos.

Se considera que el sistema de control interno es muy bueno en algunas áreas, pero que existen otras áreas que necesitan mejorar el sistema.

Beneficios que Ofrece

Los Organos Directivos expresan que los beneficios que se ofrecen a los asociados son los siguientes: Seguro de Deudas, Ayudas por Defunción, Seminarios y Capacitaciones, Crear un Capital en Aportaciones y Cuentas de Ahorro y la Educación Cooperativa y que hasta el momento no han pensado en ofrecer nuevos beneficios a los miembros asociados.

Mientras que los Jefes de Unidades consideran que los beneficios que ofrecen a los asociados son los Préstamos, Cuentas de Ahorro y Ordenes de Compra y que

los nuevos beneficios que han pensado ofrecer son crear nuevas unidades descentralizadas en la zona metropolitana y departamentos, pago de servicio de agua, luz y teléfono dentro de la Cooperativa y la implementación de nuevos servicios como cuenta juvenil y maternal.

De acuerdo a lo expresado anteriormente se deduce que los Organos Directivos tienen claro cuales son los beneficios que ofrece la cooperativa y que los Jefes de Unidades confunden los beneficios con el servicio que brindan, dando como resultado una mala aplicación y entendimiento en los términos "Servicio y Beneficio"

2. Sobre la Gestión Administrativa que Afecta a Nivel Específico

En este numeral se presenta la descripción de los elementos que se recopilaron en los instrumentos de recolección de información que se les pasaron a los Jefes de Unidad y al Personal Administrativo, la cual con la finalidad de que se comprenda los niveles de incidencia a nivel interno se presenta así: de primero el posicionamiento que se pretende en el sector cooperativo, luego el nivel de cumplimiento de la misión institucional, seguido por los objetivos que persiguen, así como por las políticas que aplican

actualmente en la misma, continuando con las estrategias que han Implementado, seguido de las funciones básicas que desarrollan, la identificación de la naturaleza de las decisiones trascendentales y rutinarias, aunado a esto la forma en que se planean las actividades, los métodos de trabajo que ponen en práctica, los programas que hasta la fecha han implementado, la manera en que están conformadas las unidades orgánicas, así como la determinación de las relaciones de autoridad y responsabilidad existentes, por ende la facultación que le han otorgado al personal, los recursos que se han asignado a las unidades, subsecuentemente por la forma en que se dirigen las actividades, así como por la identificación de el rol y papel que desempeñan los Directivos, las Jefaturas de Unidades, los Empleados y los Asociados; denotándose también en este la comunicación que se utiliza, el ambiente laboral que se tiene, los mecanismos de supervisión que se ejecutan y finalmente por el establecimiento de los Tipos de Control que ponen en práctica.

2.1 Alcance de Visión Institucional

Los Jefes de Unidades manifiestan que la visión institucional es "Ser una empresa cooperativa competitiva, eficiente, segura, mediante la adopción de

un proceso de mejora continua, que garantice la inversión, otorgando un servicio de calidad y que contribuya al desarrollo económico y social del país y esta se les dio a conocer a través de seminarios y capacitaciones, por medio del plan estratégico de la cooperativa y que es un concepto que surgió de todo el personal en un seminario de capacitación, destacando además que esta se alcanza manteniendo las actividades enmarcadas en los principios cooperativos y cumpliendo las leyes y normas que rigen la cooperativa, por medio del servicio que se brinda a los asociados, educando al Asociado para hacer un buen uso de los recursos que la Cooperativa posee, fijando metas y objetivos en cada área o departamento, mediante el esfuerzo conjunto de Asociados, Directivos y Personal Administrativo, siendo competitivos y ofreciendo servicios de calidad al asociado, a través de poner en práctica lo planeado en ella mediante mecanismos de operación, y la retroalimentación con capacitaciones continuas a los empleados con la demanda del servicio de los Asociados. Mientras que el Personal Administrativo expresa que la visión institucional es "Ser una empresa cooperativa competitiva, eficiente, segura, mediante la adopción de un proceso de mejora continua, que garantice la

inversión, otorgando un servicio de calidad y que contribuya al desarrollo económico y social del país y que se les dio a conocer por medio de seminarios y capacitaciones, además que esta se alcanza por medio del servicio que se brinda a los asociados.

Se considera entonces que los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo coinciden en mencionar la visión institucional, pero en cuanto a quien se las dio a conocer confundieron la pregunta ya que manifiestan como la conocieron y en cuanto al alcance de la visión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito se observa que no existe uniformidad en lo que dijeron los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo, dando como resultado que esta no se encuentra claramente definida, aunque esta haya sido mencionada puesto que no se tiene conocimiento del verdadero alcance que esta tiene.

2.2 Cumplimiento de Misión Institucional

La mayoría de los Jefes de las Unidades consideran que la misión es " Brindar servicios financieros eficientes a los asociados mediante el otorgamiento de beneficios cooperativos oportunos, que le permitan aspirar a una

mejor calidad de vida" y que esta se cumple a través del servicio que se brinda a los asociados.

Mientras que el Personal Administrativo dijo que la misión institucional es "Brindar servicios financieros eficientes a los asociados mediante el otorgamiento de beneficios cooperativos oportunos, que le permitan aspirar a una mejor calidad de vida", considerando que esta se las dio a conocer seminarios y capacitaciones, además que esta se cumple a través del desempeño de labores y en forma coordinada en todas las unidades.

De acuerdo a lo manifestado con anterioridad, se deduce que la misión no esta definida claramente para los Jefes de las Unidades y para el Personal Administrativo, puesto que no saben con certeza si esta se cumple actualmente.

2.3 Objetivos que Persigue

Los Jefes de Unidades mencionan los objetivos que se persiguen en las respectivas unidades que conforman la Asociación Cooperativa, entre los cuales expresan:

Que son los mismos institucionales, el servicio de calidad y satisfacción del Asociado, darle seguridad a las personas visitantes, minimizar el índice de mora y buscar alternativas viables a casos difíciles de

recuperación, mantener informado a la Junta Directiva y Gerencia General para que puedan tomar decisiones en base a resultados, captación de recursos económicos, armonía social, buen trato y comprensión, conquistar nuevos mercados y elevar el número de Asociados.

Por otra parte, el Personal Administrativo también menciona los objetivos que se persiguen en las diferentes unidades de la Asociación Cooperativa, entre los cuales se tienen: el servicio de Calidad y satisfacción del asociado, darle seguridad a las personas visitantes, recuperar los créditos en mora, mantener actualizado todo lo relacionado en la papelería, mantener la fidelidad y la exactitud en las cuentas de los asociados, recuperar la cartera de mora, llevar la correspondencia directamente al asociado con eficiencia y rapidez, tener al día los movimientos diarios de las cuentas y procedimientos contables, actualizar los registros contables con procedimientos legales, velar por el buen funcionamiento de todas las unidades a su cargo, no tienen objetivos, considerando que estos se cumplen totalmente porque se trata de estar al día en lo relacionado con el servicio al asociado y se hace un trabajo conciente con profesionalismo y responsabilidad.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, se denota que tanto los Jefes de Unidades como el Personal Administrativo conocen los objetivos que se persiguen en cada unidad orgánica de manera empírica, puesto que dichos objetivos están basados en la experiencia laboral que poseen, dando como resultado una mala práctica de estos.

2.4 Políticas que Aplican

La mayoría de Jefes de Unidades consideran que las políticas son que todo retiro de ahorro se efectuará con su respectiva libreta, la gestión por 60 días de mora a través de notas y gestión hasta por 90 días auxiliándose por el fiador solidario, la comunicación constante, realizar bien el trabajo y la aplicación de reglamentos de préstamos y normas crediticias.

Mientras que el Personal Administrativo menciona las siguientes políticas de informar de manera escrita al asociado y al fiador la situación de su crédito, la confiabilidad de la información que se maneja, respetar las funciones que desempeña cada unidad orgánica entre sí y algunos no tienen políticas.

Se considera que los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo no conocen las políticas que se aplican

en las unidades orgánicas, debido a que los Organos Directivos no las han definido de manera clara y no las han divulgado para que todo el personal pueda conocerlas y ponerlas en práctica.

2.5 Estrategias que han Implementado

Las estrategias que mencionan los Jefes de Unidad son la promoción de servicios y visitas a empresas, brindar atención al asociado, las rutas de visitas a los asociados organizadas por zonas, la excelencia en el servicio financiero, el saber escuchar y dar respuestas claras, el envío de notas en caso de cambio de domicilio y contactar al fiador para recuperar la mora. El Personal Administrativo expresa las siguientes estrategias realizan llamadas telefónicas para recuperar créditos en mora, la definición de funciones para cada puesto específico, rutas de visitas a los asociados organizadas por zonas, seminarios internos y externos y finalmente algunos dicen que no tienen estrategias.

Tanto los Jefes de Unidades como el Personal Administrativo no tienen conocimiento de las estrategias que se implementan para alcanzar los objetivos, ya que estos confunden las estrategias con

las tareas que estos realizan para llevar a cabo su trabajo.

2.6 Funciones Básicas que Desarrollan

Los Jefes de Unidades sostienen que las funciones básicas que se desarrollan en las unidades orgánicas son recibir y entregar dinero y valores, ordenar a los demás en sus posiciones y como actuar ante cualquier suceso, mantener al día en lo referente a la contabilidad, planear y llevar a cabo campañas de promoción tanto en ahorro como crédito, promover los servicios de la cooperativa a través de visitas a los asociados, revisar reportes diarios de cuotas atrasadas, redactar, revisar y enviar notas de crédito. Mientras que el Personal Administrativo menciona las siguientes funciones básicas que desarrolla, dar seguridad y certeza jurídica en todos los actos que se formalicen en la cooperativa, actualización de salidas de expedientes de asociados, hacer las gestiones pertinentes para la recuperación de créditos, realizar conciliaciones bancarias y partidas diarias, mantener actualizado los datos de los asociados, mantener informado a los asociados sobre su estado de cuenta en caso de retraso, actualización de saldos de las cuentas

de los asociados, actualización diaria, elaboración de cheques y partidas contables, atender al público y contestar llamadas, brindar información sobre ingreso de asociados y apertura de cuentas, registrar a personas que ingresan a las instalaciones y brindar seguridad a la cooperativa, transportar al personal para realizar diligencias con respecto a recuperación de créditos, mantener activo todo el sistema eléctrico, darle mantenimiento a las instalaciones de la cooperativa, mantener limpio y en orden las instalaciones.

Se considera que los Organos Directivos no divulgan de manera correcta las funciones que deben desarrollar a los Jefes de cada unidad orgánica, para que estos puedan transmitirlas al Personal Administrativo y de esta forma realizar su trabajo de manera eficiente, ya que existe incongruencia en las diferentes funciones que se desarrollan en cada unidad orgánica.

2.7 Naturaleza de las Decisiones

En este apartado se presenta la naturaleza de las decisiones que se toman en las diferentes unidades orgánicas las cuales se dividen en trascendentales y rutinarias.

2.7.1 Trascendentales

En cuanto a las decisiones trascendentales los Jefes de Unidades manifiestan que el jefe inmediato es quien toma dichas decisiones; mientras que el Personal Administrativo expresa que cuando se tiene que tomar una decisión trascendental quien lo hace es el Gerente General.

Se considera que con respecto a las decisiones trascendentales, estas son tomadas por el Jefe inmediato y por el Gerente General.

2.7.2 Rutinarias

Los Jefes de Unidades manifiestan que las decisiones de carácter rutinario las toman sus jefes inmediatos y el Personal Administrativo expresa que las decisiones rutinarias las toman los Jefes inmediatos y ellos mismos.

Con lo anterior se puede notar que se le da un espacio para la toma de decisiones al Personal Administrativo para que estos puedan resolver cualquier situación rutinaria que este a su alcance.

2.8 Forma de Planear las Actividades

La forma en que planean las actividades los Jefes de unidad son enfocar y solucionar las expectativas de los Asociados, de acuerdo a las necesidades, programación de promociones (envío de notas a empresas seleccionadas para ofrecer servicios), en reuniones de trabajo con el personal asignado, por calendarización o flujograma de actividades, y finalmente cada integrante de la unidad tiene asignadas las funciones a cumplir.

Mientras que el Personal Administrativo señala las siguientes: la Gerencia de operaciones planea lo que se va a realizar, se hace en base a informes y registros de diarios de créditos, se planea por medio de reuniones para dar a conocer las actividades y se trabaja de acuerdo a las necesidades existentes en la unidad orgánica.

Con respecto a la forma de planear las actividades se observa que tanto los Jefes de Unidades como el Personal Administrativo no tienen uniformidad, ya que cada unidad planea como mejor le parece, es decir de acuerdo a las necesidades y priorizando las actividades de mayor relevancia.

Se considera entonces, que en la Asociación Cooperativa no tienen una forma sistemática y de manera uniforme que guíe al personal para realizar bien el trabajo.

2.9 Métodos de Trabajo que Ponen en Práctica

Los métodos de trabajo que mencionan los Jefes de Unidad son el plan de trabajo el cual sirve de herramienta o guía para realizar eficientemente las funciones, la asignación de funciones a cada Jefatura, prioridad en las actividades diarias, revisión de todos los reportes y algunos dijeron que no tienen.

Mientras que el Personal Administrativo considera como método de trabajo la priorización de actividades de acuerdo al cargo desempeñado y de acuerdo a un plan de trabajo, y a la vez expresando algunos que no tienen métodos de trabajo.

Los jefes de Unidades y el Personal Administrativo no concuerdan con los métodos de trabajo que ponen en práctica para cumplir con la labor que les corresponde. Con lo anterior se puede deducir que no existen métodos de trabajo establecidos y uniformizados para cumplir con la labor que les corresponde.

2.10 Programas Implementados

Los Jefes de Unidades sostienen que los diferentes programas que han implementado en la unidad orgánica para que el personal cumpla con su trabajo de manera eficiente, son: los Programas Informáticos (control de cuentas de ahorro, módulo de caja, programas de contabilidad de aportación),

Mientras que la mayoría del Personal Administrativo solo tiene conocimiento de Programas de Seminarios y Charlas.

Se puede denotar que no existe concordancia en lo expresado por los Jefes de Unidad y el Personal Administrativo, dando como resultado el desconocimiento de los programas que se han implementado en las unidades orgánicas.

2.11 Conformación de Unidades Orgánicas

En este apartado se presenta la conformación de unidades orgánicas que comprende la Asociación Cooperativa en la cual se mencionan las siguientes:

La Asamblea General, El consejo de Administración, La Junta de Vigilancia, El Comité de Créditos, El Comité de Educación, y las diferentes gerencias con sus respectivas subdivisiones.

2.11.1 Relaciones de Autoridad y Responsabilidad

Con respecto a las relaciones de autoridad y responsabilidad tanto los Jefes de Unidades como el Personal Administrativo expresan que si se encuentran claramente definidas dichas relaciones, ya que cada quien sabe cual es la responsabilidad que se tiene y quien es la autoridad máxima, a la vez porque el jefe de la unidad responde de la gestión que se hace y existe un respeto mutuo.

Por lo tanto se considera que si están definidas claramente las relaciones de autoridad y responsabilidad.

2.11.2 Facultación de Personal

Tanto la mayoría de los Jefes de Unidades como el Personal Administrativo coinciden en que el personal que forma parte de la unidad orgánica está facultado para realizar el trabajo de forma eficiente, puesto que antes de desarrollar sus funciones se les capacita a nivel general de lo que es la cooperativa,

porque reciben capacitaciones, se tiene experiencia y capacidad.

2.12 Recursos Asignados

En este apartado se exponen los diferentes recursos asignados a las unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa, los cuales se presentan a continuación:

2.12.1 Humanos

Con respecto a los recursos humanos se considera que las unidades orgánicas cuentan con los suficientes para efectuar el quehacer administrativo que les corresponde, ya que los Jefes de Unidades manifiestan que se evalúa el desempeño con frecuencia, existe claridad y conocimiento para la gestión de recuperación de mora, se cubre las necesidades de atención al Asociado, y que son los necesarios para el desempeño del trabajo.

Mientras que el Personal Administrativo señala los siguientes: se cuenta con el personal necesario para las funciones a realizar, hay una buena organización de

funciones que facilitan el desempeño de las mismas.

2.12.2 Materiales

Los Jefes de Unidades expresan que los recursos materiales con que cuenta la unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que deben cumplir, porque cada uno cuenta con el equipo completo de trabajo para el desarrollo de funciones que le corresponde, porque se logra cumplir las metas y se tiene todo lo necesario para realizar el trabajo.

Por otra parte, el Personal Administrativo considera que los recursos materiales con que cuenta la unidad son los adecuados porque se cuenta con el equipo de oficina adecuado y transporte cuando se necesita para cubrir la gestión, se proporciona lo necesario para realizar su trabajo, se cuenta con el equipo completo y herramientas adecuadas para el buen desempeño de labores.

De acuerdo a los señalamientos anteriores se considera que los recursos materiales con que

cuenta cada unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que deben cumplir.

2.12.3 Financieros

Los Jefes de Unidad denotan que los recursos financieros con que cuentan son los suficientes porque el fondo de caja es el adecuado para cubrir los retiros de las cuentas, dichos recursos están planificados con anticipación, el presupuesto de la cooperativa es aprobado en general para todas las unidades.

Mientras que el personal Administrativo expresa que los recursos financieros son los suficientes ya que se tiene un fondo de acuerdo a las necesidades y cuando se presenta un imprevisto la institución cubre dicho gasto.

En cuanto a la asignación de recursos financieros no existe concordancia entre los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo, manifestando de esta forma opiniones diferentes y considerando entonces

que los recursos financieros no están asignados de una manera uniforme.

2.12.4 Técnicos administrativos

Los Jefes de Unidades manifiestan que la unidad orgánica cuenta con documentos de carácter administrativo elaborados para orientar las actividades los cuales son el Manual de Organización, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, y Reglamento Interno.

Mientras que el personal administrativo no conoce cuales son dichos recursos técnicos administrativos ya que estos mencionan los siguientes: documentos para realizar su trabajo(Reporte de Mora, Elaboración de Informes Diarios y Facturas, Liquidación de Préstamos, Partidas Contables, Vouchers, Resguardo de Facturas, Liquidación de Aportaciones)

Se puede deducir entonces que los Jefes de Unidades no transmiten y divulgan estos recursos para que el personal pueda realizar las actividades apoyados por una guía.

2.12.5 Tecnológicos

Tanto los Jefes de Unidades como el Personal Administrativo manifiestan que los recursos tecnológicos asignados a la unidad orgánica son los adecuados para que el personal realice el trabajo de manera eficiente, porque se cuenta con la tecnología apropiada, se utiliza tecnología moderna, se cuenta con un sistema informático que proporciona datos para realizar la gestión y porque han sido creados de acuerdo a las necesidades de cada unidad.

2.13 Forma de dirigir las actividades

Los Jefes de las Unidades consideran que la forma en que se dirigen las actividades es muy buena ya que esta basada en la responsabilidad de cada miembro de la unidad.

Por otra parte el Personal Administrativo considera que la forma en que se dirigen las actividades en su unidad orgánica son muy buenas, porque existe una planificación de actividades, existe una buena

comunicación entre el jefe y subalterno y existe coordinación en las tareas.

Se considera que la forma en que dirigen las actividades es muy buena ya que los Jefes de Unidad concuerdan con el Personal Administrativo.

2.14 Rol y Papel

En este apartado se presenta el rol y papel que desempeñan los directivos, las jefaturas de unidades, los empleados y los asociados.

2.14.1 Directivos

Los Organos Directivos expresan que el papel que desempeñan es de servir como elemento de control y apoyo a las mejoras de control interno de la Asociación Cooperativa.

Los Directivos manifiestan el papel que desempeñan pero no saben cual es su rol.

2.14.2 Jefaturas de Unidades

En cuanto al rol que poseen las Jefaturas de Unidades se expresa que es el de Jefe, considerando entonces al rol como una posición o estatus.

Mientras que en cuanto a el papel que desempeñan estos no tienen conocimiento.

2.14.3 Empleados

El rol predominante en la mayoría del Personal Administrativo es de Empleado, considerando también al rol como la posición o estatus, considerando entonces que estos no tienen conocimiento del papel que desempeñan como empleados de la Asociación Cooperativa.

2.14.4 Asociados

Los asociados manifiestan que el rol que tienen en la Asociación Cooperativa es de asociado.

2.15 Comunicación que Utilizan

Los Jefes de Unidades sostienen que para transmitir las ordenes emanadas de las autoridades superiores lo hacen por medio de reuniones con jefaturas y personal y que la comunicación es muy buena porque se da a conocer en el momento oportuno las decisiones tomadas, existe coordinación, se hace de manera oficial a

través de memorandos, las ordenes se cumplen tal como se quiere.

Por otra parte, el Personal Administrativo manifiesta que las ordenes son transmitidas por medio de memorandos y reuniones y que esta es excelente porque se dan en forma clara y concisa, hay buena comunicación y la forma en que se dice la orden es la correcta.

No existe concordancia en los mecanismos que utilizan los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo para dar a conocer la información emanada de las autoridades superiores.

2.16 Ambiente Laboral que Tienen

Los Jefes de Unidades sostienen que el ambiente laboral que tienen en la unidad orgánica es muy bueno, ya que no se dan problemas, existe claridad en las funciones que a cada uno le corresponden y no existen mecanismos de presión.

Por otra parte el Personal Administrativo expresa que el ambiente laboral que tienen es muy bueno porque existe un ambiente laboral estable, existe armonía y colaboración en la unidad, existen buenas relaciones humanas en la unidad y se mantiene una relación

estrictamente laboral y no se mezclan situaciones personales.

Se considera que el ambiente laboral que tienen en la Cooperativa es muy bueno.

2.17 Mecanismos de Supervisión que Ejecutan

Entre los mecanismos de supervisión que utilizan los jefes de Unidad se mencionan la revisión de documentos de ingreso y egreso, auditoria externa y auditoria de INSAFOCOOP, los reportes son mecanismos para saber los resultados obtenidos, la revisión de estado mensual de mora, la verificación visual de cómo esta trabajando el subalterno, se presentan informes del trabajo realizado, arqueo diario de caja, y cada jefe responde por su unidad ante la gerencia general.

Mientras que el Personal Administrativo sostiene que la supervisión que se ejecuta es visual por medio del jefe inmediato.

No existe uniformidad en los criterios de opinión de los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo en cuanto a los mecanismos de supervisión que se ejecutan dentro de la unidad orgánica.

2.18 Tipos de Control que Ponen en Práctica

Cada Jefe de Unidad pone en práctica el tipo de control que mejor se ajuste al trabajo que se realiza en la unidad orgánica, es decir, que no existe uniformidad en la aplicación del control dentro de las unidades orgánicas.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En este numeral se presentan las conclusiones que resultaron del análisis de la situación actual de la gestión que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L. a nivel general y específico, las cuales son:

1.1 Los Directivos no están suficientemente involucrados en la gestión que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa, afectando de esta forma el alcance de la visión y el cumplimiento de la misión institucional.

1.2 Los sistemas informáticos son adecuados para realizar el trabajo operativo, pero para la toma de decisiones oportuna se denota que estos son deficientes.

- 1.3 Tanto los Organos directivos como los Jefes de Unidades tienen escaso conocimiento de la normativa y legislación aplicable a la Asociación Cooperativa, dando como resultado la mala aplicación de estos en la gestión administrativa de la Cooperativa.
- 1.4 La visión y la misión no están definidas claramente para los Jefes de las Unidades y para el Personal Administrativo, puesto que no saben con certeza el alcance y cumplimiento de estas.
- 1.5 Los Jefes de Unidad y el Personal Administrativo conocen los objetivos que se persiguen en cada unidad orgánica de manera empírica, puesto que dichos objetivos están basados en la experiencia laboral que poseen, dando como resultado una mala práctica de estos.
- 1.6 las políticas institucionales no se encuentran claramente definidas y por ende estas no se cumplen ya que las actividades que se desarrollan en la Asociación Cooperativa se encuentran basadas en las habilidades y experiencia de los Jefes de Unidad.
- 1.7 Los Jefes de Unidades y el Personal Administrativo no tienen conocimiento de las estrategias que se implementan para alcanzar los objetivos, ya que

estos confunden las estrategias con las tareas que estos realizan para llevar a cabo su trabajo.

- 1.8 En la Asociación Cooperativa no tienen una forma sistemática y de manera uniforme de planear las actividades que guíen al personal para realizar bien el trabajo.
- 1.9 Los Jefes de Unidades no transmiten y divulgan los recursos técnicos administrativos para que el personal pueda realizar las actividades apoyados por una guía.
- 1.10 Existe confusión en cuanto a los términos de rol y papel en los Directivos, en las Jefaturas, en los Empleados y en los Asociados.

2. Recomendaciones

Este numeral contiene las recomendaciones que se hacen en cuanto a las conclusiones obtenidas de la situación actual, las cuales se mencionan a continuación:

- 2.1 Que los Directivos hagan conciencia de la participación en el quehacer de la Asociación Cooperativa para que puedan contribuir al alcance de la visión y al cumplimiento de la misión institucional.

- 2.2 En cuanto a los sistemas informáticos se recomienda ir actualizándose constantemente para que las decisiones que se tomen sean en el momento oportuno.
- 2.3 Que los Directivos se preocupen por conocer toda la normativa y legislación aplicable a la clase de Asociación Cooperativa para que estos puedan darla a conocer a las demás personas que laboran en la misma.
- 2.4 Establecer una visión y misión más clara y sencilla para que estas sean comprendidas con mayor facilidad.
- 2.5 Determinar los objetivos que encausen el quehacer de la Asociación Cooperativa-
- 2.6 Establecer las políticas de forma clara para que estas puedan ser puestas en práctica y de esta manera alcanzar los objetivos.
- 2.7 Definir las estrategias a seguir para que las políticas se cumplan en su totalidad.
- 2.8 Establecer planes de trabajo en las unidades, para que las actividades se encausen por el camino correcto.

- 2.9 Establecer los recursos técnicos administrativos para que el personal pueda realizar las actividades apoyados por una guía.
- 2.10 Definir en forma clara el rol y papel de los Directivos, de las Jefaturas, de los Empleados y de los Asociados.

**CAPITULO III: PROPUESTA TECNICA PARA MEJORAR LA
GESTION ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS
S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA de R. L.)**

**A. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
APLICADOS A NIVEL DE ORGANOS DE DIRECCIÓN**

1. Declaración de Visión y Misión Institucional

El siguiente numeral contiene la identificación de la visión y misión institucional que se propone para que en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. se reoriente y cambie la dirección en aquellos aspectos que interfieren con su nivel de productividad; y con ello los empleados puedan tener una idea más clara de lo que debería ser la institución y lo que quiere llegar a ser en un futuro inmediato.

• Visión Institucional

“Ser la institución micro financiera líder en la satisfacción de necesidades socio-económicas del pueblo salvadoreño en general y demás nacionalidades en el ámbito centroamericano”.

- **Misión Institucional**

“Somos una institución micro financiera dedicada a satisfacer necesidades socio-económicas del pueblo salvadoreño en general y demás nacionalidades”.

2. Establecimiento de Objetivos Institucionales

En este apartado se denotan los objetivos institucionales que orientaran las funciones generales que se desarrollarán en las distintas unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L.

- Lograr que los asociados en su calidad de propietarios participen activamente en la elección de los representantes que dirigirán administrativamente a la Asociación Cooperativa.
- Brindar cursos de gestión administrativa a todos aquellos Asociados interesados en ocupar cargos de dirección, con la finalidad de que estos puedan cumplir con un papel altamente productivo.
- Ser reconocida como la institución micro financiera que en El Salvador compite con las demás para obtener excedentes y no ganancias, los cuales deberán ser repartidos en forma colectiva y no individual.

- Establecer redes de apoyo con las demás instituciones micro financieras existentes en el país, a efectos de velar y garantizar el desarrollo de este sector.
- Fomentar los principios y valores cooperativos que propendan a fortalecer la ayuda mutua entre los miembros asociados.
- Prestar servicios de calidad a los Asociados a través de personal calificado que cumpla su labor de manera efectiva.
- Monitorear sistemáticamente la gestión administrativa que se desarrolla, para brindar servicios de calidad a los Asociados y público en general.

3. Definición de Políticas Orientadas a la Promoción y Desarrollo de la Asociación Cooperativa

Este numeral contiene la definición de las políticas generales que enmarcarán el campo de acción de CACTIUSA de R. L.

- Estimular e incentivar a los Asociados a que asistan puntualmente a la Asamblea General destinada a elegir o remover a los miembros de los Organos de Dirección.
- Proporcionar los recursos necesarios para capacitaciones constantes y obtener con ello un desempeño efectivo de los Asociados que se integren a los puestos de dirección.

- Brindar un servicio de excelencia a los Asociados el cual permita satisfacer sus necesidades socio-económicas de manera oportuna.
- Establecer una comunicación cordial de trabajo entre CACTIUSA de R. L. y demás instituciones micro financieras.
- Concientizar a los Asociados y empleados de la Asociación Cooperativa de la importancia de los principios y valores cooperativos para el logro de la identidad cooperativa.
- Proporcionar capacitaciones y establecer métodos de trabajo necesarios para el personal que labora en la Asociación Cooperativa a fin de que éstos desempeñen su trabajo en forma efectiva.
- Aplicar tipos de control adecuados para dar seguimiento de las operaciones que se realizan en la Asociación Cooperativa.

4. Rol Protagónico de los Órganos de Dirección y Unidades de Apoyo

En lo que respecta a los Organos de Dirección además de velar y garantizar el funcionamiento efectivo de la institución micro financiera, deben tener conocimiento técnico a nivel práctico sobre como mejorar e innovar la gestión administrativa de todas las unidades orgánicas que

conforman la Asociación Cooperativa, y para ello es necesario que los directivos se involucren de forma activa en la misma, ya que es necesario que estos conozcan a conciencia las diferentes funciones que se realizan en cada una de las unidades orgánicas ya que no se puede alcanzar la visión, ni mucho menos cumplir con la misión institucional si no se cuenta con una mayor participación que permita a los Directivos llevar a cabo una gestión efectiva.

Por tanto es necesario que se establezcan tres tipos de roles dentro de la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L.:

- **Rol Interpersonal**

Dentro de este rol los Organos Directivos deberán asumir dos tipos de conducta: de líder y de enlace.

La primera se refiere a que los Directivos deben tomar el papel de gestores, dirigir y coordinar las actividades de sus subordinados, es decir una mayor participación de su parte dentro de las actividades de todas las unidades orgánicas; esto implica la contratación de personal (seleccionar, inducir, adiestrar, promocionar, despedir, etc.) y la motivación de los empleados, además de ello el rol o conducta de liderazgo trae consigo que los Directivos deberán controlar y asegurarse de que las

actividades están marchando de acuerdo con lo planeado para cada unidad orgánica.

La segunda compromete a los Organos de Dirección en relaciones interpersonales fuera de su esfera de mando, es decir, establecer contactos internos y externos en la Asociación Cooperativa; los internos implican que los Organos Directivos deberán actuar recíprocamente con las Unidades de Apoyo (Comité de Crédito y Educación) manteniendo así relaciones interpersonales constantes con los Jefes de Unidades y a su vez con el Personal Administrativo; y los externos establecerán una comunicación cordial entre las demás instituciones micro financieras a efectos de formar redes de apoyo que sirvan de base para el desarrollo de este sector.

- **Rol de Información**

Los Organos Directivos y Unidades de Apoyo deben asumir el rol de situarse como puntos de referencia y enlace para la recepción y envío de información que fluye dentro de las Unidades Orgánicas, es decir servir como monitor, difusor y portavoz de esa información.

El rol de monitor supone el examen del medio para descubrir información, cambios, oportunidades y problemas que puedan afectar a Unidades Orgánicas o a la Asociación

Cooperativa en general, por ejemplo observar cambios en el Sistema Financiero y sus regulaciones, etc.

El rol de difusor implica suministrar información importante a los subordinados. Para ello es necesario que los Organos Directivos en conjunto con las Unidades de Apoyo impartan instrucciones precisas a todo el personal para asegurar la calidad en el servicio que se ofrece.

En el rol de portavoz los gestores (Organos de Dirección y Unidades de Apoyo) representan a la Asociación Cooperativa ante otras personas, esta representación puede ser interna cuando, por ejemplo, se realizan las Asambleas Generales; y puede ser externa cuando se establezca comunicación cordial de trabajo entre CACTIUSA de R. L. y demás instituciones micro financieras.

- **Rol de Decisión**

Los roles asumidos por los gestores que los convierten en decisores después de establecer relaciones interpersonales y decisionales, es de vital importancia que se incluyan roles decisionales tales como: el de empresario, el de solventar problemas, el de asignador de recursos y el de negociador.

El propósito de rol de empresario es mejorar la unidad. Se deben buscar continuos nuevos métodos de trabajo para mejorar la calidad en el servicio con el fin de impulsar

un rendimiento efectivo por parte del Personal Administrativo.

En su rol de encargados de solventar problemas, los directivos deben tomar decisiones o emprender acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan de su control.

En el rol de asignador de recursos, los Organos de Dirección y Unidades de Apoyo deben actuar de forma conjunta para decidir quién y qué recursos conseguir y asignar(financiero, humano, técnico, materiales, tiempo, etc.).

En el rol de negociador, los Organos Directivos y Unidades de Apoyo han de negociar con las demás Unidades Orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa a fin de obtener ventajas mutuas.

En resumen la pauta de conducta que deben adoptar los Órganos de Dirección y Unidades de Apoyo es el de guiar, dirigir y supervisar el trabajo y el rendimiento de los demás empleados, es decir tomar su papel como gestores.

5. Generación de Cultura Organizacional Dominante

Para que en la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L. se pueda generar una Cultura Organizacional Dominante se debe contar con que los empleados compartan en su mayoría

valores centrales, ya que mientras más empleados compartan estos valores más fuerte será la cultura y más influyente será su comportamiento. Por tanto se propone generar una evolución progresiva de una Cultura Organizacional Dominante que en su desarrollo influya en el comportamiento de la dirección que desea llevar a cabo la administración de la Asociación Cooperativa, creando así condiciones físico-ambientales adecuadas en las cuales las personas se sientan satisfechas de cumplir su labor, y que este sea efectuado en forma efectiva.

Creación de Cultura

- Para que la gestión tenga éxito en la creación de una cultura dominante se requiere seleccionar, motivar, recompensar y conservar a empleados de alto rendimiento.
- Analizar tres acciones específicas cuyo resultado es la creación de una cultura: compromiso, competencia y consistencia.
- Los empleados deben sentirse comprometidos con un servicio de calidad superior al actual y con altos niveles de rendimiento que cualquier empleado que no se ajuste a estas pautas desentonará respecto a los demás.
- A los Asociados que visitan las instalaciones de CACTISA de R. L. se les debe atender cortésmente, con prontitud y profesionalidad.

- Todo el Personal Administrativo debe recibir adiestramiento para ser competente y se le debe recompensar por desempeñarse con competencia.
- Se debe hacer hincapié en la coherencia con sus propios principios personales, desarrollando y conservando al personal que se adapta bien a la cultura.
- Seleccionar y entrevistar a profundidad a todos los candidatos que cumplan con los valores establecidos. Pero, en cambio, si se comete un error en la contratación, la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L. debe actuar rápidamente para desprenderse de aquella persona que no se ajuste a la cultura empresarial que se pretende generar.
- Se debe crear la socialización de la organización, la cual es un proceso mediante el cual un recién llegado se transforma en miembro aceptado del equipo. Esta socialización oportuna del recién llegado implica que todos los miembros del personal que labora en la Asociación Cooperativa (desde los directivos hasta el personal administrativo) le deben inculcar el compromiso y la competencia remuneradora, y le deben prestar ayuda permanente para que desarrolle las habilidades que le serán necesarias para un desempeño óptimo y efectivo.

- Para construir una cultura positiva, los Organos de Dirección deben de esforzarse de continuo en inculcar el compromiso respecto a una filosofía y servicios comunes, en desarrollar y recompensar la competencia y en captar y conservar al personal adecuado.

6.Actualización y Mantenimiento Eficiente del Sistema Informático y de Control Interno

Es de vital importancia que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. cuente no solamente con un sistema informático adecuado para la realización del trabajo operativo, sino que también este sirva de apoyo para la toma de decisiones; para ello es necesario actualizar la información utilizada, darle un mantenimiento eficiente, y seguir un control interno de la misma.

Mantener el Sistema Informático actualizado servirá para mejorar el conocimiento y para ayudar a los directivos a tomar decisiones inteligentes. Para que sea útil, se deberá tener acceso a la información pensando en el usuario. No serán las mismas necesidades del departamento de préstamos con el de mora, y puesto que el fin último de la información es mejorar el rendimiento, la información que genere el Sistema Informático deberá transmitirse a las

personas apropiadas con la oportunidad debida en cada unidad orgánica de la Asociación Cooperativa.

Para lograr lo anteriormente mencionado se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

• **Atributos de la Información Útil**

No toda la información es apropiada para la toma de decisiones. Para que la información sea verdaderamente útil, ha de ser accesible, oportuna, pertinente, exacta, verificable, completa, y clara.

Accesible, todos los empleados de la Asociación Cooperativa desde los Directivos hasta los Operativos deben poder obtener cualquier tipo de información con facilidad y rapidez.

Oportuna, que el personal administrativo tenga a disposición la información que desee cuando la necesite.

Pertinente, el sistema informático debe brindar información a los Directivos que les permita adoptar una decisión específica.

Exacta, la información emanada del sistema informático debe estar libre de errores.

Verificable, la información puede confirmarse.

Completa, han de estar disponibles todos los detalles requeridos.

Clara, la información debe presentarse de tal modo que todos los empleados de la Asociación Cooperativa no malinterpreten ningún hecho.

- **Distribución de la Información**

Por temor, algunos directivos ocultan información a sus empleados, temen que puedan utilizar la información contra la dirección o que sea transmitida de algún modo a los competidores; lamentablemente los empleados no pueden dar respuesta adecuada a la necesidad de mejorar continuamente si no disponen de información. Por consiguiente el accionar que debe tomar CACTIUSA de R. L. al respecto es el de capacitar al personal en todo lo relativo al valor de la información y en la manera de utilizarla, con esto se pretende obtener una ventaja competitiva sobre todo el personal que labora dentro de la Asociación Cooperativa.

La mejor manera de lograr lo anterior es involucrar al personal administrativo en la actualización y mantenimiento del Sistema Informático, ya que ellos son una fuente esencial para la obtención de nuevos datos que mantengan la información actualizada.

- **Procesamiento de la Información**

Para mantener el Sistema Informático de CACTIUSA de R. L. actualizado se debe de contar con Ordenadores en todas

las Unidades Orgánicas, este es un mecanismo electrónico utilizado para recibir datos, almacenarlos, procesarlos y para producir una salida de estos en forma de información útil. La Asociación Cooperativa puede introducir en un ordenador miles de saldos de Asociados en centenares de diferentes tipos de cuentas, almacenar estos datos procesarlos en cuestión de segundos e imprimir los informes necesarios a tiempo para la próxima Asamblea General, o para el otorgamiento de nuevos préstamos, etc.

- **Procesamiento de Datos**

Los ordenadores hacen que el procesamiento de datos sea mucho más eficiente. Este implica la transferencia mecánica de datos sin procesar a alguna modalidad específica de información, es decir que los Directivos y Jefaturas de La Asociación Cooperativa dejen de obtener solamente datos de su Sistema Informático como hasta la fecha, sino que los puedan convertir en información que sea apta para la toma de cualquier tipo de decisiones.

- **Diferenciación entre Procesamiento de Datos y Procesamiento de información**

Se deberá establecer la diferencia entre el procesamiento de datos que deberá realizar la Asociación Cooperativa con el procesamiento de la información, ya que si se pretende actualizar y brindar mantenimiento al sistema

informático los directivos deberán tomar en cuenta que los datos procesados a través de los ordenadores no tendrán ningún valor a no ser de que se utilice la información para mejorar la toma. Es decir que estará en las manos de los directivos y jefes de unidades procesar la información después de que los empleados hayan procesado los datos.

Por otra parte, es necesario actualizar y mantener eficazmente un debido control interno dentro de la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L. para ello los Directivos pueden elegir entre numerosos métodos de control. Todos estos métodos presentan tanto ventajas como limitaciones, los Organos de Dirección en su papel de gestores deberán decidir que tipo de control interno les conviene aplicar en diferentes situaciones.

Las técnicas que se recomiendan que apliquen los gestores de la Asociación Cooperativa se clasifican en tres tipos principales: control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación.

- **Control Preliminar**

Este tipo de control se propone para prevenir los posibles desvíos de calidad en el servicio que se le

brinda a los Asociados y a la cantidad de recursos empleados para ello.

Los procedimientos preliminares de control incluyen todas las actividades de gestión encaminadas a acrecentar la probabilidad de que los resultados obtenidos en los servicios brindados se comparen favorablemente con los resultados planeados.

Consecuentemente, desde la perspectiva de este tipo de control se tomarán en cuenta las políticas definidas al principio de esta propuesta, ya que al control le corresponde la aplicación de esas políticas.

- **Control Concurrente**

Con este control se pretende darle seguimiento a todas las operaciones en curso en cada una de las Unidades Orgánicas de la institución micro financiera en estudio, esto con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos institucionales establecidos anteriormente.

- **Control de Retroalimentación**

En este tipo de control los Directivos de la Asociación Cooperativa se centrarán en los resultados finales de cada servicio prestado a sus Asociados. Las acciones correctivas a tomar estarán orientadas a la mejora tanto del proceso de adquisición de recursos efectivos, como a la de las actividades en curso.

Para actualizar y brindar un mantenimiento efectivo al control interno de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. se debe hacer uso de los resultados obtenidos en la gestión administrativa para guiar las acciones futuras de la misma.

7. Inversión en Capacitación Continua Orientada a Potenciar Capacidades Deseables en el Personal

En esta propuesta destacaremos la importancia que deben tomar los directivos de CACTIUSA de R. L. en invertir en su recurso humano ya que, la capacitación continua y desarrollo del recurso humano implica que han de producirse cambios: cambios en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social.

La capacitación que aquí se propone es, en síntesis, un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro de los empleados a través de un proceso sistemático que modificará la conducta de los empleados para facilitar el logro de los objetivos de la institución; con ello se establecen tres tipos de capacitaciones: al Personal Directivo, a las Jefaturas de unidades y a los Empleados. (Ver Anexo 4)

B. ELEMENTOS OPERATIVOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADOS A NIVEL DE UNIDADES ORGÁNICAS

1. Formulación de Aplicación de Planes

A continuación se formulan los diferentes planes que deberán aplicarse dentro de la Asociación Cooperativa para alcanzar los objetivos planteados.

1.1. Estratégicos

- Realizar campañas anuales informativas previas a las convocatorias de Asamblea General de Asociados, sobre la elección de los representantes que dirigirán administrativamente a la Asociación Cooperativa para el siguiente año.
- Formular un programa de capacitación y desarrollo para los Asociados sobre la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa.
- Capacitar al personal en atención personalizada al Asociado.
- Establecer redes de apoyo entre las demás instituciones micro financieras a través de las instituciones que las regulan como la FEDECACES o el INSAFOCOOP.
- Capacitar al personal y a los asociados sobre los principios y valores cooperativos.

- Contratar a consultores externos especialistas en métodos de trabajo para que capaciten al personal de la Asociación Cooperativa para ello.
- Adoptar de forma continua el tipo de control concurrente en la gestión administrativa.

1.2. Tácticos

- Repartir boletines informativos cada primer semana del mes de Diciembre sobre las próximas elecciones de los representantes que dirigirán administrativamente la Asociación Cooperativa, conteniendo estos los cargos a reelegir y sus respectivas facultades y obligaciones.
- Incentivar a los Asociados a que asistan al programa de capacitación, haciéndoles ver los beneficios que obtendrán al tener la posibilidad de formar parte de un puesto de dirección a través de charlas preliminares a la capacitación.
- Habilitar una línea telefónica especialmente para atender cualquier queja, duda o inquietud de los Asociados.
- Programar convenciones anuales entre las cooperativas asociadas a la FEDECACES con los Órganos Directivos de cada una de ellas.

- Solicitar al INSAFOCOOP que se encargue de impartir seminarios de principios y valores cooperativos; y se encargue además de proporcionar los recursos necesarios para su desarrollo.
- Solicitar a FEDECACES los recursos financieros necesarios para el contacto con los consultores externos especializados.
- Aplicación del control concurrente en todas las unidades orgánicas de la Asociación Cooperativa.

1.3.Trabajo

- Confirmar vía telegrama a cada Asociado con cinco días de anticipación a la convocatoria de Asamblea General de Asociados en donde se tratarán en la agenda las elecciones.
- Llevar a cabo cada seis meses por un período de 15 días el programa de capacitación cada dos años.
- Discutir como punto de agenda principal en las convenciones la normativa, legislación aplicable y las reformas del sector micro financiero salvadoreño.
- Realizar la convocatoria pertinente con 15 días de anticipación para que los Asociados y empleados asistan a los seminarios impartidos por el INSAFOCOOP.

- Llevar a cabo la capacitación de métodos de trabajo mínimo una vez al año con el fin de obtener métodos actualizados y efectivos.
- Darle seguimiento a las operaciones en curso semanalmente para asegurarse que se procura alcanzar los objetivos planteados.

2. Sistemas de Apoyo a la Toma de Decisiones

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. debe contar con un sistema de apoyo que genere información útil y sencilla que pueda ser utilizada de soporte para la toma de decisiones, tanto para las decisivas como para las que se deben tomar a diario.

Por consiguiente, es necesario para mejorar la gestión administrativa, que la institución micro financiera dedique tiempo a la planificación de un Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones (SATD), su desarrollo y puesta en práctica. Sin embargo en esta propuesta se tratará solamente la parte de planificación ya que, para desarrollarlo y ponerlo en práctica es parte de otro trabajo de investigación con profesionales expertos en la creación de sistemas.

En conformidad a lo anterior, se plantearan los elementos que debe contener el SATD tomando en cuenta que este debe satisfacer las necesidades de todos los empleados de la

institución micro financiera en estudio y así brindar una mejor calidad en las decisiones.

2.1 Trascendentales

Los Órganos Directivos y Jefes de Unidades necesitan un sistema de soporte que contenga un programa de ordenador que utilice la información para generar nuevos hechos o ideas que sirvan de base para la toma de decisiones trascendentales.

La planificación de SATD trascendentales para CACTIUSA de R. L. debe contar con lineamientos a seguir los cuales deberán ser presentados a expertos diseñadores de sistemas capacitados tecnológicamente para que estos se encarguen de su diseño y desarrollo; dichos lineamientos a tomar en cuenta son los siguientes:

- Darle seguimiento a las informaciones económicas, políticas, legales y normativas que influyan en el sector micro financiero salvadoreño y centroamericano.
- Realizar evaluaciones de cifras en aportaciones de los Asociados los cuales los gestores podrán utilizar para elaboración y aplicaciones de planes, elevar cartera de préstamos y estimular aperturas de cuentas de ahorro.

- Identificar Unidades Orgánicas rezagadas o con cuellos de botella que originen ineficiencia en la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa.
- Comprobar que tipo de créditos son los más solicitados en meses anteriores.
- Monitorear las situaciones del sector micro financiero (tasas pasivas y activas, leyes y normativas, etc.)
- Monitorear las situaciones del sector financiero (tasas pasivas y activas, leyes y normativas, etc.)
- Monitorear la actividad diaria de nuevos Asociados.
- Verificar y asegurar la calidad en el servicio que se le brinda a los Asociados y público en general.
- Conocer la satisfacción e insatisfacción de los Asociados con respecto al servicio que se les ofrece.
- Tener en cuenta las acciones de las demás instituciones micro financieras.
- Recopilación de datos de cada unidad orgánica para generar información que ayude al establecimiento de objetivos y definición de políticas acorde a las funciones a desarrollar en cada unidad.
- Establecimiento de normas prestatarias que se ajusten a las exigencias de los Asociados.

2.2 Rutinarias

Del mismo modo, debe realizarse la planificación de SATD rutinarias para la institución micro financiera, plantear los lineamientos a seguir que serán presentados a los expertos diseñadores de sistemas que se encargaran de su diseño y desarrollo, dichos lineamientos son los siguientes:

- Recepción ágil de solicitudes de créditos
- Aprobación oportuna en el otorgamiento de créditos
- Atracción y aceptación de nuevos Asociados
- Cobro efectivo de cuentas morosas
- Cobro efectivo de cuentas al día
- Atención ágil y rápida de los Asociados que hacen uso de las instalaciones de la Asociación Cooperativa
- Actualización efectiva de cuentas de aportaciones
- Apertura ágil de cuentas de ahorro
- Examinar actas para verificar que los acuerdos estén en concordancia con las normas y procedimientos establecidos.

- Aprobación de acuerdos referentes a solicitudes y concesiones de créditos que excedan el máximo fijado por las normas prestatarias.
- Transmisión ágil y oportuna de información entre todas las unidades orgánicas y cuerpos directivos.

En resumen el SATD que aquí se plantea debe generar información que tanto los Órganos Directivos, Jefes de Unidades y Personal Administrativo les sea de utilidad para el desarrollo de la gestión administrativa.

3. Métodos de Trabajo Innovados

Debido a que en la gestión administrativa que afecta a nivel específico se determinó que no existen métodos de trabajo establecidos y uniformizados para el cumplimiento de labores, se presentan a continuación tres tipos de métodos de trabajo que deberán seguir tanto personal administrativo como jefes de unidades para el desarrollo de sus funciones respectivas en cada una de las diferentes unidades orgánicas; los cuales se encuentran denotados en el Anexo 5

4. Implementación de Programas

Para obtener una gestión administrativa efectiva es necesario implementar tres tipos de programas enfocados en el recurso humano con los objetivos de producir cambios en aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social.

Dicha implementación de programas se detallan en el Anexo 6.

5. Dotación de Recursos

Para que la Asociación Cooperativa ponga en marcha el proceso de planificación es necesaria la presupuestación de los recursos para cada plan formulado.

La utilidad de los presupuestos financieros de la institución micro financiera dependerá en primer lugar de su flexibilidad para introducir cambios. Por tanto, se recomiendan dos medios principales para aportar flexibilidad: presupuestación variable y presupuestación móvil.

La presupuestación variable contempla la posibilidad de que el servicio brindado se desvíe con respecto a los resultados planificados. En esta presupuestación se reconocerá que los costos variables están relacionados con el servicio real; mientras que los costos fijos no guardan relación con los servicios. De este modo, si los resultados

de los servicios reales ofrecidos son inferiores a un 20% a los resultados de los servicios planeados, no significa necesariamente que el beneficio actual haya de ser un 20% inferior al planificado. Al contrario, el beneficio real variara dependiendo de la relación entre los costos y servicios.

Se entenderá por **Presupuestación móvil** la preparación de del presupuesto para un período determinado, por ejemplo, para un año, con una actualización periódica a intervalos fijos, que pueden ser mensuales. Es decir la Asociación Cooperativa deberá en el mes de Diciembre preparar un presupuesto para los 12 meses siguientes, de enero a diciembre. A fines de Enero deberán de revisar el presupuesto proyectándolo para los doce meses siguientes, desde febrero a diciembre; de este modo se podrá introducir información más reciente en el proceso de presupuestación. Se irán revisando permanentemente las premisas y supuestos formulados a medida de que los gestores (directivos y jefes) vayan aprendiendo de la experiencia. Este presupuesto ofrece la ventaja de permitir una reconsideración sistemática, pero tiene como desventaja un alto costo de mantenimiento.

Finalmente se hace hincapié en la información como otro recurso que está sujeto a la presupuestación. La

información es tal vez el recurso más importante a considerar para esta institución, cuya gestión administrativa deberá basarse en el conocimiento. Ya que será difícil que los empleados puedan ayudar a planificar sino tienen acceso pleno a la información de la institución: datos de gastos y mercado, desarrollo de nuevos servicios, etc. Por tanto es de vital importancia compartir con los empleados lo que en otros tiempos se considero como datos confidenciales, para el logro del éxito en una gestión administrativa innovadora.

6. Manuales Administrativos Innovadores

Con los diseños de los Manuales Administrativos Innovadores se pretende elaborar las herramientas administrativas que contribuirá a mejor el funcionamiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. , dichos manuales servirá de orientación y consulta tanto a los Organos Directivos, las Jefaturas y personal Administrativo con el propósito de lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de las actividades.

Organización

En el presente manual se destaca la estructura Organizativa y los respectivos niveles jerárquicos de la

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, así como también las funciones generales y la específicas de las unidades que la conforman (Ver anexo 7)

Descripción de Puestos

En este manual se describen los puestos tipos existentes en la Asociación Cooperativa con el fin de denotar los perfiles requeridos para cada uno de ellos (Ver anexo 8)

Procedimientos

Con el diseño de el Manual de Procedimiento que se elaboraron los procedimientos estratégicos más importantes de la Asociación Cooperativa acompañado de sus respectivos flujograma, el significado de la simbología utilizar (Ver anexo 9)

7. Estilo de Dirección Interpersonal con Riesgos Compartidos

La Asociación Cooperativa necesita líderes que busquen por todos los medios fijar las estrategias de la empresa, que logren motivar al personal, que desarrollen la misión y que permitan alcanzar la visión declaradas al principio de esta propuesta, así como obtener resultados que generen valor

financiero y desarrollen cambios que creen una cultura de trabajo en equipo orientada a estándares de alto desempeño. Acorde a los señalamientos anteriores, se puede denotar que el estilo de liderazgo que más se ajusta a la clase de Asociación Cooperativa es el Interpersonal con Riesgos Compartidos, el cual pretende la creación de un conjunto organizado de todos los trabajadores de CACTIUSA de R. L. para que se hagan responsables de los resultados obtenidos en el desarrollo de la gestión administrativa mediante el trabajo en equipo (Grupos de Trabajo Facultados), por consiguiente este estilo de dirección pretende influir en todos los empleados de la institución para que actúen como medios de apoyo para compensar con sus fuerzas y logros, las debilidades y fracasos de otros. Todo ello encaminado al logro de los objetivos establecidos.

8. Papel de Empleados Cinéticos

En este numeral se muestra el papel que deben jugar los empleados de la Asociación Cooperativa, basándose en el enfoque cinético, convirtiéndose así en una organización cinética que se mueve respondiendo instantáneamente a los requerimientos nuevos y aprovechando oportunidades nuevas, adaptándose y evolucionando a los cambios de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Los papeles de empleado cinético que deberán adoptarse dentro de todas las Unidades Orgánicas de la Asociación Cooperativa son los siguientes:

Personal de Jefaturas

El antiguo modelo gerencial de mando y control debe ser reemplazado por una nueva cultura que motive a los empleados a colaborar espontáneamente, tomar decisiones, asumir riesgos, hacer innovaciones y obtener nuevos aprendizajes; el Personal de Jefaturas de la Asociación Cooperativa debe asumir que dentro de una organización cinética se organiza en torno a empleados que inician y ejecutan proyectos individuales discretos e imprevisibles, es decir, que las jefaturas deben tener la obligación de incentivar al Personal Administrativo de manera que se sientan más que empleados, más bien como colaboradores que conformen un equipo que identifica oportunidades en el mercado y culminar en la creación de un servicio totalmente nuevo o innovador que permita la creación de nuevas fuentes de ventajas competitivas.

Pero para poder lograr lo anterior se necesita contar con tecnología de informática y comunicaciones que les permitan saber lo que sabe la organización, vigilar

operaciones en tiempo real y comunicarse con cualquier persona de la Asociación Cooperativa en cualquier momento y lugar.

Personal Administrativo

Los empleados deben dar comienzo a sus actividades y administrarlas ellos mismos, colaborando unos con otros en todos los niveles y dentro de todas las unidades orgánicas; además el Personal Administrativo de la Asociación Cooperativa debe tener la suficiente confianza en si mismos y en sus superiores para tomar iniciativas propias identificando oportunidades en el mercado y que además se les permita expresar nuevas ideas o sugerencias que sean tomadas en cuenta para la innovación del servicio que se le brinda a los Asociados.

9. Sistemas de Información Compartida

La masa de información generada dentro de la Asociación Cooperativa, la cual se encuentra a disposición de los gestores seguirá creciendo abundantemente, haciendo que sus sistemas de información sean cruciales para una gestión administrativa óptima. Por tanto según lo propuesto en SATD se espera un rápido crecimiento del uso de ordenadores para

procesar la información, ya que esto coadyuvará a distribuir la información de la institución a todas sus Unidades Orgánicas y compartirla a todos los puestos de trabajo.

Por consiguiente, compartir la información implica establecer dos tipos de canales de comunicación: canales formales e informales. Los primeros serán las sendas oficiales prescritas por la dirección de la institución. Estos canales seguirán la cadena de mando de la institución, la comunicación podrá ser ascendente, descendente u horizontal y, además, oral, escrita o verbal. Los segundos se referirán a que no toda la información será comunicada a través de la cadena formal de mando, ya que existen otros canales de comunicación, entre ellos los rumores. Estos se filtran a través de los canales formales de comunicación y transportan una gran cantidad de hechos, opiniones, habladurías y otros tipos de información.

Acorde a lo anterior, se propone a los gestores de CACTIUSA de R. L. que pueden reprimir estos canales informales (hasta cierto punto) transmitiendo información exacta y oportuna, manteniendo las puertas abiertas a la comunicación en todas direcciones y actuando con celeridad para disipar rumores y corregir la información inexacta.

10.Clima Organizacional Orientado al Servicio

La creación de la cultura organizacional planteada con anterioridad influirá en el clima existente. Por consiguiente basándonos en la Cultura Dominante se creará un ambiente interno que influya en el estado motivacional del personal orientado al servicio. Con esto se pretende la mejora de calidad y de la productividad de la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa.

Acorde a lo anterior es necesario, que el personal se encuentre motivado a ello, ya que si los empleados están agobiados de trabajo pueden prestar servicios de baja calidad. Por tanto, en primera instancia el Clima Organizacional orientado al servicio deberá ser de calidad; esto solamente los Asociados podrán juzgarlo, así pues, la calidad en el servicio es la conformidad del mismo con las especificaciones y expectativas de los Asociados, ya que sus valoraciones deberán convertirse en un objetivo fundamental para la institución, logrando con ello ganar una ventaja competitiva en el sector micro financiero.

Acorde a lo anterior, la Asociación Cooperativa habrá de determinar qué beneficios esperan recibir los Asociados y han de procurar producir los servicios que puedan colmar sus expectativas. El rendimiento de funciones que no sirven para los Asociados tiene poco que ver con la calidad del

servicio. Tan solo satisfaciendo las expectativas de los Asociados podrá la institución prestar servicios de calidad.

Igualmente, es de vital importancia elevar el conocimiento y la productividad de los empleados de CACTIUSA de R. L. de los servicios prestados. Esto equivale a decir que hay que sacar el máximo provecho posible de todo el personal.

La productividad del servicio es el producto por persona / hora. La productividad de los servicios de la institución micro financiera mejorará al aumentar el volumen o el valor del producto en relación con el volumen o el valor de los insumos que se emplearán. Ello podrá lograrse si los empleados trabajan con mayor intensidad; reclutando y capacitando trabajadores más productivos; disminuyendo la rotación de personal; adquiriendo maquinaria o equipo más eficiente; automatizando las tareas que se llevan a cabo; eliminando los cuellos de botella; estandarizando los procesos y el producto de los servicios.

Finalmente la mejor manera de mejorar la productividad de los servicios de CACTIUSA de R. L. será invirtiendo en sus empleados. La productividad podrá mejorar si se definen con exactitud las tareas propias de los servicios ofrecidos y se elimina el trabajo superfluo o innecesario. Puesto que los servicios se reducen en su mayoría a rendimientos

humanos, los empleados que se contraten y los ya existentes deberán ser objeto de entrenamiento y reentrenamiento periódico; el aprendizaje continuo tiene que ser parte integrante de las mejoras a la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L.

11. Mecanismos de Supervisión Eficaces

Dentro de la dirección, la Asociación Cooperativa se referirá a los actos de los gestores cuando: instruyan a sus subordinados en los métodos de trabajo innovadores y procedimientos más apropiados; y cuando supervisen el trabajo de sus subordinados para asegurarse de que lo estén realizando adecuadamente.

Consecuentemente, la dirección seguirá la cadena formal de mando, ya que la responsabilidad propia de cada Jefe de Unidad será interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de los Órganos Directivos. La importancia relativa que adquieran los mecanismos de supervisión dependerán casi por completo de la naturaleza de las operaciones que los subordinados lleven a cabo.

Los mecanismos de supervisión serán los siguientes:

- Observación personal en el lugar de trabajo al momento de realizar las actividades.

- Verificación de resultados obtenidos al final del día.
- Selección al azar de informes, carpetas, archivos para determinar si el trabajo se realiza correctamente.
- Preguntar directamente al empleado sobre el desarrollo de su trabajo.
- Comprobación de lo dicho por el empleado acerca del desarrollo de su trabajo.

Para que estos mecanismos de supervisión sean eficaces es necesario que los subordinados reciban la información suficiente para llevar a cabo sus tareas y además han de entender la información que reciben (sistema de información compartida) Sin embargo los gestores deberán tomar en cuenta que un exceso de información y de detalle podría generar distracciones, por tanto, se debe brindar la información a través de una comunicación eficaz; par ello los gestores debe ser: razonables, inteligibles, expresarse en palabras apropiadas y consistentes con los objetivos institucionales de la Asociación Cooperativa.

12. Aplicación de Control Concurrente

El control concurrente consiste en el seguimiento de las operaciones en curso para asegurar que se procura alcanzar los objetivos. Los estándares por los que se guiarán las actividades en curso de la Asociación Cooperativa se

desprenderán de las descripciones depuestos de trabajo y delas políticas formuladas. La aplicación del control concurrente se efectuará primariamente a través de las actividades de supervisión de los Jefes de Unidades. Mediante la observación personal en el lugar de trabajo, los gestores deberán determinar si el trabajo de sus subordinados se realiza como está previsto en las políticas y procedimientos. La delegación de autoridad otorgará a los gestores la facultad de utilizar incentivos financieros y no financieros para hacer el control concurrente.

El control concurrente consiste básicamente en las acciones de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados, para así asegurar que el rendimiento actual de la institución micro financiera se ajuste a lo planificado.

13.Costo de Implementación de Propuesta para Manual de Organización

En el Manual de Organización propuesto se destaca la creación de dos unidades orgánicas en las Oficinas Centrales de la Calle 5 de Noviembre; denotados de la siguiente manera:

Departamento de Atención al Cliente y Departamento de Recursos humanos.

Para ello será necesario contratar al siguiente personal:

Puesto de Trabajo	Sueldo Mensual
Jefe de Atención al Cliente	\$ 450.00
Jefe de Recursos Humanos	\$ 450.00
Secretaria de Atención al Cliente	\$ 250.00
Secretaria de Recursos Humanos	\$ 250.00

De igual manera se utilizarán los recursos de:

Mobiliario y Equipo: el cual comprende los escritorios, sillas, teléfonos y computadoras con sus respectivos accesorios.

Papelería

Incremento en el pago de Agua, Luz y Teléfono.

Dando como resultado el siguiente presupuesto para realizar dicha propuesta:

Mobiliario y Equipo	\$ 2,800.00
Sueldos del Personal	\$ 1,400.00
Papelería	\$ 150.00
Agua	\$ 30.00
Luz	\$ 40.00
Teléfono	\$ 50.00
Total aplicación de propuesta	\$ 4,470.00

Nota aclaratoria: Los Sueldos, la Papelería, el Agua, la Luz y el Teléfono están presupuestados para un mes.

De igual manera, en el Manual de Organización se propone la creación de una unidad descentralizada en el Centro de San Salvador, para lo cual será necesario la contratación del siguiente personal:

Puesto de Trabajo	Sueldo
Jefe de Sucursal Centro	\$ 500.00
Ejecutiva de Cuenta	\$ 300.00
Secretaria	\$ 250.00
Cajera	\$ 200.00
Servicios Generales	\$ 180.00

Además de necesitarán los siguientes recursos:

Alquiler, Mobiliario y Equipo, Agua, Luz, Teléfono, Papelería, Pago de Sueldos.

Quedando el Presupuesto de la siguiente forma:

Inversión Inicial (Mobiliario y Equipo)		\$ 6,000.00
Gastos de Operación		\$ 1,950.00
Alquiler	\$ 1,000.00	
Agua	\$ 100.00	
Luz	\$ 200.00	
Teléfono	\$ 250.00	
Papelería	\$ 400.00	
Gastos de admón.		\$ 1,430.00
Sueldos	\$ 1,430.00	
Total Aplicación		<hr/>
de Propuesta		\$ 9,380.00

Nota aclaratoria: El Alquiler, los Sueldos, la Papelería, el Agua, la Luz y el Teléfono están presupuestados para el primer de operación.

Bibliografía

A. Libros

- Alboukrek, Aarón. Fuentes S. Gloria. Diccionario de Sinónimos y Antónimos e Ideas a Fines. 1ª Edición, Ediciones Larousse S. A. de C. V. México D. F.
- Allen, David. Organízate con Eficacia. 1ª. Edición en español, Ediciones Urano S. A., Barcelona España, 2002.
- Anderson David, R., Sweeney, Dennis J., Williams, Thomas A. Estadística para Administración y Economía, 7ª. Edición, Internacional Thomson editores, 1999.
- Don Hellriegel, Slocum, John W. Administración, 7a. Edición, Editorial Internacional Tomson Editores, 1998, 864pp.
- Drovetta, Mabel S., Guadagnini, Horacio M. Diccionario de Administración y Ciencias a fines. 2ª. Reimpresión, Editorial Limusa S. A. De C. V., 2001.
- Fradette, Michael. Michaud, Steve. El Poder de la Organización Cinética. 1ª Edición en español, Editorial Norma, Colombia, 1999.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, Jr. James H. Las Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos, 10a. Edición, editoriales McGraw-Hill Interamericana, 2001.

- Hernández Sampieri, Roberto - Fernández Colocho Carlos. Metodología de la Investigación, 2^a. Edición. México: Ediciones Mcgraw-Hill Interamericana, S. A. de C. V. 1998.
- Ivancevich, John M. Lorenzi, Peter. Skinner, Steven J. Crosby, Philip B. Gestión, Calidad y Competitividad. 1^a Edición, Mc Graw Hill Interamericana de España, 1997.
- Koontz, Harol. O Donell, Cyril. Weihrich, Heinz. Elementos de Administración. 3^a Edición, Mc Graw Hill de México, S. A de C. V. 1998.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II, 1^a Edición, Derechos Reservados del Autor, 2003.
- Stoner, James A.F.R. Freeman y otros. Administración. 6^a Edición, Prentice Hall, México 1996.
- Valls, Antonio. Las Doce Habilidades Directivas Claves. 1^a Edición, Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona España, 2002.

B. Tesis

- Calderón Ramírez, Antonio David y otros. Diagnóstico y Propuesta de Manuales de Organización y Procedimientos Principales para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

- Flores Gutiérrez, Telma Mónica y otros. Diseño de un sistema de control de calidad para la Administración Académica de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.
- Hernández Henríquez, Leonel Armidio y otros. Diseño de un Modelo de Administración de Recursos Humanos para la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador.
- Ventura Santana, Salvador y otros. Formulación del Plan de Creación de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito del Mercado Municipal Excuartel.

C. Leyes

- Constitución explicada, Cuarta edición, Fespad ediciones, San Salvador, El Salvador. 1997.
- Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios
- Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas
- Ley Transitoria sobre la Dirección de INSAFOCOOP

D. Documentos

- Boletín Informativo para Asociados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. Febrero 2003.
- Boletín Panorama de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. Julio-Diciembre 2002.
- Dr. Davis Peter. La Gobernanza de Cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura. Universidad de Leicester del Reino Unido.
- Estatutos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L.
- Memoria de labores 2001 de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. San Salvador, 27 de Abril del 2002.
- Memoria de labores 2002 de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. San Salvador, 29 de Marzo del 2003.

E. Direcciones Electrónicas

- www.fedecaces.com
- www.metabase.net
- www.geocities.com
- www.sitiocooperativo.com
- www.insafocoop.gob.sv
- www.gestion2000.com
- www.gestiopolis.com

ANEXOS

INDICE DE ANEXO

- ANEXO 1 5. Promoción de las Cooperativas (Recomendación 127)
- 5.1 Ámbito de Aplicación
 - 5.2 Marco Político y Papel de los Gobiernos
 - 5.3 Aplicación de Políticas Públicas
 - 5.4 Papel de las Organizaciones
 - 5.4.1 Empleadoras
 - 5.4.2 Trabajadora
 - 5.4.3 Cooperativas y Entidades que
 las Representa.
 - 5.5 Cooperación Internacional
- ANEXO 2 6. Gobernanza de Cooperativas Bajo Condiciones
 Competitivas
- 6.1 Punto de Vista Tradicional
 - 6.1.1 Legalismo
 - 6.1.2 División de Poder
 - 6.1.3 Principio Democrático Entendido
 Como Una Persona / Un Voto

6.2 Modelos de Gerencia

6.2.1 Servicio Civil

6.2.2 Colectivo

6.3 El Mercado

6.4 Marco de Valores del Gerente

6.5 Asociación Profesional del

Gerente Cooperativista.

ANEXO 3 A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.Objetivos

2.Importancia

3.Alcances y Limitaciones

3.1 Alcances

3.2 Limitaciones

4.Recolección de Datos

5.Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

5.1 Tabulación.

5.2 Análisis

5.3 Interpretación

ANEXO 4 7.Inversión en Capacitación Continua Orientada a
Potenciar Capacidades Deseables en el Personal

7.1 Directivo

7.2 Jefatura de Unidades

7.3 Empleados

- ANEXO 5 3. Métodos de Trabajo Innovados
 - 3.1 Sistematización del Flujo del Trabajo
 - 3.2 Dimensión del Trabajo
 - 3.3 Grupos de Trabajo Facultados

- ANEXO 6 4. Implementación de Programas
 - 4.1 Entrenamientos
 - 4.2 Motivación
 - 4.3 Excelencia en el Servicio

- ANEXO 7 Manual de Organización Estratégicos
- ANEXO 8 Manual de Descripción de Puestos
- ANEXO 9 Manual de Procedimientos Estratégicos

ANEXO No.1

5.1 Ámbito de Aplicación

En este documento se reconoce que las cooperativas operan en todos los sectores de la economía, y es aplicable a todas las clases, tipos y formas de asociación que busque el bien común de las personas integradas en grupo.

Asimismo, en este se alienta el desarrollo y el fortalecimiento de la identidad cooperativa basándose en:

- a) Los valores cooperativos antes mencionados, y
- b) Los principios cooperativos formulados por el movimiento cooperativo internacional.

De igual manera, anima a la adopción de medidas especiales que capaciten a las cooperativas, como empresas u organizaciones inspiradas en la solidaridad, que puedan responder a las necesidades de sus asociados y de la sociedad en general.

5.2 Marco Político y Papel de los Gobiernos

Una sociedad equilibrada precisa la existencia de sectores públicos y privados fuertes, así como de un sector cooperativo fuerte, que trabaje junto a otras organizaciones sociales y no gubernamentales en beneficio de los demás. Dentro de este contexto, los gobiernos deberían establecer políticas y un marco jurídico favorable al desarrollo, fomento y participación de las cooperativas, que sean compatibles con su naturaleza y función, sin menoscabo del fomento de sus valores y de la aplicación de los principios filosóficos cooperativos con miras a establecer un marco institucional que permita proceder al registro de las cooperativas de la manera más rápida, sencilla, económica y eficaz posible; así como de promover políticas destinadas a permitir la creación de reservas apropiadas; de prever la adopción de medidas tendientes a supervisar o vigilar el trabajo que llevan a cabo estas, el cual este acorde con la naturaleza y a las funciones que desarrollan. De igual manera facilitar la adhesión de las cooperativas de primer nivel a conformar estructuras cooperativas de segundo nivel que respondan a las necesidades de los asociados en general, y a alentar el desarrollo de las mismas como empresas autónomas, en especial en los ámbitos donde estas deben efectuar un papel protagónico importante.

Por otra parte los Gobiernos deben establecer las condiciones pertinentes; a efectos de beneficiar a las Cooperativas conforme con la Legislación y la practica nacional, para que las mismas no sean menos favorables que las que se les conceden a las demás empresas u organizaciones sociales.

Entre las medidas de apoyo que deberían de aplicar los Gobiernos se tienen:

Excepciones Fiscales, Accesos a Créditos Blandos, Donativos de Países Cooperantes , Facilidades de Participación en Programas de Obras Públicas y Disposiciones Especiales en Materia de Compras del Sector Público. Asimismo, impulsar e incrementar el nivel de protagonismo de las mujeres en el Movimiento Cooperativo particularmente en las áreas de Gestión y Dirección.

Y para finalizar, se denota que, se requiere implementar programas de entrenamiento (adiestramiento, capacitación conformación del desarrollo) con el fin de equilibrar y acrecentar los conocimientos de los Asociados tendientes a mejorar la productividad y competitividad de las Cooperativas , innovar la calidad de los bienes y servicios que producen, de facilitar el acceso de estas a créditos especiales, de promover el cooperativismo en los Mercados Municipales; así como de unificar esfuerzos para fortalecer el Sistema Cooperativo.

5.3 Aplicación de Políticas Públicas

Los Gobiernos, a través de las entidades que han creado para promover, fomentar y desarrollar el Cooperativismo en sus países deberían consultar a las Organizaciones Cooperativas, así como a los empresarios y a la clase trabajadora su deseo de participar en la revisión, reformulación y actualización de las políticas y de la reglamentación aplicable a las Asociaciones Cooperativas en general; de igual forma facilitar el acceso de estas a servicios de asesoría y consultoría con el fin de contribuir a su fortalecimiento y mejora empresarial, así como a su capacidad para generar empleo e ingresos; denotándose que en la medida de lo posible estos servicios deberían incluir: desarrollo de los recursos humanos; investigación y gestión administrativa; acceso a financiamiento y a la inversión; contabilidad y auditoría; sistemas de información; servicios de información, relaciones públicas; tecnología e innovación; aspectos jurídicos y fiscales; mercadeo y comercialización; etc.

5.4 Papel de las Organizaciones

Las organizaciones de empleadoras (Empresas, Instituciones) y trabajadoras (Sindicatos, Gremios, etc.), reconociendo la importancia que tienen las cooperativas para lograr un desarrollo sostenible, deberían proponer junto con estas las vías y los medios para promover a las Asociaciones Cooperativas en particular y al Sistema Cooperativo en general.

5.4.1 Empleadoras

Las organizaciones como empleadoras deberían considerar la posibilidad de admitir como miembros a las cooperativas que deseen unirse a ellas y ofrecerles servicios de apoyo apropiados con las mismas condiciones y cláusulas aplicables a sus demás miembros.

5.4.2 Trabajadoras

Las organizaciones como trabajadores deberían contribuir a orientar y prestar asistencia a los trabajadores de las Organizaciones para que se afilien a las Cooperativas; ayudar a sus miembros a crear Asociaciones Cooperativas de la naturaleza que sea, incluso con el objeto de facilitar el acceso a bienes y servicios básicos; participar en comités y grupos de trabajo a nivel internacional, nacional y local para tratar

asuntos económicos y sociales que tengan repercusiones en el Sistema Cooperativo en general y en las Asociaciones Cooperativas en particular; contribuir a la promoción de nuevas cooperativas proyectadas a la creación o al mantenimiento de empleos actuales y futuros, participando en los mismos; contribuir en la implementación de programas tendientes a mejorar su nivel de productividad siendo participe de los mismos; fomentar la igualdad de oportunidades en todos los Asociados, y finalmente estos deberían emprender cualesquier clase de actividad que propenda al fomento, promoción, desarrollo e integración de las Asociaciones Cooperativas; inclusive en los campos de la Educación y la Formación Institucional.

5.4.3 Cooperativas y de las Entidades que las Representan

Debería alentarse a las cooperativas y a las organizaciones que las representan a: establecer una relación activa con las organizaciones de empleadores y de trabajadores; con los organismos gubernamentales y no gubernamentales, interesados en fomentar un clima favorable, para el desarrollo de las Asociaciones Cooperativas en el país; que administren en forma efectiva los recursos con que cuentan; brindar servicios de apoyo en las áreas que tienen fortalezas para contribuir con el financiamiento de necesidades emergentes que estas tengan; prestar servicios comerciales y financieros a las cooperativas afiliadas que los demanden; promover el desarrollo de los recursos humanos que las conforman a través de la inversión en ciertas clases de enseñanzas dirigidas a los Asociados, a los Trabajadores y al Personal Directivo; priorizar el desarrollo de las Organizaciones Cooperativas Nacionales, para luego velar por el de las Internacionales y a la afiliación pertinente de las mismas; representar fuera de sus países al Movimiento Cooperativo Nacional; y por último emprender actividades que fomenten y promuevan asertivamente el desarrollo de las Asociaciones Cooperativas de manera permanente.

5.5 Cooperación Internacional

La cooperación internacional debería ser facilitada mediante el intercambio de información sobre políticas y programas que hayan resultado eficaces en la creación de empleo y la generación de ingresos para los asociados de las cooperativas; el impulso y la promoción de relaciones entre organismos e instituciones nacionales e internacionales que participen en el desarrollo de las cooperativas, con el fin de hacer posible: el intercambio de personal e ideas, material didáctico y de formación, metodologías y obras de consulta; la recopilación y utilización de material de investigación y de otros datos sobre las cooperativas y su desarrollo; el establecimiento de alianzas y asociaciones internacionales entre cooperativas; la promoción y protección de los valores y principios cooperativos, y el establecimiento de las relaciones comerciales entre las cooperativas.

ANEXO No.2

6. Gobernanza de Cooperativas bajo Condiciones Competitivas

Los líderes cooperativistas son responsables ante sus seguidores de decisiones que toman; y la continuidad de este depende en gran medida del nivel de aceptación que tienen entre sus seguidores en un contexto democrático. Los grandes dirigentes cooperativistas son personas que saben escuchar y comprender a aquellos que conducen, pero que al mismo tiempo son capaces de ver más allá, que tienen una habilidad especial para comunicarse y motivar a los Asociados para transformar la visión en realidad, significando esto en algunos casos: el abrir nuevos mercados, la expansión del Sistema Cooperativista o de las Asociaciones Cooperativas, la introducción de nuevos productos o servicios, o el establecimiento de nuevas pautas para mejorar el funcionamiento de las Cooperativas. En los siguientes numerales se tratarán los aspectos más relevantes que comprende la Gobernanza Cooperativa bajo condiciones competitivas.

6.1 Punto de Vista Tradicional

Dentro del punto de vista tradicional, se caracterizan los siguientes enfoques.

6.1.1 Legalismo

La comprensión de los registros y controles sobre la aplicación de las reglas cooperativistas y las responsabilidades legales de los directores, siguen siendo unos de los factores fundamentales en el proceso de una buena gobernanza. Es por ello que las responsabilidades que tienen que cumplir los directores elegidos son claves; entre los cuales se encuentran: el definir políticas dirigidas a satisfacer necesidades descubiertas de la sociedad, reconocer la responsabilidad última del Consejo de Administración con respecto a los asuntos sociales; asegurar el rendimiento de cuentas del administrador a la membresía; actuar con honestidad, integridad y velar por los intereses de la totalidad de la membresía; asistir de manera regular y atender el ejercicio de sus deberes; mantener un sistema de control interno financiero efectivo; brindar información en formatos que sean accesibles y de fácil interpretación para miembros sobre el estado de los bienes que se administran en la Asociación Cooperativa; vigilar y asegurar que las clases de enseñanzas que se pongan en práctica tiendan a incrementar los conocimientos y las capacidades de los Directores de la Asociación Cooperativa para que estos puedan desempeñar sus obligaciones de manera eficiente; monitorear y verificar que en estos las actividades se lleven a cabo respetando el marco jurídico institucional que establecen las leyes primarias y secundarias de

los países con respecto al funcionamiento de los Asociaciones Cooperativas.

6.1.2 División de Poder

La idea de un sistema constitucional de controles y equilibrio es poderosa y convincente pero no resulta adecuada en una cooperativa cuya membresía es voluntaria y funciona en un mercado libre donde el consumidor dispone de alternativas. En estas las personas se integran para buscar en forma conjunta la solución a problemas comunes y funcionan de manera cooperativa cuando operan en un mercado libre y no cuando forman parte del monopolio del Estado. Las cooperativas en la actualidad necesitan poner atención al fortalecimiento de la unidad; tener capacidad de respuesta efectiva ante las influencias que se reciben del contexto económico-social del país, de reaccionar en forma rápida ante los cambios acelerados que se están dando para ser competitivas en el medio en el cual se desenvuelve; realizar consultas sobre problemas que atañen o golpean más directamente a la sociedad en los cuales estas pueden aportar; cosa que la mayoría de procesos democráticos inhiben. De igual manera se deben efectuar investigaciones de mercado diseñadas y dirigidas por administradores comprometidos con los propósitos cooperativistas que faciliten el aseguramiento sobre las decisiones que se tomarán; que el abordaje de los mismos sea basado en criterios comerciales de mercado y finalmente que estos reflejen los deseos y las necesidades reales que tienen los miembros de las Asociaciones Cooperativas.

6.1.3 Principio Democrático Entendido como Una Persona / Un Voto

La autoridad del Consejo de Administración se apoya en sus obligaciones estatutarias y en su autoridad moral como representante de (elegida por) la membresía cooperativista. Una responsabilidad clave de la Junta de Vigilancia es estimular el crecimiento de la membresía y su desarrollo en los asuntos de la sociedad, en reconocimiento de que las Cooperativas se basan en la membresía.

6.2 Modelos de Gerencia

Existen Modelos de Gerencia que aplican comúnmente los movimientos cooperativistas a nivel mundial, los cuales se mencionan a continuación.

6.2.1 Servicio Civil

El Modelo del "Servicio Civil", es el dominante en la mayoría de las cooperativas en todo el mundo, funciona con distintos grados de éxito en los contextos cooperativistas, funciona de mejor forma donde los gerentes se involucran; entienden a fondo y se comprometen realmente con los propósitos y los valores cooperativos. En la

mayoría de los casos la ausencia de un mercado real para los gerentes cooperativistas significa que no se han desarrollado programas de reclutamiento y selección con caminos preestablecidos que los aspirantes a la gerencia cooperativista puedan seguir. No es sorprendente, entonces, que las cooperativas pierdan el camino y fracasen al intentar competir sobre una misma base con sus rivales interesados en las inversiones, en vez de diferenciarse de ellos y competir en sus propios términos. No es sorprendente que las cooperativas que funcionan con gerentes no comprometidos, con membresías distantes y no involucradas, y con Consejos de Administración sin calificaciones y poco representativos no estén bien gobernadas y en general fracasen tanto en lo social como en lo comercial.

6.2.2 Colectivo

Este modelo tiene fuertes raíces en muchas de las empresas que son propiedad de sus obreros, aunque quizá con un poco menos de convicción en tiempos recientes. El problema de la Gobernanza cooperativista es que la dirección colectiva por los trabajadores es inadecuada para la mayoría de las cooperativas, aparte de las cooperativas de trabajadores muy pequeñas. Sin embargo, el poder y compromiso de los trabajadores que hace posible su participación proactiva en la toma de decisiones es adecuada para todos los tipos de cooperativas a las que les interesa un marco de gerencia de calidad superior.

6.3 El Mercado

Los gerentes cooperativistas juegan un papel importante en la conducción y desarrollo de las cooperativas modernas, ya que deben aprovechar las amenazas y las oportunidades que el mercado presenta; por ejemplo a través de la amenaza del crecimiento de la concentración industrial; se requiere que las cooperativas busquen consolidarse; crecer en tamaño para poder competir; y de igual manera el materialismo e individualismo promovido por las empresas conducidas por inversores pueden crear una cultura hostil hacia los valores cooperativos.

Por otra parte bajo un mercado libre, las cooperativas pueden aprovechar una serie de oportunidades tales como: la pérdida de los monopolios impide el abuso del poder por parte de los funcionarios cooperativistas; el mercado provee una metodología transparente para garantizar que se satisface de manera adecuada las necesidades de los miembros.

6.4 Marco de Valores del Gerente

El gerente cooperativista es aquella parte de la comunidad cooperativa comprometida profesionalmente en el apoyo de la totalidad de la membresía para el logro de los objetivos cooperativos. A continuación se presentan

los siete principios que se sugieren para el ejercicio profesional del gerente cooperativista los cuales son: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, el centro son las personas, y el papel múltiple del trabajo.

6.5 Asociación Profesional del Gerente Cooperativista

Existe una cantidad de beneficios que pueden obtener los miembros de una Asociación Cooperativa así como los gerentes de las mismas en el desarrollo de una asociación profesional para los últimos, entre los cuales se tienen: crear el valor y la medida de la gobernanza cooperativista en el mundo moderno; que del reclutamiento y la selección de los gerentes cooperativista sería mucho más fácil si existiera un perfil mucho más claro de cuáles son las necesidades que tienen las cooperativas de un gerente cooperativista, etc; dando ello la creación de una asociación profesional probablemente generaría una fuente viva de gerentes cooperativistas calificados y motivados para conducir los movimientos con liderazgo hacia los intereses del objetivo cooperativista de los individuos en su comunidad.

ANEXO No. 3

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos

En el presente numeral se denotan los objetivos que se alcanzaron con la investigación que se llevo a cabo, los cuales son:

- Conocer la forma en que se efectúa la gestión administrativa en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.)
- Identificar las políticas generales que se han establecido y que enmarcan el alcance de los objetivos que se persiguen.
- Conocer los lineamientos y disposiciones generales que establece la Asamblea General y el Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa, en lo concerniente a la gestión administrativa que aplican.
- Determinar las funciones que se desarrollan en los puestos de trabajo, del personal administrativo que labora en la Asociación Cooperativa.
- Indagar los métodos de trabajo que utilizan las diferentes unidades orgánicas para el cumplimiento de sus labores.
- Determinar que tipo de documentación de carácter administrativo utilizan las unidades orgánicas para orientar sus actividades.
- Conocer las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan entre las diferentes unidades orgánicas de la Asociación Cooperativa.
- Identificar los puestos de trabajo responsables de la toma de decisiones de carácter trascendental y rutinario dentro de la Asociación Cooperativa.
- Conocer la forma en que se encuentra organizada la Asociación Cooperativa y la representación gráfica que tiene actualmente la misma.
- Identificar el sistema de control interno que aplican para realizar la Gestión Administrativa.
- Determinar la calidad del servicio que se ofrece a los asociados y las expectativas que estos tienen sobre ello.

2. Importancia

Es fundamental destacar la relevancia de la investigación, ya que con ello se logró recolectar la información necesaria en el momento oportuno, la cual sirvió para determinar la situación actual de la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), específicamente la identificación de sus puntos débiles y fuertes.

De igual manera, basados con la metodología que se aplicó en la institución objeto de estudio se lograron obtener todos los elementos que coadyuvaron en la formulación de un instrumento técnico que sirviera de guía a los Organos de Dirección y a los Jefes de Unidades para que estos efectúen los cambios

administrativos que se requieran en la misma, y a su vez mejorar la organización y el funcionamiento actual para ofrecer un mejor servicio a los miembros asociados.

Por consiguiente la importancia de la investigación radica en que a través de ésta se lograron visualizar y articular aquellos cambios sobre la manera en que se gestionan los recursos disponibles; a efectos de replantear, modificar o rediseñar todo lo que en el campo administrativo no este dando resultados esperados.

3. Alcances y Limitaciones

En el siguiente numeral se describen los alcances y las limitaciones que se dieron durante el proceso de investigación.

3.1 Alcances

Con la realización del estudio se obtuvieron los siguientes alcances:

- Se determinó que existe confusión entre los documentos de carácter administrativo que utilizan y las herramientas administrativas que deberían aplicar.
- Se determinó que el personal administrativo no cuenta con métodos de trabajo claramente definidos para el cumplimiento de su labor.
- Se identificaron los lineamientos y disposiciones generales que ha establecido la Asamblea General y el Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa, para desarrollar la gestión administrativa.
- Se identificaron las instancias jerárquicas que intervienen en la toma de decisiones dentro de la Asociación Cooperativa a nivel general y específico.
- Se identificaron las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan entre las diferentes unidades orgánicas.
- Se determinaron las funciones que ejecuta actualmente el Personal Administrativo en la Asociación Cooperativa.
- Se recopiló la información necesaria para efectuar el diagnóstico sobre la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa.

3.2 Limitaciones

Durante el desarrollo del trabajo de investigación se presentaron las siguientes dificultades:

- Contactar directamente a algunos miembros de los Organos Directivos para realizar las entrevistas.
- Demora en la entrega de los cuestionarios por parte de algunos puestos tipo del personal administrativo, dado que sus actividades laborales impidieron en algunos casos que se hiciese personalizada, originando así mayor inversión de tiempo en la recolección de la información.
- De la totalidad de cuestionarios entregados al Personal Administrativo un 94.12% se recolectó, mientras que el 5.88% no lo devolvió.

- De la totalidad de cuestionarios entregados a los Jefes de Unidades un 69.22% se recolectó, mientras que el 30.78% no lo devolvió.

4. Recolección de Datos

A continuación este numeral contiene la forma en que se recopiló la información para elaborar el diagnóstico de la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Asociación Cooperativa; la cual se realizó por medio de visitas, previa autorización de la Gerencia General. Dicha recolección se efectuó a través de la entrega de dos cuestionarios, uno dirigido al Personal Administrativo y otro a los Jefes de Unidad; a su vez se efectuaron dos clases de entrevistas, una que fue dirigida a los Organos de Dirección y la otra a personas miembros de la Asociación Cooperativa.

• Determinación de la Población

La determinación y definición clara de la población y muestra representativa de la misma, fueron un par de elementos altamente incidentes para los objetivos que se perseguían con el desarrollo de la investigación, en el cual la población objeto de estudio se consideró finita, por que se conocía el número de personas que conformaban la Asociación Cooperativa, representada así: por el personal que labora, por los Organos de Dirección y por las personas asociadas, sumando estos un total de 5,622 desglosados de la siguiente manera:

- 11 personas que representaron a los Organos de Dirección
- 51 personas que representaron al personal contratado
- 5,560 personas que representaron a los asociados

Por otra parte se aclara que la población era heterogénea y para homogenizarla se dividió en cuatro estratos.

El primer estrato estuvo representado por los Órganos de Dirección, conformado por: El Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y el Comité de Créditos, integrados cada uno de estos así:

Cinco miembros del Consejo de Administración:

- Presidente
- Vice-presidente
- Secretaria
- Tesorero
- Vocal

Tres miembros de la Junta de Vigilancia:

- Presidente
- Secretaria
- Vocal

Tres miembros del Comité de Créditos:

- Presidente
- Secretaria
- Vocal

Quedando el estrato número uno conformado por once Directivos.

El segundo estrato estuvo representado por los Jefes de Unidades orgánicas, detallados así :

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Operaciones
- Jefe de Cajas
- Jefe del Departamento de Cobros
- Jefe de Mora
- Jefe de Mercadeo
- Jefe de Relaciones Públicas
- Jefe de Préstamos
- Jefe del Departamento Jurídico
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de Seguridad
- Jefe de Sucursal Soyapango

El estrato número dos quedo integrado por trece jefes.

El tercer estrato estuvo conformado por los puestos de trabajo del Personal Administrativo y dado que los puestos tipos de trabajo son los puestos representativos de una empresa se estableció el criterio de seleccionar a estos como las unidades de análisis, lo cual se encuentra reflejado en el cuadro siguiente:

PUESTOS TIPO	PUESTOS DE TRABAJO
Secretaria	6
Cajera	3
Auxiliar Contable	2
Encargado de Computo	1
Digitador	1
Encargado de Archivo	1
Mensajero-Cobrador	5
Motorista	1
Auxiliar de Mora	1
Ejecutiva de Cuenta	2

Recepcionista		1
Ejecutiva de Préstamos		1
Asistente Jurídico		1
Servicios Varios		4
Auxiliar de Mantenimiento		2
Electricista		1
Agente de Seguridad		5
TOTAL	17	TOTAL 38

Y finalmente, el cuarto estrato estuvo integrado por los miembros asociados a la Cooperativa los cuales ascendían a 5,560 hasta el mes de Agosto del año 2003, clasificados de la siguiente forma:

- **Asociados Activos:** Se considera de esta manera a las personas que efectúan la aportación correspondiente mensualmente, las cuales ascendían a **2,285** asociados que gozan de los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito que son:
 - a) Ahorro a la vista
 - b) Ahorro Navideño
 - c) Ahorro Simultaneo
 - d) Ahorro Infantil
 - e) Depósitos a Plazo Fijo
 - f) Préstamos para vivienda, producción y Comercio, y personales.
 - g) Ordenes de Compra en establecimientos tales como: El Súper Selectos, Óptica de Oro, Óptica Alemana, CESAD, Farmacia Santa Cruz y Librería Cervantes.
 - h) Servicio a domicilio para el pago de cuotas de préstamos, pago de aportaciones, y apertura de cuentas de ahorro.

- **Asociados Inactivos:** Se considera así a las personas que tienen 60 días sin dar la aportación que les corresponde; las cuales ascendían a **3,275** asociados que pueden hacer uso de una parte de los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L., los cuales son:
 - a) Ahorro a la vista
 - b) Ahorro Navideño
 - c) Ahorro Simultaneo
 - d) Ahorro Infantil
 - e) Depósitos a Plazo Fijo

f) Servicio a domicilio para el pago de cuotas de préstamos, pago de aportaciones, y apertura de cuentas de ahorro.

• **Determinación de la Muestra**

Tomando en cuenta que la población se dividió en cuatro estratos homogéneos, y que las personas que formaban parte del estrato uno representado por los Organos de Dirección y el estrato dos representado por los Jefes de Unidades eran sujetos estratégicos se consideró que para cada estrato la población y la muestra representativa seria la misma, quedando representada así:

Primer estrato $P = M = 11$ Directivos

Segundo estrato $P = M = 13$ Jefes

Por otra parte con la finalidad de comprobar y validar el criterio establecido para determinar la identificación de los puestos tipos de trabajo del personal administrativo como la población y muestra representativa del estrato tres se aplicó la formula para muestra de poblaciones finitas, la cual se describe a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra
N = Población en estudio
p = Probabilidad de éxito
q = Probabilidad de fracaso
e = Error de Estimación
Z = Nivel de Confianza

Datos:

N = 17 puestos tipo
p = 0.75
q = 0.25
e = 0.01
Z = 1.96

Sustituyendo valores en la fórmula se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (17) (0.75) (0.25)}{(17 - 1) (0.01)^2 + (1.96)^2 (0.75) (0.25)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (3.1875)}{}$$

$$(16)(0.0001) + (3.8416)(0.75)(0.25)$$

$$n = \frac{12.2451}{(0.0016) + (0.7203)}$$

$$n = \frac{12.2451}{0.7219}$$

$$n = 16.96 \approx 17$$

La muestra quedó conformada por 17 puestos tipo denotados así:

- Secretaria
- Cajera
- Auxiliar Contable
- Encargado de Computo
- Digitador
- Encargado de Archivo
- Mensajero-Cobrador
- Motorista
- Auxiliar de Mora
- Ejecutiva de Cuenta
- Recepcionista
- Ejecutiva de Préstamos
- Asistente Jurídico
- Servicios Varios
- Auxiliar de Mantenimiento
- Electricista
- Agente de Seguridad

Tercer estrato $P = M = 17$ Puestos tipo personal administrativo.

Y por último con el objeto de determinar la muestra representativa del estrato cuatro representado por los miembros asociados a la cooperativa, se aplicó la fórmula para muestra de poblaciones finitas, dando como resultado lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

$$\begin{aligned} N &= 5.560 \text{ Asociados} \\ p &= 0.75 \\ q &= 0.25 \\ e &= 0.05 \\ z &= 1.96 \end{aligned}$$

Sustituyendo valores en la fórmula se obtuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (5560) (0.75) (0.25)}{(5560 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.75) (0.25)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (1042.50)}{(5559) (0.0025) + (3.8416) (0.75) (0.25)}$$

$$n = \frac{4004.86}{(13.8975) + (0.7203)}$$

$$n = \frac{4004.86}{14.6178}$$

$$n = 273.97 \approx 274$$

Dado que aplicándose la fórmula para muestra de poblaciones finitas, el tamaño de la muestra obtenida para el estrato cuatro era significativa ($n = 273.97$), y con la finalidad de reducir la misma (muestra representativa) se estableció el criterio de tomar como tal solamente al 10% de la población total de miembros asociados (5,560), requiriendo para ello utilizar el método del muestreo aleatorio estratificado.

Aclarándose que debido a que el estrato cuatro representado por los miembros asociados era heterogéneo y para homogenizarla se dividió en dos sub-estratos: Asociados Activos y Asociados Inactivos.

Método a utilizar

Muestreo Aleatorio Estratificado

Para llevar a cabo este método, se sustrajo al 10% de la población original, que para este caso era de 5,560 Asociados, utilizando la siguiente fórmula:

$$K = N_2 / n_2$$

Donde:

K = Razón de muestreo

N₂ = Población

n₂ = 10 % de la población

Datos:

N₂ = 5,560

n₂ = 5,560 (10 %) = 556

Sustituyendo en la formula se obtuvo:

$$K = N_2 / n_2$$

$$K = 5,560 / 556$$

$$K = 10$$

Acorde a ello, se enumeraron los substratos del 1 al 10, sin importar el orden, a continuación en papелitos pequeños se anotaron los números del 1 al 10, para proceder a la extracción de uno de ellos de una caja tomando en cuenta que el número favorecido se extrajo en forma aleatoria. Todos tienen la misma probabilidad aleatoriamente. Para el caso de la investigación se sustrajo el primer papелito y salió el número 6. Por lo cual este número significa la razón de muestreo.

Por tanto los grupos muestrales quedaron de la siguiente manera:

Grupos muestrales = 6 + K = ?

$$K_1 = 6$$

$$K_2 = 6 + K = 6 + 10 = 16$$

$$K_3 = 16 + 10 = 26$$

$$K_4 = 26 + 10 = 36$$

$$K_5 = 36 + 10 = 46$$

$$K_6 = 46 + 10 = 56$$

$$K_7 = 56 + 10 = 66$$

$$K_8 = 66 + 10 = 76$$

$$K_9 = 76 + 10 = 86$$

$$K_{10} = 86 + 10 = 96 \text{ Total}$$

TGE = Total del Grupo muestral Estratificado

$$TGE = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 + K_8 + K_9 + K_{10}$$

$$TGE = 6 + 16 + 26 + 36 + 46 + 56 + 66 + 76 + 86 + 96$$

$$TGE = 510$$

Representación total del grupo estratificado al 10%

$$RTGE = TGE \times 10\%$$

$$RTGE = 510 \times 10\%$$

$$RTGE = 51 \text{ Asociados}$$

Quedando el estrato cuatro representado por 51 miembros asociados y con la finalidad de encontrar el porcentaje de los miembros asociados que son activos y que se diferencian de los inactivos, se aplicó la fórmula matemática denominada Regla de Tres Simple, la cual se denota a continuación:

5.560	-	100%
2,285	-	X

$$X = \frac{2.285 \text{ ~~asoc.~~/act.} \times 100}{5,560 \text{ ~~asoc.~~}$$

X = 40.74 % activos
 # de Asociados Activos = 51 (40.74%)
 # de Asociados Activos = 20.78
 # de Asociados Activos = **21**

Por diferencia se tiene que:
 #de Asociados Inactivos = 51 (59.26%)
 #de Asociados Inactivos = 30.22
 #de Asociados Inactivos = **30**

Dado lo anterior la distribución quedó conformada así:

Asociados Activos	=	21
Asociados Inactivos	=	<u>30</u>
		51 miembros asociados

Luego la selección de los miembros asociados diferenciados entre activos e inactivos se realizó al azar.

Por lo tanto, la distribución total de la muestra quedó establecida de la siguiente manera:

Muestra Estratificada	No. de personas
▪ Organos de Dirección	11
▪ Jefes de Unidades	13
▪ Personal Administrativo	17
▪ Asociados	51
Total Muestra	92

5. Tabulación, Análisis e Interpretación

En el presente numeral se describe la forma en que se efectuó la tabulación de la información recolectada por medio de las técnicas de la encuesta y la entrevista, para denotar de esta manera el análisis y la interpretación cualitativa y cuantitativa que se realizó de manera objetiva acorde a las respuestas obtenidas de las personas sujetas de estudio.

5.1 Tabulación

Para realizar la tabulación de datos se utilizó el siguiente proceso:

- Los cuestionarios se clasificaron en dos: uno contestado por el Personal Administrativo y otro contestado por los Jefes de Unidades.
- De primero se indicó el número de la pregunta.
- A continuación se le formuló el objetivo.
- Luego, los cuestionarios constaban de preguntas abiertas y semi-abiertas.
- Se elaboró una tabla para las preguntas abiertas el cual contenía tres columnas para denotar: alternativa, frecuencia y porcentaje.
- Se elaboró una tabla para las preguntas semi-abiertas el cual contenía: opción, alternativa, frecuencia y porcentaje.
- Se ofrecieron las siguientes opciones:

Para las preguntas abiertas fueron las respuestas obtenidas; y para las semi abiertas se presentaron opciones dependiendo del objetivo de la pregunta, al igual que si, no, y el porque de las respuestas. Las frecuencias fueron resultado de la totalidad de la población en estudio; y el porcentaje resultó de dividir las frecuencias de cada opción entre el total de la población encuestada.

5.2 Análisis

El análisis respectivo a cada pregunta se realizó después de la tabulación, el cual se hizo en términos cuantitativos reflejando de esta forma la integridad de las respuestas obtenidas de las personas encuestadas.

5.3 Interpretación

Seguidamente del análisis, se procedió a la interpretación de las respuestas obtenidas, para concretizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa.

A continuación en la página siguiente se encuentra el procesamiento de la investigación de campo.

RESUMEN DE GUIA DE PREGUNTAS EFECTUADAS A LOS ORGANOS DE DIRECCIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

A los Órganos de Dirección de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. (IUSA) y otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), conformados por el consejo de administración, la junta de vigilancia y el comité de créditos, se les realizó una entrevista personal, orientada por medio de una guía de preguntas.

Dicha entrevista consistió en las siguientes preguntas:

Pregunta No. 1

¿A qué Órgano de Dirección de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito pertenece?

Alternativa	Frecuencia
Consejo de Administración	5
Junta de Vigilancia	3
Comité de Créditos	3

Pregunta No. 2

¿Cuánto tiempo aproximadamente tiene de funcionar la asociación cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Aproximadamente 35 años	1
38 años	10

Pregunta No. 3

¿Qué papel juega la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito en el contexto económico-social?

Alternativa	Frecuencia
Apoya a los Asociados en lo relacionado a la formación solidaria, necesidades financieras apremiantes y la orientación educativa	3
Como toda Asociación de Ahorro y Crédito brinda al Asociado un servicio económico y genera desarrollo económico, político y social al país y a la cooperativa misma	4
Contribuye a minimizar la pobreza, mejorando el nivel de vida de los Asociados proporcionándoles préstamos ágiles y oportunos	4

Pregunta no. 4

¿Mencione la visión institucional que pretende alcanzar la Asociación Cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Ser una empresa Cooperativa competitiva eficiente y segura, garantizando la inversión y otorgando un servicio de calidad que contribuya al desarrollo económico y social del país	5
Ser Competitiva, eficiente y segura con madurez empresarial para enfrentar los retos que se presentan ya sean financieros económicos y políticos.	3
Ser una empresa Cooperativa, eficiente y segura de continuos cambios y mejoría, para garantizar el capital y la inversión de los Asociados	3

Pregunta No. 5

¿Quién se la dio a conocer?

Alternativa	Frecuencia
A través de reuniones de trabajo, cuando se elaboró el plan estratégico en el primer trimestre del año 2003, cartelera de la Cooperativa.	10
Mediante una empleada de la Cooperativa	1

Pregunta No. 6

¿Como considera que se alcanza?

Alternativa	Frecuencia
Asociándose y participando en el quehacer cooperativo	2
Aplicando una administración eficiente y un manejo transparente de los recursos	6
Por medio del trabajo integrado por los Empleados, Asociados y Cuerpos Directivos	3

Pregunta No. 7

¿Cuál es la misión institucional que cumple actualmente la asociación cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Brindar servicios financieros eficientes a los Asociados, otorgando beneficios cooperativos oportunos, permitiéndoles obtener una mejor calidad de vida.	4
Brindar excelentes servicios financieros personalizados a los asociados que buscan mejorar sus condiciones de vida mediante los beneficios cooperativos de Ahorro y Crédito a través de personal calificado que proyecte confianza, honradez y solidez	2
Dar servicio económico a través de préstamos ágiles y oportunos que den la pauta a una mejor calidad de vida a los Asociados	5

Pregunta No. 8

¿Quien se la dio a conocer?

Alternativa	Frecuencia
Por medio del Comité de Educación y en la Memoria de Labores	2
A través de reuniones de trabajo, cuando se elaboró el plan estratégico en el primer trimestre del año 2003, cartelera de la Cooperativa.	6
Actividad de Consultoría, cartelera de la institución y evento de planificación estratégica	3

Pregunta No. 9

¿Como considera que se cumple?

Alternativa	Frecuencia
A través del trabajo solidario de todos los que integran la Cooperativa	6
Otorgamiento de Préstamos Cooperativos	3
Otorgando préstamos ágiles y oportunos a intereses razonables	2

Pregunta No. 10

¿Mencione los objetivos institucionales que persigue la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Procurar mediante el esfuerzo propio y ayuda mutua el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad	3
Fomento del desarrollo, fortaleciendo el movimiento cooperativo a través de la integración económica y social de las cooperativas a nivel local, nacional e internacional	1
El estímulo del ahorro sistemático en aportaciones y depósitos en cuentas de Ahorro	3
Fomentar la educación cooperativa	2
Facilidades de préstamo a intereses razonables	1
Procurar asistencia técnica a los Asociados	1

Pregunta No. 11

¿Cuáles son las políticas generales que se han establecido para orientar el alcance de los objetivos que se persiguen en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Política de Personal	1
Política Crediticia Contable	2
Políticas de Reclutamiento, Promoción y Selección de Asociados	2
Reglamento Interno	1
Estatutos	2
Brindar a los Asociados préstamos con intereses no mayores al establecido por el sistema financiero	3

Pregunta No. 12

¿Cuáles son las funciones generales que se desarrollan en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Se basa en la Asociatividad y se desarrolla en el marco de Ahorro y Crédito	3
Crediticia	1
Capacitación	1
Asistencia Técnica a los Asociados	1
Funciones Administrativas y Financieras	2
Funciones contables	2
Funciones de tesorería	1

Pregunta No. 13

¿Cómo está organizada la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos, Comité de Educación, Gerencia General, Gerencia Administrativa, Financiera, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Mercadeo	5
Se conforma de Asamblea General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia General, Asesor Jurídico, Gerencia Administrativa, Financiera, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Mercadeo	4
Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos, y Comité de Educación	2

Pregunta No. 14

¿Tienen representada gráficamente la estructura orgánica de la Asociación Cooperativa en un organigrama?

Alternativa	Frecuencia
Si	11

Pregunta No. 15

Mencione brevemente las unidades Administrativas que conforman actualmente la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia
Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia Administrativa, Gerencia de Mercadeo, Departamento de contabilidad, Informática, Sucursal Soyapango, Préstamos, Mora, Seguridad, Servicios Generales, Archivo	6
Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia Administrativa y sus respectivos departamentos	5

Pregunta 16

¿Cuáles son los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito a sus Asociados?

Alternativa	Frecuencia
Servicio de Ahorro, Financiamiento, Ordenes de Descuento y Asesoría	5
Educación Cooperativa	1

Ahorro Navideño, Infantil, Plazo Fijo	3
Préstamos para diferentes destinos (Vivienda, Pago de Deuda)	1
Ayuda por defunción para los Asociados	1

Pregunta No. 17

Usted como miembro de los Organos de Dirección ¿Cómo considera su participación en el quehacer de la gestión administrativa dentro de la Asociación Cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Regular, porque con la presencia de dos veces al mes es poco lo que se ejecuta	6
Participación al 100 % en sesiones ordinarias y extraordinarias, con voz pero sin derecho a voto	3
Como un elemento de control y apoyo en las mejoras de control interno	2

Pregunta No. 18

¿Cuáles son las políticas que han implementado en lo referente al Desarrollo Institucional que se pretende lograr para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Políticas de Mercadeo	3
Políticas de Crédito	4
Políticas de Calidad	2
Política de Servicio al Asociado	2

Pregunta No. 19

Las políticas de Desarrollo Institucional se aplican de manera:

Alternativa	Frecuencia
Totalmente, porque se cumplen las políticas	5
Parcialmente, porque se desconocen los resultados reales	6

Pregunta No. 20

¿Considera que todo el personal esta identificado con los principios cooperativistas que rigen a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Sí, el 80% del personal esta identificado	2
No, falta el conocimiento y sentir los verdaderos valores cooperativos ya que cada uno actúa en función de su propia responsabilidad laboral	5
No, un 10% o 12% del personal	4

Pregunta No. 21

¿Cuáles son las clases de sistemas informáticos que se han establecido en la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito?

Alternativa	Frecuencia
Sistema informático Office 2000 de Aplicación Comercial y FOX PRO para DOF con control mecanizado de cuentas	4
Sistema Contable	1
Sistema Automatizado para préstamos	2
Sistema de Ahorro	1
Sistema de Ingresos (recibos)	1
No se tiene información desde gerencia	2

Pregunta No. 22

Los sistemas informáticos que son utilizados en la Asociación Cooperativa, los considera:

Alternativa	Frecuencia
Adecuados, porque se ajustan a la necesidades propias del trabajo	7
Inadecuados, porque falta información para la toma de decisiones oportunas y relevantes para el desarrollo de las	4

actividades de los Cuerpos Directivos	
---------------------------------------	--

Pregunta No. 23

¿Cómo aseguran la calidad que se presta en el servicio que se le proporciona al asociado?

Alternativa	Frecuencia
Con la excelente atención al Asociado	5
A través de buzones de sugerencias	2
A través de encuestas mensuales	1
A través de conversaciones directas con los Asociados	3

Pregunta No. 24

¿Cuáles son las leyes y reglamentos que rigen a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Los estatutos de CACTIUSA	4
Ley de Cooperativas de INSAFOCOOP	3
Reglamento Interno	4

Pregunta No. 25

¿Se mantienen informados de las reformas que se han efectuado a las leyes y reglamentos que regulan a esta clase de asociaciones cooperativas?

Alternativa	Frecuencia
Si, la información llega a través de la Gerencia General de la Cooperativa	4
Si, INSAFOCOOP informa, y el consejo de Administración propone reformas operativas	4
No, a veces se informa	3

Pregunta No. 26

¿Cuáles son los sistemas de control interno que aplican para llevar a cabo la gestión administrativa?

Alternativa	Frecuencia
Medidas del Desempeño	1
Junta de Vigilancia, Auditoria Externa	3
Rangos de Autorización por Montos de Préstamos Otorgados	2
Reportes de las diferentes gerencias y personal administrativo	5

Pregunta No. 27

¿Cómo evalúa el sistema de control interno que se aplica en la Asociación Cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Excelente, porque es una Cooperativa exitosa	6
Muy bueno	2
Regular, porque no es integral	3

Pregunta No. 28

¿Qué beneficios ofrece la Asociación Cooperativa a sus asociados?

Alternativa	Frecuencia
Seguro de Deudas	3
Ayudas por defunción	2
Seminarios y capacitaciones	3
Crear un capital en aportaciones y cuentas de ahorro	2
Educación Cooperativa	1

Pregunta No. 29

¿Han pensado en ofrecer nuevos beneficios a sus asociados?

Alternativa	Frecuencia
Si, Adquisición de vehículo a través de financiamiento a	1

largo plazo	
Si, Adquisición de vivienda popular a tasas del 12%	1
Si, Captar remesas de los salvadoreños en el exterior	1
Si, Trabajar con tarjetas	1
Si, Hacer publicidad a los negocios de los asociados a través del boletín informativo de la Cooperativa	1
No	6

CUESTIONARIO CONTESTADO POR LOS JEFES DE UNIDADES QUE LABORAN EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S.A.(IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA de R. L.)

Pregunta No. 1

¿Cuánto tiempo aproximadamente tiene de funcionar la cooperativa?

Objetivo: Conocer el tiempo aproximado que tiene la cooperativa de funcionar.

Opción	Fr.	Pr. (%)
De 30 a 40 años	9	69.23%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Total	13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 69.23% contestó que el tiempo que tiene de funcionar la cooperativa es de 30 a 40 años, el 30.77% no devolvió los cuestionarios

Interpretación:

La mayoría de los jefes de unidades conocen el tiempo aproximado que tiene la cooperativa de estar funcionando.

Pregunta No. 2

¿Qué papel juega la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito en el contexto económico-social?

Objetivo: Determinar cual es el papel que juega la cooperativa en el contexto económico-social

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Brindar atención al público por medio del crédito y demás prestaciones	1	7.69%
Fomentar a los Asociados la ayuda mutua	2	15.38%
Ser una alternativa para superar las necesidades económicas	2	15.38%
Ser una fuente de financiamiento para solventar las necesidades de los Asociados	3	23.08%
Cuestionarios no devueltos	4	30.78%
Abstenciones	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, 23.08% manifestó ser una fuente de financiamiento para solventar las necesidades de los Asociados, 15.38% fomentar a los Asociados la ayuda mutua, 15.38% ser una alternativa para superar las necesidades económicas, 7.69% brindar atención al público por medio del crédito y demás prestaciones y el 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Se puede denotar que los jefes de unidades no concuerdan con el papel que juega la Asociación Cooperativa en el contexto económico-social.

Pregunta No. 3

¿Mencione los objetivos institucionales que persigue la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Determinar si los jefes de unidades conocen los objetivos institucionales que persigue la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados	1	7.69%
Mejorar el nivel económico, social y cultural de sus asociados y de la comunidad	2	15.39%

Satisfacer las necesidades de los Asociados a través de préstamos y demás servicios que ofrece la Cooperativa	1	7.69%
Crecer en número de Asociados	1	7.69%
Consolidarse como empresa de prestigio para garantía de los Asociados	1	7.69%
Conquistar nuevos mercados	1	7.69%
Contar con herramientas administrativas que orienten y faciliten la ejecución de las operaciones que realizan los Asociados	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.78%
Abstenciones	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 15.39% mejorar el nivel económico, social y cultural de sus asociados y de la comunidad el 7.69% procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, 7.69% satisfacer las necesidades de los Asociados a través de préstamos y demás servicios que ofrece la Cooperativa, 7.69% crecer en número de Asociados, 7.69% consolidarse como empresa de prestigio para garantía de los Asociados, 7.69% conquistar nuevos mercados, 7.69% contar con herramientas administrativas que orienten y faciliten la ejecución de las operaciones que realizan los Asociados, 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

En su mayoría los jefes de unidades desconocen los objetivos institucionales que persigue la Asociación cooperativa, ya que solo una minoría menciona uno de los objetivos institucionales.

Pregunta No. 4

¿Cuáles son las políticas generales que se han establecido para orientar el alcance de los objetivos que se persiguen en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Conocer cuales son las políticas generales que se han establecido para alcanzar los objetivos institucionales de la asociación cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
La relación estrecha entre el Asociado y la Cooperativa	2	15.39%
El pago de intereses más altos en tasas pasivas y bajarlos en el pago de tasas activas	1	7.69%
La creación de unidades de apoyo como Mercadeo, Relaciones Públicas y Crédito	1	7.69%
El ofrecimiento de servicios de créditos para multidestino	1	7.69%
La Educación Cooperativa para que los Asociados aporten sistemáticamente al capital y al ahorro	2	15.38%
La concientización a los Asociados para incrementar sus aportaciones	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.78%
Abstenciones	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 15.39% la relación estrecha entre el Asociado y la Cooperativa, 15.39% la educación cooperativa para que los Asociados aporten sistemáticamente al capital y al ahorro, el 7.69% el pago de intereses más altos en tasas pasivas y bajarlos en el pago de tasas activas, 7.69% la creación de unidades de apoyo como mercadeo, relaciones públicas y crédito, 7.69% el ofrecimiento de servicios de créditos para multidestino, el 7.69% la concientización a los Asociados para incrementar sus aportaciones y un 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Se puede observar que los jefes de las unidades desconocen las políticas generales que se han establecido para alcanzar los objetivos institucionales de la asociación cooperativa.

Pregunta No. 5

¿Cuáles son las funciones generales que se desarrollan en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Determinar cuales son las funciones generales que se desarrollan en la Asociación cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Ofrecer los servicios de Ahorro y Crédito	4	30.77%
Atención al asociado por medio de brindar información a cerca de préstamos, cuentas de ahorro, etc.	3	23.08
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% dijo ofrecer los servicios de ahorro y crédito el 30.77% no devolvió los cuestionarios, 23.08% atención al asociado por medio de brindar información a cerca de préstamos, cuentas de ahorro, etc., el 15.338% se abstuvieron a contestar.

Interpretación:

Se puede denotar que los jefes de unidades desconocen las funciones generales que se desarrollan en la Asociación cooperativa.

Pregunta No. 6

¿Cómo está organizada la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Conocer como esta organizada la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Asamblea General, Consejo Administrativo, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos, Comité de Educación	4	30.77%
Cuerpos Directivos	2	15.38%
Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración	2	15.38%
Esta organizada por departamentos	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.78%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% determinó que Asamblea General, Consejo Administrativo, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos, Comité de Educación, 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 15.38% Cuerpos Directivos, 15.38% Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, 7.69% Esta organizada por departamentos.

Interpretación:

Los jefes de unidades desconocen como esta organizada la asociación cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 7

¿Tienen representada gráficamente la estructura orgánica de la Asociación Cooperativa en un organigrama?

Objetivo: Determinar si tiene representada gráficamente la estructura orgánica de la Asociación Cooperativa en un organigrama.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> ● Asamblea General, Consejo Administrativo, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos, Comité de Educación ● Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración 	9	69.23%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 69.29% contesto que si existe representación gráfica del organigrama por medio de la Asamblea General, Consejo Administrativo, Junta de Vigilancia, Comité de Créditos, Comité de Educación, y algunos contestaron que la Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, el 30.77% no devolvió los cuestionarios.

Interpretación:

La mayoría de jefes de unidad conocen la existencia del organigrama de la asociación cooperativa.

Pregunta No. 8

Mencione brevemente las unidades administrativas que conforman actualmente la Asociación Cooperativa.

Objetivo: Indagar si los jefes de unidad conocen las unidades administrativas que conforman actualmente la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Departamento de Cobros, Préstamos, Mora, Operaciones, Cajas, Jurídico, Contabilidad, Cobros	5	38.46%
Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Mercadeo	3	23.08%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 38.46% estable que las unidades son: Departamento de Cobros, Préstamos, Mora, Operaciones, Cajas, Jurídico, Contabilidad, Cobros, 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 23.08% determino que las unidades son: Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Mercadeo, y el 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Los jefes de unidades desconocen como están conformadas las unidades administrativas de la Asociación Cooperativa.

Pregunta No. 9

¿Cuáles son los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito a sus asociados?

Objetivo: Establecer cuales son los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito a sus asociados.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Ahorro, Préstamos y Ordenes de Compra	8	61.54%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 61.54% manifestó que los servicio que ofrecen son: Ahorro, Préstamos y Ordenes de Compra, y el 30.77% no devolvió los cuestionarios.

Interpretación:

La mayoría de los jefes conocen los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito a sus asociados.

Pregunta No. 10

¿Cómo considera la participación de los Órganos de Dirección dentro de la Asociación Cooperativa?

Objetivo: Establecer la participación de los Órganos de Dirección dentro de la Asociación Cooperativa.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Porque hasta el momento no ha habido ningún fraude 	1	7.69%

Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Porque velan por el bienestar de la Cooperativa y protegen los intereses de la misma Aprueban y apoyan gestiones en beneficio del desarrollo de la Cooperativa 	6	46.15%
Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Porque la permanencia de los Organos de Dirección no es a tiempo completo 	1	7.69%
Regular	<ul style="list-style-type: none"> Porque los Organos de Dirección trabajan con un poco de apatía 	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos		4	30.78%
Total		13	100%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 46.15% manifestó que muy bueno: Porque velan por el bienestar de la Cooperativa y protegen los intereses de la misma, además Porque velan por el bienestar de la Cooperativa y protegen los intereses de la misma, 30.77% no devolvió los cuestionarios, 7.69% Excelente Porque hasta el momento no ha habido ningún fraude, 7.69% Buena Porque la permanencia de los Organos de Dirección no es a tiempo completo y el otro 7.69% Regular Porque los Organos de Dirección trabajan con un poco de apatía.

Interpretación:

Se puede notar que los jefes de unidades no tienen el mismo criterio en cuanto la participación de los Organos de Dirección dentro de la Asociación Cooperativa.

Pregunta No. 11

¿Cuáles son las políticas que han implementado en lo referente al Desarrollo Institucional que se pretende lograr para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo:

Investigar cuales son las políticas que se han implementado para el Desarrollo Institucional.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
La revisión de tasa activas y pasivas	1	7.69%
La Creación de Comités Auxiliares para darle mayor agilidad a las operaciones	2	15.38%
Las Capacitaciones constantes al personal y a los Asociados	3	23.08%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	3	23.08%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 23.08% Establecer la participación de los Organos de Dirección dentro de la Asociación Cooperativa, el 23.08% se abstuvo a contestar, y el 15.38% La Creación de Comités Auxiliares para darle mayor agilidad a las operaciones, 7.69% La revisión de tasa activas y pasivas.

Interpretación:

La mayoría de jefes de unidades no saben cuales son las políticas que han implementado en lo referente al Desarrollo Institucional que se pretende lograr para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 12

¿Cómo considera el cumplimiento de estas políticas?

Objetivo: Indagar como se están cumpliendo las políticas

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
--------	-------------	-----	---------

Totalmente	<ul style="list-style-type: none"> Porque CACTIUSA primero planifica y después actúa 	4	30.77%
Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> Porque es difícil que todas las personas cambien positivamente Porque no todos los Asociados quieren participar 	2	15.38%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> No contestó 	3	23.08%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% las políticas se cumplen totalmente Porque CACTIUSA primero planifica y después actúa, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 23.08% se abstuvo de contestarlo, y el 15.38% las políticas se cumplen parcialmente Porque es difícil que todas las personas cambien positivamente, además Porque no todos los Asociados quieren participar

Interpretación:

La mayoría de jefes de unidades tienen criterios diferentes del cumplimiento de políticas

Pregunta No. 13

¿Considera que todo el personal esta identificado con los principios cooperativistas que rigen a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Determinar si todo el personal esta identificado con los principios cooperativos.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> Porque todos los empleados están debidamente capacitados con los principios cooperativos Porque los principios filosóficos son puestos en práctica 	6	46.15%
No	<ul style="list-style-type: none"> Porque falta implementar programas de formación cooperativa Por falta de interés en el personal de conocerlos 	3	23.08%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 46.14% contesto que si Porque todos los empleados están debidamente capacitados con los principios cooperativos, además Porque los principios filosóficos son puestos en prácticas, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, y un 23.08% manifestó que no Porque falta implementar programas de formación cooperativa y también Por falta de interés en el personal de conocerlos

Interpretación:

Los jefes de unidades establecen que el personal no esta identificado con los principios cooperativos.

Pregunta No. 14

¿Cuáles son las clases de sistemas informáticos que se han establecido en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo:

Establecer cuales son los tipos de sistema informáticos que se cuenta en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Office y Fox Pro	3	23.08%
Office y Redes Nobel	2	15.38%
Programas especiales para llevar un control de todas las cuentas de los Asociados	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	3	23.08%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 23.08% Office y Fox Pro, un 23.08% no contestó, el 15.38% Office y Redes Nobel y 7.69% Programas especiales para llevar un control de todas las cuentas de los Asociados.

Interpretación:

Los jefes de unidades no saben cuales son sistemas informáticos que se han establecido en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 15

Los sistemas informáticos que son utilizados en la Asociación Cooperativa, los considera:

Objetivo: Evaluar sistemas informáticos que son utilizados en la Asociación Cooperativa

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Adecuados	<ul style="list-style-type: none"> ● Porque han sido creados de acuerdo a las necesidades de cada departamento ● Porque se cuenta con un sistema de red que permite tener la misma información al mismo tiempo ● Porque funcionan dentro de las exigencias a cubrir 	7	53.85%
Inadecuados	<ul style="list-style-type: none"> ● Porque se está ofreciendo un servicio mecanizado y no sistematizado 	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> ● No contestó 	1	7.69%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 53.85% estableció que los sistemas informáticos son adecuados porque han sido creados de acuerdo a las necesidades de cada departamento, y además porque se cuenta con un sistema de red que permite tener la misma información al mismo tiempo, así como también porque funcionan dentro de las exigencias a cubrir 30.77% no devolvió los cuestionarios, el 7.69% los considera inadecuados y finalmente el 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Una mayoría del porcentaje de jefes de unidades que contestaron coincidieron en que los sistemas informáticos utilizados son adecuados, mientras que otra minoría opino lo contrario

Pregunta No. 16

¿Cómo aseguran la calidad que se presta en el servicio que se le proporciona al asociado?

Objetivo: Determinar como aseguran la calidad que se presta en el servicio que se le proporciona al asociado.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Capacitando al personal, dando seminarios en diferentes áreas	3	23.08%
Elaboración de encuestas mensuales a los Asociados	1	7.69%
Comparando a diario los movimientos de las cuentas con contabilidad	1	7.69%
Agilidad y puntualidad en la ejecución de compromisos con los Asociados	2	15.39%
Buzón de Sugerencias	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, un 23.08% Capacitando al personal, dando seminarios en diferentes áreas, un 15.39% Agilidad y puntualidad en la ejecución de compromisos con los Asociados, un 7.69% Elaboración de encuestas mensuales a los Asociados, un 7.69% Comparando a diario los movimientos de las cuentas con contabilidad, un 7.69% Buzón de Sugerencias, un 7.69% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Los jefes de unidad no saben como evaluar la calidad que se presta en el servicio que se le proporciona al asociado.

Pregunta No. 17

¿Cuáles son las leyes y reglamentos que rigen a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Determinar cuales son las leyes y reglamentos que rigen a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento	3	23.08%
Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Estatutos, Reglamentos y Normas de Crédito y Ahorro	2	15.39%
Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Estatutos, Ley del IVA, Código de Comercio	2	15.38%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, 23.08% Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, 15.39% Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Estatutos, Reglamentos y Normas de Crédito y Ahorro, 15.38% Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, Estatutos, Ley del IVA, Código de Comercio y un 15.38% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Los jefes de unidades desconocen todas las leyes y reglamento que rigen la asociación cooperativa.

Pregunta No. 18

¿Se mantienen informados de las reformas que se han efectuado a las leyes y reglamentos que regulan a esta clase de asociaciones cooperativas?

Objetivo: Determinar cuales son las reformas que se han efectuado a las leyes y reglamentos que regulan a las asociaciones cooperativas.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
	• El Gerente General da	7	53.85%

Si	información de los cambios o reformas que han surgido <ul style="list-style-type: none"> Asistiendo a seminarios informativos 		
No	<ul style="list-style-type: none"> Porque las reformas a las leyes nunca son aprobadas, quedando de esta manera estancadas 	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> No contestó 	1	7.69%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 53.85% contestó que el gerente general da información de los cambios o reformas que han surgido, además asistiendo a seminarios informativos 30.77% no devolvió los cuestionarios, un 7.69% contestó que no porque las reformas a las leyes nunca son aprobadas, quedando de esta manera estancadas, 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Los jefes de unidades desconocen las reformas que se han efectuado a las leyes y reglamentos que regulan a las asociaciones cooperativas.

Pregunta No. 19

¿Cuáles son los sistemas de control interno que aplican para llevar a cabo la gestión administrativa?

Objetivo: Determinar cuales son los sistemas de control interno que aplican para llevar a cabo la gestión administrativa.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Cortes de Caja, Arqueo, Cancelación de Fondo de Caja, Análisis de Ingreso y de Préstamo	1	7.69
La Contabilidad y todos sus sistemas auxiliares, Auditorias Externas, Auditorias Fiscales	1	7.69
El Consejo de Administración	1	7.69%
Junta de Vigilancia, Auditor Externo, Departamento Jurídico	1	7.70%
Las Jefaturas o Gerencias de los diferentes departamentos	1	7.70%
Contabilizando diariamente lo que ingresa, emitiendo reportes diarios de movimientos en las cuentas	2	15.38%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, 15.38% Contabilizando diariamente lo que ingresa, emitiendo reportes diarios de movimientos en las cuentas, 15.38% se abstuvo a contestar, 7.69% Cortes de Caja, Arqueo, Cancelación de Fondo de Caja, Análisis de Ingreso y de Préstamo, 7.69% La Contabilidad y todos sus sistemas auxiliares, Auditorias Externas, Auditorias Fiscales, 7.69% El Consejo de Administración, 7.70% Junta de Vigilancia, Auditor Externo, Departamento Jurídico, 7.70% Las Jefaturas o Gerencias de los diferentes departamentos

Interpretación:

Se puede observar que los jefes de unidades desconocen los sistemas de control interno que aplican para llevar a cabo la gestión administrativa.

Pregunta No. 20

¿Cómo evalúa el sistema de control interno que se aplica en la Asociación Cooperativa?

Objetivo: Evaluar el sistema de control interno que se aplica en la Asociación Cooperativa.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Permite una información 	7	53.85%

	<p>actualizada para el desarrollo de las actividades diarias de recuperación en el departamento de Mora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen áreas que a juicio de Auditoria deben de mejorarse • Siempre se esta informando de cualquier irregularidad de los departamentos • Se detectan anomalías y se corrigen 		
Regular	<ul style="list-style-type: none"> • Se ve como va el sistema 	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	<ul style="list-style-type: none"> • No contestó 	4	30.77%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> • No contestó 	1	7.69%
Total	<ul style="list-style-type: none"> • 	13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 53.85% consideran que muy bueno Permite una información actualizada para el desarrollo de las actividades diarias de recuperación en el departamento de Mora, además Existen áreas que a juicio de Auditoria deben de mejorarse, también siempre se esta informando de cualquier irregularidad de los departamentos, así mismo se detectan anomalías y se corrigen 30.77% no devolvió los cuestionarios, 7.69% consideran regular Se ve como va el sistema, 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Se puede notar que los jefes de unidad tienen diferentes criterios para Evaluar el sistema de control interno que se aplica en la Asociación Cooperativa.

Pregunta No. 21

¿Qué beneficios ofrece la Asociación cooperativa a sus Asociados?

Objetivo: Investigar beneficios ofrece la Asociación cooperativa a sus Asociados.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Préstamos, Cuentas de Ahorro y Ordenes de Compra	4	30.77%
Préstamos Ágiles y Oportunos	2	15.38%
Ofrecemos Intereses altos en tasas pasivas y bajos en tasas activas	1	7.69%
Participación en los excedentes que son repartibles anualmente, producto del capital social	1	7.69%
Servicios de Seguridad, Confiabilidad, Credibilidad, Comodidad.	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% Préstamos, Cuentas de Ahorro y Ordenes de Compra 30.77% no devolvió los cuestionarios, 15.38% Préstamos Ágiles y Oportunos, 7.69% Ofrecemos Intereses altos en tasas pasivas y bajos en tasas activas, 7.69% Participación en los excedentes que son repartibles anualmente, producto del capital social, 7.70% Servicios de Seguridad, Confiabilidad, Credibilidad, Comodidad.

Interpretación:

La mayoría de jefe desconocen los beneficios ofrece la Asociación cooperativa a sus asociados.

Pregunta No. 22

¿Han pensado en ofrecer nuevos beneficios a sus asociados?

Objetivo: Investigar los nuevos beneficios que ofrecerán a sus asociados

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas unidades descentralizadas dentro del área metropolitana y departamentos • Pago de servicios de agua, luz y teléfono dentro de la Cooperativa • Implementar nuevos servicios como cuentas juveniles y cuentas maternales 	5	38.46%
No	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita desarrollarse y fortalecerse con más y mejores recursos, para luego pensar en otros beneficios • No le han informado 	2	15.38%
Cuestionarios no devueltos		4	30.78%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> • No contestó 	2	15.38%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 38.46% contestó que si ofrecerán nuevos beneficios como: Nuevas unidades descentralizadas dentro del área metropolitana y departamentos, además Pago de servicios de agua, luz y teléfono dentro de la Cooperativa, también Implementar nuevos servicios como cuentas juveniles y cuentas maternales 30.77% no devolvió los cuestionarios, 15.38% contestó que no ofrecerán nuevos beneficios porque Se necesita desarrollarse y fortalecerse con más y mejores recursos, para luego pensar en otros beneficios, además No le han informado, 15.38% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

La mayoría de jefes de unidades desconocen los nuevos beneficios que ofrecerán a sus asociados

Pregunta No. 23

¿Mencione la visión institucional que se pretende alcanzar?

Objetivo: Determinar si los Jefes de Unidades conocen la visión institucional que pretende alcanzar la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Ser una empresa cooperativa competitiva, eficiente, segura, mediante la adopción de un proceso de mejora continua, que garantice la inversión, otorgando un servicio de calidad y que contribuya al desarrollo económico y social del país.	4	30.77%
Brindar servicios de calidad con el compromiso de innovar día a día	1	7.69%
Crear nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los Asociados en mejores ventajas que ofrece el mercado	1	7.69%
Mejorar la calidad de vida de los Asociados a través de la ayuda mutua	1	7.69%
Crecimiento del Cooperativismo para verlo reflejado en los ingresos	1	7.70%
Ser una gran empresa sin perder su carácter de Cooperativa, en donde los Asociados gocen de los beneficios que esta ofrece para contribuir al desarrollo del país, siendo una fuente de trabajo	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% Ser una empresa cooperativa competitiva, eficiente, segura, mediante la adopción de un proceso de mejora continua, que garantice la inversión, otorgando un servicio de calidad y que contribuya al desarrollo económico y social del país, 30.77% no devolvió los cuestionarios, 7.69% Brindar servicios de calidad con el compromiso de

innovar día a día, 7.69% Crear nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los Asociados en mejores ventajas que ofrece el mercado, 7.69% Mejorar la calidad de vida de los Asociados a través de la ayuda mutua, 7.69% Crecimiento del Cooperativismo para verlo reflejado en los ingresos, 7.69% Ser una gran empresa sin perder su carácter de Cooperativa, en donde los Asociados gocen de los beneficios que esta ofrece para contribuir al desarrollo del país, siendo una fuente de trabajo

Interpretación:

Los Jefes de Unidades desconocen la visión institucional que pretende alcanzar la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 24

¿Quién se la dio a conocer?

Objetivo: Indagar quién le dio a conocer a los encuestados la visión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Seminarios y Capacitaciones	2	15.38%
Departamento de Mercadeo	1	7.69%
La Gerencia	1	7.69%
Consejo de Administración	1	7.69%
Concepto que surgió de todo el personal en un seminario de capacitación	2	15.39%
Por medio del plan estratégico de la cooperativa	2	15.39%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, 15.38% Seminarios y Capacitaciones, 15.38% Concepto que surgió de todo el personal en un seminario de capacitación, 15.38% Por medio del plan estratégico de la cooperativa, 7.69% Departamento de Mercadeo, 7.69% La Gerencia, 7.69% Consejo de Administración.

Interpretación:

Los jefes de unidades desconocen quien le dio a conocer la visión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 25

¿Cómo considera que se alcanza?

Objetivo: Investigar el alcance de la visión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Manteniendo las actividades enmarcadas en los principios cooperativos y cumpliendo las leyes y normas que rigen la cooperativa	1	7.69%
Por medio del servicio que se brinda a los asociados	1	7.69%
Por medio del servicio que se brinda a los asociados	1	7.69%
Por medio del servicio que se brinda a los asociados	1	7.69%
Mediante el esfuerzo conjunto de Asociados, Directivos y Personal Administrativo	1	7.69%
Siendo competitivos y ofreciendo servicios de calidad al asociado	1	7.69%
A través de poner en práctica lo planeado en ella mediante mecanismos de operación	1	7.70%
Retroalimentándose con capacitaciones continuas a los empleados con la demanda del servicio de los Asociados	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, el 30.77% no devolvió los cuestionarios, 7.69% Manteniendo las actividades enmarcadas en los principios cooperativos y cumpliendo las leyes y normas que rigen la cooperativa 7.69% Por medio

del servicio que se brinda a los asociados 7.69% Por medio del servicio que se brinda a los asociados 7.69% Mediante el esfuerzo conjunto de Asociados, Directivos y Personal Administrativo s 7.69% Siendo competitivos y ofreciendo servicios de calidad al asociado 7.69% A través de poner en práctica lo planeado en ella mediante mecanismos de operación 7.69% Retroalimentándose con capacitaciones continuas a los empleados con la demanda del servicio de los Asociados 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

Los jefes de unidades desconocen el alcance de la visión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 26

¿Mencione la misión institucional que cumple actualmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Verificar si los Jefes de Unidades conocen la misión institucional que cumple actualmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Brindar servicios financieros eficientes a los asociados mediante el otorgamiento de beneficios cooperativos oportunos, que le permitan aspirar a una mejor calidad de vida.	5	38.46%
Crecimiento de la Cooperativa	1	7.70%
Brindar servicios financieros con personal altamente capacitado para el desarrollo óptimo de la Cooperativa	1	7.69%
Lograr favorecer a los Asociados a través del servicio de Créditos a un costo justo	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstención	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 38.46% contestó que la misión de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito es brindar servicios financieros eficientes a los asociados mediante el otorgamiento de beneficios cooperativos oportunos, que le permitan aspirar a una mejor calidad de vida, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 7.70% manifiesta que la misión es el crecimiento de la Cooperativa, otro 7.69% brindar servicios financieros con personal altamente capacitado para el desarrollo óptimo de la Cooperativa, mientras que el otro 7.69% contestó que la misión es lograr favorecer a los Asociados a través del servicio de Créditos a un costo justo y un 7.69% se abstuvo de contestar.

Interpretación:

Se puede observar que la mayoría de los Jefes de Unidades no conocen la misión institucional que cumple actualmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 27

¿Cómo considera que se cumple?

Objetivo: Investigar el cumplimiento de la misión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
A través del servicio que se brinda a los asociados	5	38.46%
Porque es el quehacer diario de la institución	1	7.69%
Satisfacer las necesidades del Asociado en el momento oportuno	1	7.69%
Siendo eficientes en las actividades sin discriminación ni preferencia y orientando a los Asociados	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstención	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 38.46% manifiesta que la misión se cumple a través del servicio que se brinda a los asociados, mientras que un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 7.70% contestó que se cumple siendo eficientes en las actividades sin discriminación ni preferencia y orientando a

los Asociados, un 7.69% manifestó que es el quehacer diario de la institución, otro 7.69% contestó que se cumple por medio de satisfacer las necesidades del Asociado en el momento oportuno y un 7.69% se Abstuvo a contestar.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de las Unidades no concuerdan con el cumplimiento de la misión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Pregunta No. 28

¿Mencione los objetivos específicos que se persiguen en su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer cuáles son los objetivos específicos que se persiguen en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Son los mismos institucionales	1	7.69%
Servicio de Calidad y satisfacción del Asociado	2	15.38%
Darle seguridad a las personas visitantes	1	7.69%
Minimizar el índice de mora y buscar alternativas viables a casos difíciles de recuperación	1	7.69%
Mantener informado a la Junta Directiva y Gerencia General para que puedan tomar decisiones en base a resultados	1	7.69%
Captación de recursos económicos, armonía social, buen trato y comprensión	1	7.70%
Conquistar nuevos mercados y elevar el número de Asociados	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstención	1	7.69%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 15.38% contestó que los objetivos específicos de la unidad son el servicio de calidad y satisfacción del Asociado, mientras que un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 7.70% manifiesta que los objetivos específicos son la captación de recursos económicos, armonía social, buen trato y comprensión, otro 7.70% considera que conquistar nuevos mercados y elevar el número de Asociados, un 7.69% que son los mismos institucionales, otro 7.69% darle seguridad a las personas visitantes, otro 7.69% minimizar el índice de mora y buscar alternativas viables a casos difíciles de recuperación, otro 7.69% mantener informado a la Junta Directiva y Gerencia General para que puedan tomar decisiones en base a resultados, y un 7.69% se abstuvo De contestar.

Interpretación:

Se puede notar que los Jefes de Unidades si conocen los objetivos específicos que se persiguen en la unidad orgánica.

Pregunta No. 29

¿Mencione las políticas específicas que se aplican en su unidad orgánica?

Objetivo: Investigar si los Jefes de Unidades conocen las políticas específicas que se aplican en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Todo retiro de ahorro se efectuará con su respectiva libreta	1	7.69%
Gestión por 60 días de mora a través de notas y gestión hasta por 90 días auxiliándose por el fiador solidario	1	7.69%
Comunicación constante	1	7.69%
Realizar bien el trabajo	1	7.69%
Reglamentos de préstamos y normas crediticias	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	4	30.77%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, otro 30.77% se abstuviéron a contestar, un 7.70% manifiesta que las políticas específicas que se aplican en la unidad orgánica son los reglamentos de préstamos y normas crediticias, un 7.69% sostiene que todo retiro de ahorro se efectuará con su respectiva libreta, otro 7.69% la gestión por 60 días de

mora a través de notas y gestión hasta por 90 días auxiliándose por el fiador solidario, otro 7.69% la comunicación constante, otro 7.69% realizar bien el trabajo.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades no conocen las políticas específicas que se aplican en la unidad orgánica.

Pregunta No. 30

¿Mencione las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen en su unidad orgánica?

Objetivo: Indagar cuáles son las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Promoción de servicios y visitas a empresas	1	7.69%
Brindar atención al asociado	1	7.69%
Rutas de visitas a los asociados, organizadas por zonas	1	7.69%
Excelencia en el servicio financiero	1	7.69%
Saber escuchar y dar respuestas claras	1	7.69%
Envío de notas en caso de cambio de domicilio y contactar al fiador para recuperar la mora	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	3	23.08%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 23.08% se abstuvieron a contestar, un 7.70% manifiesta que el envío de notas en caso de cambio de domicilio y contactar al fiador para recuperar la mora, un 7.69% la promoción de servicios y visitas a empresas, otro 7.69% brindar atención al asociado, otro 7.69% rutas de visitas a los asociados organizadas por zonas, otro 7.69% la excelencia en el servicio financiero, y un 7.69% saber escuchar y dar respuestas claras.

Interpretación:

La mayoría de los jefes de Unidades no conocen las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen en la unidad orgánica.

Pregunta No. 31

¿Cuáles son las funciones básicas que se desarrollan en su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer cuáles son las funciones básicas que se desarrollan en la unidad orgánica

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Recibir y entregar dinero y valores	1	7.69%
Ordenar a los demás en sus posiciones y como actuar ante cualquier suceso	1	7.69%
Mantener al día en lo referente a la contabilidad	1	7.69%
Planear y llevar a cabo campañas de promoción tanto en ahorro como crédito	1	7.69%
Promover los servicios de la cooperativa a través de visitas a los asociados	1	7.69%
Revisar reportes diarios de cuotas atrasadas, redactar, revisar y enviar notas de crédito	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	3	23.08%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 23.08% se abstuvieron a contestar, un 7.70% sostiene que revisar reportes diarios de cuotas atrasadas, redactar, revisar y enviar notas de crédito, un 7.69% recibir y entregar dinero y valores, otro 7.69% ordenar a los demás en sus posiciones y como actuar ante cualquier suceso, otro 7.69% mantener al día en lo referente a la contabilidad, otro 7.69% planear y llevar a cabo campañas de promoción tanto en ahorro como crédito, y un 7.69% promover los servicios de la cooperativa a través de visitas a los asociados.

Interpretación:

Se puede observar que la mayoría de los Jefes de Unidades no Conocen las funciones básicas que se desarrollan en la unidad orgánica.

Pregunta No. 32

¿Quiénes toman las decisiones de carácter trascendental para su unidad orgánica?

Objetivo: Indagar a cerca de la toma de decisiones de carácter trascendental para la unidad.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Organos de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> Estos toman las decisiones y el personal ejecutivo lo implementa 	2	15.38%
Personal Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> Por tener mayor responsabilidad 	2	15.38%
Jefe Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> Se le comunica al jefe inmediato la situación, dando las instrucciones a realizar 	4	30.77%
Otros	<ul style="list-style-type: none"> El mismo 	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, otro 30.77% contestó que el Jefe Inmediato toma las decisiones de carácter trascendental para la unidad, puesto que se le comunica al jefe inmediato la situación dando las instrucciones a realizar, un 15.38% manifiesta que los Organos de Dirección toman las decisiones de carácter trascendental para la unidad, refiriéndose a que estos últimos toman las decisiones y el personal ejecutivo lo implementa, otro 15.38% que el Personal Ejecutivo, por tener mayor responsabilidad, y un 7.70% contestó que otros toman las decisiones, refiriéndose al mismo

Interpretación:

En cuanto a la toma de decisiones de carácter trascendental para la unidad, se puede notar que el Jefe Inmediato es quien toma dichas decisiones.

Pregunta No. 33

¿En su unidad orgánica quienes toman las decisiones de carácter rutinario?

Objetivo: Investigar a cerca de la toma de decisiones de carácter rutinario en la unidad.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
El Jefe y los empleados de la unidad	1	7.69%
Ellos mismos	3	23.08%
Jefe inmediato	5	38.46%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 38.46% contestó que el Jefe Inmediato, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 23.08% que ellos mismos, y un 7.69% que el jefe y los empleados de la unidad.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades manifiestan que la toma de decisiones de carácter rutinario la realiza el Jefe Inmediato.

Pregunta No. 34

Explique brevemente ¿Cómo se planean las actividades en su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer como planean las actividades en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Enfocar y solucionar las expectativas de los Asociados	1	7.69%
Caja General, Contabilidad y Jefe de Sucursal	1	7.69%
De acuerdo a las necesidades	1	7.69%
Programación de promociones (envío de notas a empresas seleccionadas para ofrecer servicios)	1	7.69%
En reuniones de trabajo con el personal asignado	1	7.69%
Por calendarización o flujograma de actividades	1	7.70%
Cada integrante de la unidad tiene asignadas las funciones a cumplir	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 15.38% se abstuvieron a contestar, un 7.70% manifiesta que cada integrante de la unidad tiene asignadas las funciones a cumplir, otro 7.70% por la calendarización y flujogramas de actividades, un 7.69% en reuniones de trabajo con el personal asignado, otro 7.69% la programación de promociones (envío de notas a empresas seleccionadas para ofrecer servicios), otro 7.69% de acuerdo a las necesidades, otro 7.69% enfocar y solucionar las expectativas de los Asociados, y un 7.69% Caja General, Contabilidad y Jefe de Sucursal.

Interpretación:

Se puede observar que la mayoría de los Jefes de Unidades no conocen como se planean las actividades en la unidad orgánica.

Pregunta No. 35

¿Mencione los métodos de trabajo que usted aplica para cumplir con la labor que le corresponde?

Objetivo: Indagar sobre los métodos de trabajo que utilizan en la unidad orgánica para cumplir con la labor que le corresponde.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
El plan de trabajo el cual sirve de herramienta o guía para realizar eficientemente las funciones	1	7.69%
Asignación de funciones a cada Jefatura	3	23.08%
Prioridad en las actividades diarias	1	7.70%
Revisión de todos los reportes	1	7.69%
No tienen	1	7.69%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 23.08% contestó que la asignación de funciones a cada Jefatura, un 15.38% se abstuvieron a contestar, un 7.70% prioridad en las actividades diarias, un 7.69% revisión de todos los reportes, otro 7.69% el plan de trabajo el cual sirve de herramienta o guía para realizar eficientemente las funciones, y un 7.69% que no tienen métodos de trabajo.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades no concuerdan con los métodos de trabajo que utilizan para cumplir con la labor que les corresponde.

Pregunta No. 36

¿Que clases de programas se han implementado en la unidad para que el personal pueda cumplir con su trabajo de manera eficiente?

Objetivo: Conocer las clases de programas que se han implementado en la unidad orgánica para que el personal cumpla con su trabajo de manera eficiente.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Reglamentos, Normas y políticas	1	7.69%
Programas de capacitación constante, programa de activación de Asociados	2	15.38%
Posteo de libretas e ingreso de datos	1	7.70%
Programas Informáticos (Control de cuentas de Ahorro,	3	23.08%

módulo de caja, programas de contabilidad de aportación)		
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 23.08% contestó que los Programas Informáticos (control de cuentas de ahorro, módulo de caja, programas de contabilidad de aportación), un 15.38% se abstuvieron a contestar, otro 15.38% Programas de capacitación constante, programa de activación de Asociados, un 7.70% posteo de libretas e ingreso de datos, y un 7.69% Reglamentos, Normas y políticas.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades manifiesta que las clases de programas que se han implementado en la unidad orgánica para que el personal cumpla con su trabajo de manera eficiente son los Programas Informáticos (control de cuentas de ahorro, módulo de caja, programas de contabilidad de aportación) y los Programas de capacitación constante, y programa de activación de Asociados.

Pregunta No. 37

¿Se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en su unidad orgánica?

Objetivo: Investigar si se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque cada uno sabe cual es la responsabilidad que se tiene y quien es la autoridad máxima • El jefe de la unidad responde de la gestión que se hace • Porque existe un respeto mutuo 	9	69.23%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 69.23% contestó que si se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en su unidad orgánica, puesto que cada uno sabe cual es la responsabilidad que se tiene y quien es la autoridad máxima, también que el jefe de la unidad responde de la gestión que se hace y porque existe un respeto mutuo, y un 30.77% no devolvieron los cuestionarios.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades manifiestan que si se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en la unidad orgánica.

Pregunta No. 38

¿Considera usted que el personal que forma parte de su unidad esta facultado para realizar su trabajo de forma eficiente?

Objetivo: Determinar si el personal que forma parte de la unidad orgánica está facultado para realizar el trabajo de forma eficiente.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque antes de desarrollar sus funciones se les capacita a nivel general de lo que es la cooperativa 	9	69.23%

Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 69.23% contestó que el personal que forma parte de la unidad orgánica está facultado para realizar el trabajo de forma eficiente, ya que antes de desarrollar sus funciones se les capacita a nivel general de lo que es la cooperativa y un 30.77% no devolvieron los cuestionarios.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades coinciden en que el personal que forma parte de la unidad orgánica está facultado para realizar el trabajo de forma eficiente.

Pregunta No. 39

¿Los recursos humanos con que cuenta la unidad orgánica son los suficientes para efectuar el quehacer administrativo que le corresponde?

Objetivo: Investigar si los recursos humanos con que cuenta la unidad orgánica son los suficientes para efectuar el quehacer administrativo que le corresponde.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque se evalúa el desempeño con frecuencia • Existe claridad y conocimiento para la gestión de recuperación de mora • Se cubre las necesidades de atención al Asociado • Son los necesarios para el desempeño del trabajo 	7	53.85%
No	<ul style="list-style-type: none"> • Porque falta una Ejecutiva para ofrecer un mejor servicio a los Asociados 	2	15.38%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 53.85% contestó que los recursos humanos con que cuenta la unidad orgánica son los suficientes para efectuar el quehacer administrativo que le corresponde, puesto que se evalúa el desempeño con frecuencia, existe claridad y conocimiento para la gestión de recuperación de mora, se cubre las necesidades de atención al Asociado, y que son los necesarios para el desempeño del trabajo, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, mientras que un 15.38% contestó que no porque hace falta una Ejecutiva para ofrecer un mejor servicio a los Asociados.

Interpretación:

Se puede notar que la mayoría de los Jefes de Unidades manifiestan que los recursos humanos con que cuenta la unidad orgánica son los suficientes para efectuar el quehacer administrativo que le corresponde.

Pregunta No. 40

¿Los recursos materiales con que cuenta la unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que debe cumplir?

Objetivo: Indagar si los recursos materiales con que cuenta la unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que deben cumplir.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque cada uno cuenta con el equipo completo de trabajo para el desarrollo de funciones que le corresponde 	9	69.23%

	<ul style="list-style-type: none"> Se logra cumplir las metas Se tiene todo lo necesario para realizar el trabajo 		
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 69.23% contestó que los recursos materiales con que cuenta la unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que deben cumplir, ya que cada uno cuenta con el equipo completo de trabajo para el desarrollo de funciones que le corresponde, se logra cumplir las metas, y se tiene todo lo necesario para realizar el trabajo, y un 30.77% no devolvieron los cuestionarios.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades coinciden en que los recursos materiales con que cuenta la unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que deben cumplir.

Pregunta No. 41

¿La asignación financiera que se destina a la unidad orgánica es la adecuada para que en esta se cumplan los planes de trabajo que se han formulado?

Objetivo: Conocer si la asignación financiera que se destina a la unidad orgánica es la adecuada para cumplir con los planes de trabajo formulados.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> El fondo de caja es el adecuado para cubrir los retiros de las cuentas Porque dichos recursos están planificados con anticipación El presupuesto de la cooperativa es aprobado en general para todas las unidades 	4	30.77%
No	<ul style="list-style-type: none"> Porque no se tiene la capacidad económica para aprobar un presupuesto alto Porque la unidad no necesita un fondo especial para el desarrollo de las actividades 	2	15.38%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> No contestaron 	3	23.08%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, el otro 30.77% contestó que la asignación financiera que se destina a la unidad orgánica es la adecuada para que en esta se cumplan los planes de trabajo que se han formulado, porque el fondo de caja es el adecuado para cubrir los retiros de las cuentas, dichos recursos están planificados con anticipación, el presupuesto de la cooperativa es aprobado en general para todas las unidades, un 23.08 se abstuvieron a contestar, mientras que un 15.38% contestó que no, ya que no se tiene la capacidad económica para aprobar un presupuesto alto y porque la unidad no necesita un fondo especial para el desarrollo de las actividades.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de las Unidades no concuerdan en cuanto a la asignación financiera que se destina a la unidad orgánica

Pregunta No. 42

¿Mencione los tipos de documentos de carácter administrativo que se han elaborado para orientar las actividades de su unidad orgánica?

Objetivo: Investigar si en la unidad orgánica cuentan con documentos de carácter administrativo elaborados para orientar las actividades.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Manual de Organización, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Reglamento Interno	4	30.77%
Solicitud de admisión y solicitud de crédito	1	7.69%
Documento de carácter informativo	1	7.69%
Manual de crédito	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, el otro 30.77% contestó que los documentos de carácter administrativo elaborados son Manual de Organización, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, y Reglamento Interno, un 15.38% se abstuvieron de contestar, un 7.70% Manual de Crédito, un 7.69% solicitud de admisión y solicitud de crédito y un 7.69% documento de carácter informativo.

Interpretación:

La mayoría de Jefes de Unidades manifiestan que la unidad orgánica cuenta con documentos de carácter administrativo elaborados para orientar las actividades los cuales son el Manual de Organización, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, y Reglamento Interno

Pregunta No. 43

¿Los recursos tecnológicos asignados a la unidad son los adecuados para que el personal realice su trabajo de manera eficiente?

Objetivo: Determinar si los recursos tecnológicos asignados a la unidad orgánica son los adecuados para que el personal realice el trabajo de manera eficiente.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque se cuenta con la tecnología apropiada • Se utiliza tecnología moderna • Porque se cuenta con un sistema informático que proporciona datos para realizar la gestión • Porque han sido creados de acuerdo a las necesidades de cada unidad 	8	61.54%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Abstención	<ul style="list-style-type: none"> • No contestó 	1	7.69%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 61.54% contestó que los recursos tecnológicos asignados a la unidad son los adecuados para que el personal realice su trabajo de manera eficiente, porque se cuenta con la tecnología apropiada, se utiliza tecnología moderna, porque se cuenta con un sistema informático que proporciona datos para realizar la gestión, porque han sido creados de acuerdo a las necesidades de cada unidad, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, y un 7.69% se abstuvo a contestar.

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de Unidades manifiestan que los recursos tecnológicos asignados a la unidad orgánica son los adecuados para que el personal realice el trabajo de manera eficiente.

Pregunta No. 44

La forma en que se dirigen las actividades en su unidad orgánica las considera:

Objetivo: Investigar la forma en que se dirigen las actividades en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Porque esta basada en la responsabilidad de cada miembro de la unidad 	8	61.54%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Abstención	<ul style="list-style-type: none"> No contestó 	1	7.69%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 61.54% contestó que la forma en que se dirigen las actividades en su unidad orgánica las consideran muy buenas, porque esta basada en la responsabilidad de cada miembro de la unidad, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios y un 7.69% se abstuvieron a contestar

Interpretación:

La mayoría de los Jefes de las Unidades consideran que la forma en que se dirigen las actividades en su unidad orgánica las consideran muy buenas, porque esta basada en la responsabilidad de cada miembro de la unidad.

Pregunta No. 45

¿Cuál es el rol o papel que usted tiene dentro de su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer cual es el rol o papel que tienen los jefes de Unidades en su respectiva unidad orgánica.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Jefe	7	53.85%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 53.85% contestó que el rol o papel que tienen es de Jefe, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios y un 15.38% se abstuvieron a contestar.

Interpretación:

La mayoría de jefes de Unidades sostiene que el rol o papel que tienen en la unidad orgánica es de Jefe.

Pregunta No. 46

¿Qué mecanismos utilizan en su unidad orgánica para darles a conocer la información emanada de las autoridades superiores?

Objetivo: Determinar los mecanismos que utilizan en la unidad orgánica para dar a conocer la información emanada de las autoridades superiores.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Reuniones con jefaturas y personal	4	30.77%
Memorando y acuerdos por escrito	1	7.69%
Memorando y sesiones	1	7.69%
Verbal y escrita	1	7.70%

Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, el otro 30.77% contestó que reuniones con jefaturas y personal, un 15.38% se abstuvieron a contestar, un 7.70% contestó verbal y escrita, un 7.69% memorando y sesiones, y el otro 7.69% memorando y acuerdos por escrito.

Interpretación:

No existe concordancia en los mecanismos que utilizan en la unidad orgánica para dar a conocer la información emanada de las autoridades superiores.

Pregunta No. 47

La forma en que se comunican las ordenes en su unidad orgánica las considera

Objetivo: Indagar la forma en que se comunican las ordenes en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> Esta informado de cada cambio que se realiza 	1	7.69%
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Porque se da a conocer en el momento oportuno las decisiones tomadas Existe coordinación Porque se hace de manera oficial a través de memorandos Porque las ordenes se cumplen tal como se quiere 	5	38.46%
Regular	<ul style="list-style-type: none"> Porque se pueden dar errores 	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> No contestó 	2	15.38%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 38.46% contestó que la forma en que se comunican las ordenes en la unidad orgánica es muy buena, porque se da a conocer en el momento oportuno las decisiones tomadas, existe coordinación, porque se hace de manera oficial a través de memorandos y porque las ordenes se cumplen tal como se quiere, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 15.38% se abstuvieron a contestar, un 7.70% manifiesta que regular porque se pueden dar errores, y un 7.69% excelente porque esta informado de cada cambio que se realiza.

Interpretación:

No existe concordancia en cuanto a la forma en que se comunican las ordenes en la unidad orgánica.

Pregunta No. 48

¿Cómo considera el ambiente laboral que tienen en su unidad orgánica?

Objetivo: Determinar que tipo de ambiente laboral tienen en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> Porque se da buen trato al personal y se escucha las inquietudes Existe armonía, confianza y honradez Un ambiente tranquilo y existe participación en la toma de decisiones 	4	30.77%

Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • No se dan problemas • Porque existe claridad en las funciones que a cada uno le corresponde • No existen mecanismos de presión 	5	38.46%
Cuestionarios no devueltos		4	30.77%
Total		13	100.00%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 38.46% contestó que el ambiente laboral que tienen en la unidad orgánica es muy bueno, porque no se dan problemas, porque existe claridad en las funciones que a cada uno le corresponde, no existen mecanismos de presión, un 30.77% contestó excelente, porque se da buen trato al personal y se escucha las inquietudes, existe armonía, confianza y honradez, un ambiente tranquilo y existe participación en la toma de decisiones y el otro 30.77% no devolvieron los cuestionarios.

Interpretación:

Se puede observar que el ambiente laboral que tienen en la unidad orgánica es muy bueno, ya que no se dan problemas, existe claridad en las funciones que a cada uno le corresponde, y no existen mecanismos de presión.

Pregunta No. 49

¿Explique que mecanismos de supervisión se ejecutan dentro de su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer los mecanismos de supervisión que ejecutan dentro de la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Revisión de documentos de ingreso y egreso, auditoria externa y auditoria de INSAFOCOOP	1	7.69%
Los reportes son mecanismos para saber los resultados obtenidos	1	7.69%
Revisión de estado mensual de mora	1	7.69%
Verificación visual de cómo esta trabajando el subalterno	1	7.69%
Se presentan informes del trabajo realizado	1	7.69%
Arqueo diario de caja	1	7.70%
Cada jefe responde por su unidad ante la gerencia general	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77%
Abstenciones	2	15.38%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 15.38% se abstuvieron a contestar, un 7.70% contestó que cada jefe responde por su unidad ante la gerencia general, otro 7.70% arqueo de caja diario, un 7.69% manifiestan que se presentan informes de trabajo realizado, otro 7.69% verificación visual de cómo esta trabajando el subalterno, otro 7.69% revisión de estado mensual de mora, otro 7.69% considera que los reportes son mecanismos para saber los resultados obtenidos y un 7.69% revisión de documentos de ingreso y egreso, auditoria externa y auditoria de INSAFOCOOP.

Interpretación:

No existe uniformidad en los mecanismos de supervisión que se ejecutan dentro de la unidad orgánica.

Pregunta No. 50

¿Qué tipos de control se ponen en práctica en su unidad orgánica?

Objetivo: Determinar que tipos de control se ponen en práctica en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr (%)
Reporte que se pasa a diario de entrega de armas, de radio	1	7.69%

y de munición		
Darle cumplimiento al plan de trabajo que se elabora anualmente	1	7.69%
Control de Asociados Inactivos, Buzón de Sugerencias	1	7.69%
Arqueo de Caja, Auxiliar de Caja y Bancos, Autorización firmada y sellada por un responsable para los gastos	1	7.69%
Reportes diarios de movimientos en cuentas, reporte de resultados mensuales, balance de situación mensual, reporte de mora	1	7.69%
Reporte de mora diaria para el control de cuotas vencidas	1	7.70%
Cuestionarios no devueltos	4	30.77
Abstenciones	3	23.08%

Análisis:

Del 100.00% de las personas encuestadas las cuales son trece, un 30.77% no devolvieron los cuestionarios, un 23.08% se abstuvieron a contestar, un 7.70% contestó reporte de mora diaria para el control de cuotas vencidas, un 7.69% reporte que se pasa a diario de entrega de armas, de radio y de munición, otro 7.69% darle cumplimiento al plan de trabajo que se elabora anualmente, otro 7.69% control de Asociados Inactivos, Buzón de Sugerencias, otro 7.69% Arqueo de Caja, Auxiliar de Caja y Bancos, Autorización firmada y sellada por un responsable para los gastos, otro 7.69% reportes diarios de movimientos en cuentas, reporte de resultados mensuales, balance de situación mensual, reporte de mora.

Interpretación:

Se puede notar que cada Jefe de Unidad pone en práctica el tipo de control que mejor se ajuste al trabajo que se realiza en la unidad orgánica, es decir, que no existe uniformidad en la aplicación del control dentro de la unidad.

CUESTIONARIO CONTESTADO POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA de R. L.)

Pregunta No. 1

¿Mencione la visión institucional que se pretende alcanzar?

Objetivo: Determinar si el Personal Administrativo conoce la visión institucional que pretende alcanzar la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Ser una empresa cooperativa competitiva, eficiente, segura, mediante la adopción de un proceso de mejora continua, que garantice la inversión, otorgando un servicio de calidad y que contribuya al desarrollo económico y social del país.	5	29.41%
Pretender enfrentar los retos que se presentan ya sea financieros, económicos y políticos, mejorar nuestro servicio exclusivamente a nuestros asociados	3	17.65%
Ser la mejor Asociación de Ahorro y Crédito	2	11.77%
Buscar por todos los medios el crecimiento de la cooperativa, por medio de sus asociados y así servirle mejor.	4	23.52%
Abstención	2	11.77%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88

Análisis: El 29.41% de las personas encuestadas las cuales son diecisiete, manifiestan que la visión institucional que se pretende alcanzar es ser una empresa cooperativa, competitiva, eficiente, segura, mediante la adopción de un proceso de mejora continua, que garantice la inversión, otorgando un servicio de calidad y que contribuya al desarrollo económico y social del país; el 23.52% manifestó que es buscar por todos los medios el crecimiento de la cooperativa, por medio de sus asociados y así servirle mejor; el 17.65% manifestó que es pretender enfrentar los retos que se presentan ya sea financieros, económicos y políticos, mejorar nuestro servicio exclusivamente a nuestros asociados; el 11.77% se abstuvo de responder esta pregunta; y finalmente el otro 11.77% dijo que es ser la mejor Asociación de Ahorro y Crédito; y finalmente el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El Personal Administrativo no coincide en su mayoría con la visión institucional de la Asociación Cooperativa, ya que solamente una pequeña parte de los encuestados acertó con la establecida por dicha cooperativa, mientras que los restantes tienen su propia opinión sobre ella.

Pregunta No. 2

¿Quién se la dio a conocer?

Objetivo: Indagar quién le dio a conocer a los encuestados la visión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Seminarios y Capacitaciones	6	35.29%
Jefe de Recursos Humanos	2	11.77%
La Gerencia	2	11.77%
Memoria de Labores	1	5.88%
A través de Políticas Institucionales	1	5.88%
Por medio del Plan Estratégico de la Cooperativa	1	5.88%
INSAFOCOOP	1	5.88%
Abstención	2	11.77%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas, el 35.29% manifestaron que conocieron la visión institucional a través de seminarios y capacitaciones; el 11.77% se abstuvo de contestar esta pregunta; el 11.77% manifestó que quien les dio a conocer la visión fue el jefe de recursos humanos; el otro 11.77% dijo que la conocieron por medio de la gerencia; el 5.88% manifestó que la conocieron por medio de la memoria de labores; otro 5.88% a través de políticas institucionales; 5.88% por medio del plan

estratégico de la cooperativa; el 5.88% conoció la visión institucional a través de INSAFOCOOP; y finalmente el 5.88% restante no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El Personal Administrativo de la Asociación Cooperativa CACTIUSA de R. L. no coinciden con quién les dio a conocer la visión institucional.

Pregunta No. 3

¿Cómo considera que se alcanza?

Objetivo: Investigar el alcance de la visión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Por el crecimiento que ha tenido la cooperativa	2	11.77%
Por medio del servicio que se brinda a los asociados	5	29.41%
Desempeñando el rol encomendado con esmero y dedicación	3	17.65
Si se alcanza	2	11.77%
Parcialmente	1	5.88%
Abstención	3	17.64%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de los encuestados las cuales fueron diecisiete, el 29.41% consideran que la visión es alcanza por medio del servicio que se brinda a los asociados; el 17.65% considera que la visión es alcanzada por el desempeño del rol encomendado con esmero y dedicación; el 17.64% se abstuvo de responder a esta pregunta; el 11.77% opina que la visión a sido alcanzada por el crecimiento que ha tenido la cooperativa; el otro 11.77% dice que simplemente que la visión si se alcanza; el 5.88% opina que la visión es alcanzada parcialmente; y para finalizar con el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede observar que existe discrepancia con respecto al alcance que tiene la visión institucional de la Asociación Cooperativa según el Personal Administrativo, ya que estos manifiestan diferentes formas de cómo es alcanzada dicha visión.

Pregunta No. 4

¿Mencione la misión institucional que cumple actualmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Verificar si el Personal Administrativo conoce la misión institucional que cumple actualmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Brindar servicios financieros eficientes a los asociados mediante el otorgamiento de beneficios cooperativos oportunos, que le permitan aspirar a una mejor calidad de vida.	6	35.29%
Alcanzar el mayor número de asociados para su crecimiento y fomentar el cooperativismo	5	29.41%
Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito	3	17.65
Abstención	2	11.77%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de los encuestados los cuales fueron diecisiete, el 35.29% dijo que la misión institucional es brindar servicios financieros eficientes a los asociados mediante el otorgamiento de beneficios cooperativos oportunos, que le permitan aspirar a una mejor calidad de vida; el 29.41% dijo que la misión institucional es alcanzar el mayor número de asociados para su crecimiento y fomentar el cooperativismo; el 17.65% manifestó que la misión es ser la mejor cooperativa de ahorro y crédito; el 11.77% se abstuvo de responder a la pregunta; y para finalizar el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Solamente una pequeña parte del Personal Administrativo encuestado conoce la misión institucional establecida en la Asociación Cooperativa, el personal restante tiene su propia percepción de la misión que cumple esta actualmente; por tanto se puede verificar que no todos los empleados conocen la misión institucional establecida.

Pregunta No. 5

¿Quién se la dio a conocer?

Objetivo: Indagar quién le dio a conocer a los entrevistados la misión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Seminarios y Capacitaciones	5	29.41%
Jefe de Recursos Humanos	2	11.77%
La Gerencia	4	23.52%
Memoria de Labores	1	5.88%
A través de políticas institucionales	1	5.88%
Por medio del plan estratégico de la cooperativa	1	5.89%
Abstención	2	11.77%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del total del personal administrativo encuestado, el 29.41% manifiesta que la misión institucional se les dio a conocer por medio de seminarios y capacitaciones, el 23.52% dijo que fue la gerencia quien se les dio a conocer; el 17.66% omitió esta pregunta; el 11.77% dijo que el jefe de recursos humanos fue el encargado de darles a conocer la misión institucional; el 5.88% dijo que la conocieron a través de la memoria de labores; el otro 5.88% dijo que fue a través de políticas institucionales; mientras que el 5.89% restante dijo que fue por medio del plan estratégico de la cooperativa.

Interpretación: Existe discrepancia entre el Personal Administrativo con respecto a quien les dio a conocer la misión institucional de la Asociación Cooperativa.

Pregunta No. 6

¿Cómo considera que se cumple?

Objetivo: Investigar el cumplimiento de la misión institucional de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
A través del servicio que se brinda a los asociados	4	23.52%
A través del desempeño de labores y en forma coordinada en todas las unidades	5	29.41%
Si se cumple de la mejor manera	4	23.52%
Logrando los objetivos	1	5.89%
Mediante la administración actual	1	5.89%
Abstención	1	5.89%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: De la totalidad de la población en estudio los cuales fueron diecisiete, el 29.41% dijo que la misión institucional se cumple a través del desempeño de labores y en forma coordinada en todas las unidades; el 23.52% dijo que se cumple a través del servicio que se brinda a los asociados; el otro 23.52% manifiesta que se cumple de la mejor manera; el 5.89% se abstuvo de responder a la pregunta; el 5.89% opina que se cumple logrando los objetivos; otro 5.89% asegura que es cumplida mediante la administración actual; y para finalizar con el 5.88% no devolvió el cuestionario

Interpretación: La opinión del Personal Administrativo se encuentra dividida en cuanto a la forma de cómo se cumple la misión institucional establecida.

Pregunta No. 7

¿Mencione los objetivos específicos que se persiguen en su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer cuáles son los objetivos específicos que se persiguen en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
No tienen	2	11.77%
Servicio de Calidad y satisfacción del asociado	5	29.41%
Darle seguridad a las personas visitantes	1	5.89%
Recuperar los créditos en mora	1	5.89%
Mantener actualizado todo lo relacionado en la papelería	1	5.88%
Mantener la fidelidad y la exactitud en las cuentas de los	1	5.88%

asociados		
Recuperar la cartera de mora	1	5.88%
Llevar la correspondencia directamente al asociado con eficiencia y rapidez	1	5.88%
Tener al día los movimientos diarios de las cuentas y procedimientos contables	1	5.88%
Actualizar los registros contables con procedimientos legales	1	5.88%
Velar por el buen funcionamiento de todas las unidades a su cargo	1	5.88%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% del personal administrativo encuestado, el 29.41% expresó que los objetivos específicos que persiguen en su unidad orgánica son el servicio de calidad y satisfacción del asociado, el 11.77% declaró que no tienen objetivos específicos en su unidad orgánica, el 5.89% declaró que darle seguridad a las personas visitantes es el objetivo de su unidad, el otro 5.89% respondió que recuperar los créditos en mora; un 5.88% dijo que es mantener actualizado todo lo relacionado en la papelería; el 5.88% dijo que es mantener la fidelidad y la exactitud en las cuentas de los asociados; otro 5.88% dijo que es recuperar la cartera de mora; otro 5.88% manifestó que es llevar la correspondencia directamente al asociado con eficiencia y rapidez; otro 5.88% dijo que tener al día los movimientos diarios de las cuentas y procedimientos contables es el objetivo específico de su unidad orgánica; otro 5.88% manifestó que actualizar los registros contables con procedimientos legales; otro 5.88% expresó que velar por el buen funcionamiento de todas las unidades a su cargo es el objetivo de su unidad; y por último el 5.88% restante no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede notar que la mayor parte del Personal Administrativo conoce cuales son los objetivos específicos que persigue la unidad orgánica a la que pertenecen, pero a la vez se observa también que existe otra fracción que manifiesta no contar con objetivos específicos en su unidad orgánica.

Pregunta No. 8

¿De qué manera se cumplen?

Objetivo: Determinar de que manera se cumplen los objetivos específicos de la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Totalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Porque se trata de estar al día en lo relacionado con el servicio al asociado • Porque se hace un trabajo consciente con profesionalismo y responsabilidad 	9	52.94%
Parcialmente	<ul style="list-style-type: none"> • Porque no se posee una actualización directa, ya que por cuestiones de seguridad se trabaja con autorización • Por factores externos 	5	29.41%
No se cumplen	<ul style="list-style-type: none"> • No hay objetivos 	2	11.77%
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario No Devuelto 	1	5.88%
Total		17	100%

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas las cuales fueron diecisiete, el 52.94% declaró que los objetivos específicos que se persiguen en su unidad orgánica son cumplidos totalmente; el 29.41% manifestó que son cumplidos parcialmente; el 11.77% expresó que no se cumplen los objetivos específicos de la unidad orgánica a la que pertenecen; y el 5.88% restante no devolvió el cuestionario.

Interpretación: La mayoría de los empleados Administrativos están de acuerdo en que los objetivos específicos de sus respectivas unidades orgánicas se cumplen en su totalidad ya que, solamente una pequeña parte manifestó lo contrario; y una minoría que se mantuvo al margen de la pregunta.

Pregunta No. 9

¿Mencione las políticas específicas que se aplican en su unidad orgánica?

Objetivo: Investigar si el Personal Administrativo conoce las políticas específicas que se aplican en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Informar de manera escrita al asociado y al fiador de la situación de su crédito	2	11.78%
Confiabilidad de la información que se maneja	4	23.52%
Respetar las funciones que desempeña cada unidad orgánica entre sí	4	23.52%
No tienen	3	17.65%
Abstención	3	17.65%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de los encuestados, los cuales fueron diecisiete; el 23.52% dijo que la política específica que se aplica en su unidad orgánica es la confiabilidad de la información que se maneja; otro 23.52% dijo que es respetar las funciones que desempeña cada unidad orgánica entre sí; un 17.65% respondió que no tienen; otro 17.65% se abstuvo de contestar; el 11.78% dijo que informar de manera escrita al asociado y al fiador de la situación de su crédito es la política que ellos aplican; y para finalizar con el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El Personal Administrativo no conoce las políticas de su unidad de trabajo que contribuyen a alcanzar los objetivos que se persiguen, ya que las confunden con tareas.

Pregunta No. 10

¿Mencione las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen en su unidad orgánica?

Objetivo: Indagar cuáles son las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Realizar llamadas telefónicas para recuperar créditos en mora	1	5.89%
Definición de funciones para cada puesto específico	3	17.65%
Rutas de visitas a los asociados, organizadas por zonas	1	5.89%
Seminarios internos y externos	4	23.52%
No tienen	4	23.52%
Abstención	3	17.65%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: De la totalidad de los sujetos encuestados que fueron diecisiete, el 23.52% manifiesta que las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos son seminarios internos y externos; otro 23.52% dijo que no tienen; un 17.65% expreso que era la definición de funciones para cada puesto específico; otro 17.65% se abstuvo de contestar la pregunta; un 5.89% dijo que su estrategia es realizar llamadas telefónicas para recuperar créditos en mora; el 5.89% dijo que rutas de visitas a los asociados, organizadas por zonas es la estrategia implementada e su unidad orgánica; para finalizar con el 5.88% que no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede observar que la mayoría del Personal Administrativo tiene escaso conocimiento sobre la implementación de estrategias, ya que las confunden con tareas o actividades de la unidad orgánica.

Pregunta No. 11

¿Cuáles son las funciones básicas que se desarrollan en su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer cuáles son las funciones básicas que se desarrollan en la unidad orgánica

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Dar seguridad y certeza jurídica en todos los actos que se formalicen en la cooperativa	1	5.89%
Actualización de salidas de expedientes de asociados	1	5.89%
Hacer las gestiones pertinentes para la recuperación de créditos	1	5.88%
Realizar conciliaciones bancarias y partidas diarias	1	5.88%

Mantener actualizado los datos de los asociados	1	5.88%
Mantener informado a los asociados sobre su estado de cuenta en caso de retraso	1	5.88%
Actualización de saldos de las cuentas de los asociados	1	5.88%
Actualización diaria, elaboración de cheques y partidas contables	1	5.88%
Atender al público y contestar llamadas	1	5.88%
Brindar información sobre ingreso de asociados y apertura de cuentas	1	5.88%
Registrar a personas que ingresan a las instalaciones, brindar seguridad a la cooperativa	1	5.88%
Transportar al personal para realizar diligencias con respecto a recuperación de créditos	1	5.88%
Mantener activo todo el sistema eléctrico	1	5.88%
Darle mantenimiento a las instalaciones de la cooperativa	1	5.89%
Mantener limpio y en orden las instalaciones	1	5.89%
Abstención	1	5.88%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de los encuestados que fueron diecisiete, un 5.89% dijo que sus funciones básicas son darle mantenimiento a las instalaciones de la cooperativa; un 5.89% dijo mantener limpio y en orden las instalaciones; un 5.89% es dijo dar seguridad y certeza jurídica en todos los actos que se formalicen en la cooperativa; un 5.89% se encarga de la actualización de salidas de expedientes de asociados; otro 5.88% es hacer las gestiones pertinentes para la recuperación de créditos; 5.88% realizar conciliaciones bancarias y partidas diarias; 5.88% mantener actualizado los datos de los asociados; 5.88% mantener informado a los asociados sobre su estado de cuenta en caso de retraso; 5.88% actualización de saldos de las cuentas de los asociados; 5.88% actualización diaria, elaboración de cheques y partidas contables; 5.88% atender al público y contestar llamadas; 5.88% brindar información sobre ingreso de asociados y apertura de cuentas; 5.88% registrar a personas que ingresan a las instalaciones, brindar seguridad a la cooperativa; 5.88% transportar al personal para realizar diligencias con respecto a recuperación de créditos; el 5.88% no contestó a la pregunta; el 5.88% dijo mantener activo todo el sistema eléctrico; y finalmente el 5.88% restante no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Como puede observarse el Personal Administrativo de la Asociación Cooperativa, tiene un claro conocimiento acerca de cuales son las funciones básicas que se desarrollan en sus respectivas unidades orgánicas.

Pregunta No. 12

¿Quiénes toman las decisiones de carácter trascendental para su unidad orgánica?

Objetivo: Indagar a cerca de la toma de decisiones de carácter trascendental en la unidad.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Gerencia General y Jefe de Relaciones Públicas	1	5.88%
Gerencia General y Gerencia de Operaciones	1	5.88%
El Consejo de Administración	1	5.88%
Gerencia General, Gerencia Administrativa y el Consejo de Administración	1	5.88%
Gerente General y Gerente Administrativo	3	17.65%
Gerente Administrativo	1	5.88%
Jefe de Mercadeo	1	5.88%
Gerente de Operaciones	2	11.77%
Gerente General	5	29.41%
No Devuelto	1	5.89%

Análisis: De la totalidad de encuestados los cuales fueron diecisiete, el 29.41% dijo que el gerente general es el encargado de tomar las decisiones de carácter trascendental en su unidad orgánica; el 17.65% el gerente general y el gerente administrativo; el 11.77% el gerente de operaciones; el 5.89% no devolvió el cuestionario; el 5.88% la gerencia general y jefe de relaciones públicas; el 5.88% la gerencia general y gerencia de operaciones; el 5.88% el consejo de administración; 5.88% gerencia general, gerencia administrativa y el consejo de administración; el 5.88% gerente administrativo; y por ultimo el 5.88% restante contestó el jefe de mercadeo.

Interpretación: En cuanto a las personas encuestadas y que respondieron a la pregunta se determinó que la gerencia general se encuentra involucrada en la toma de decisiones de carácter trascendental en las diferentes unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa.

Pregunta No. 13

¿En su unidad orgánica quienes toman las decisiones de carácter rutinario?

Objetivo: Investigar a cerca de la toma de decisiones de carácter rutinario en la unidad.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Gerente Administrativo	2	11.77%
Gerente de operaciones	2	11.77%
El jefe y ellos mismos	1	5.88%
Ellos mismos	4	23.52%
Jefe de la unidad	7	41.17%
No Devuelto	1	5.89%

Análisis: Del 100% de la población encuestada, las cuales fueron diecisiete, el 41.17% manifestó que el jefe de la unidad; el 23.52% manifestó que ellos mismos; el 11.77% el gerente administrativo; el otro 11.77% el gerente de operaciones; el 5.89% no devolvió el cuestionario; el 5.88% restante dijo el jefe y ellos mismos.

Interpretación: El personal administrativo estableció que quienes toman las decisiones rutinarias en sus respectivas unidades orgánicas son ellos mismos y sus jefes inmediatos.

Pregunta No. 14

Explique brevemente ¿Cómo se planean las actividades en su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer como planean las actividades en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
La Gerencia de operaciones planea lo que se va a realizar	1	5.88%
Se hace en base a informes y registros de diarios de créditos	1	5.88%
Se planea por medio de reuniones para dar a conocer las actividades	5	29.41%
Se trabaja de acuerdo a las necesidades existentes en la unidad orgánica	9	52.94%
No Devuelto	1	5.89%

Análisis: De la totalidad de personas encuestadas las cuales fueron diecisiete, un 52.94% expreso que se trabaja de acuerdo a las necesidades existentes en la unidad orgánica; un 29.41% se planea por medio de reuniones para dar a conocer las actividades; un 5.89% no devolvió el cuestionario; un 5.88% la gerencia de operaciones planea lo que se va a realizar; un 5.88% se hace en base a informes y registros de diarios de créditos.

Interpretación: Entre el personal administrativo existe discrepancia en la forma de como se planean las actividades en sus unidades orgánicas, ya que solamente una pequeña fracción estableció que se realizan reuniones para ello o que la gerencia de operaciones es la encargada, los demás en su mayoría dijeron que se realizan las actividades según las necesidades existentes; denotándose con esto que no existe una adecuada planificación de actividades para cada unidad orgánica.

Pregunta No. 15

¿Mencione los métodos de trabajo que usted aplica para cumplir con la labor que le corresponde?

Objetivo: Indagar sobre los métodos de trabajo que utilizan en la unidad orgánica para cumplir con la labor que le corresponde.

Alternativa	Fr.	Pr. (%)
De acuerdo a las prioridades de actividades, según cargo desempeñado	9	52.94%

De acuerdo a un plan de trabajo	4	23.52%
No tienen	2	11.77%
Abstención	1	5.89%
No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de los encuestados los cuales fueron diecisiete, un 52.94% dijo que de acuerdo a las prioridades de actividades según cargo desempeñado; un 23.52% de acuerdo a un plan de trabajo; un 11.77% dijo que no tienen; 5.89% se abstuvo de contestar a la pregunta y el 5.88% restante no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Solamente una pequeña parte del personal administrativo conoce la existencia de un plan de trabajo que orienta sus labores, pero no mencionan como se encuentra conformado dicho plan; el demás personal no tiene conocimiento de métodos de trabajo.

Pregunta No. 16

¿Que clases de programas se han implementado en la unidad para que el personal pueda cumplir con su trabajo de manera eficiente?

Objetivo: Conocer las clases de programas que se han implementado en la unidad orgánica para que el personal cumpla con su trabajo de manera eficiente.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Programas sobre servicio al cliente	1	5.88%
Programas Contables	2	11.77
Programa de Control de Expedientes	1	5.88%
Programas de Seminarios y Charlas	10	58.82%
No tienen programas	1	5.88%
Abstención	1	5.89%
No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de los encuestados que en su totalidad fueron diecisiete, un 58.82% contestó programas de seminarios y charlas; un 11.77% programas contables; un 5.89% se abstuvo de contestar; un 5.88% programas sobre servicio al cliente; otro 5.88% programa de control de expedientes; otro 5.88% contestó no tienen programas; y finalmente el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El personal administrativo en su mayoría manifestó que han recibido diferentes clases de programas en sus unidades orgánicas para el cumplimiento de su trabajo; pero a la vez existe otra pequeña fracción la cual manifestó no tenerlos.

Pregunta No. 17

¿Se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en su unidad orgánica?

Objetivo: Investigar si se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque se tiene bien definido quien es el jefe de cada unidad • Porque existe un respeto mutuo • Existen reglas establecidas que se respetan • Cada quien sabe su responsabilidad 	16	94.12%
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario No Devuelto 	1	5.88%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de los encuestados los cuales fueron diecisiete, el 94.12% dijo que si se encuentran claramente definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad en sus unidades orgánicas; mientras que el otro 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede notar que el personal administrativo afirma que están bien establecidas las relaciones de autoridad y responsabilidad de sus unidades orgánicas.

Pregunta No. 18

¿Considera usted que el personal que forma parte de su unidad esta facultado para realizar su trabajo de forma eficiente?

Objetivo: Determinar si el personal que forma parte de la unidad orgánica está facultado para realizar el trabajo de forma eficiente.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> Porque reciben capacitaciones Porque se tiene experiencia y capacidad 	14	82.35%
No	<ul style="list-style-type: none"> Porque una parte del personal no está capacitado 	1	5.88%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> No contestó 	1	5.89%
	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario No Devuelto 	1	5.88%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% del personal administrativo encuestado los cuales fueron diecisiete, el 82.35% contesto que si; el 5.89% se abstuvo de contestar; el 5.88% restante contesto que no; el 5.88% restante no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede notar que la mayoría del personal administrativo coincidió en decir en que todos los que forman parte de las unidades orgánicas están facultados para realizar el trabajo de forma eficiente; pero a su vez una minoría expresa lo contrario.

Pregunta No. 19

¿Los recursos humanos con que cuenta la unidad orgánica son los suficientes para efectuar el quehacer administrativo que le corresponde?

Objetivo: Investigar si los recursos humanos con que cuenta la unidad orgánica son los suficientes para efectuar el quehacer administrativo que le corresponde.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> Porque se cuenta con el personal necesario para las funciones a realizar Porque hay una buena organización de funciones que facilitan el desempeño de las mismas 	12	70.59%
No	<ul style="list-style-type: none"> Porque se necesita personal que apoye a la unidad orgánica. Porque hay periodos en que se incrementa el trabajo y se sobrecarga a los demás. 	4	23.52%
	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario No Devuelto 	1	5.89%
Total		17	100.00%

Análisis: De la totalidad de encuestados los cuales fueron diecisiete, un 70.59% respondió que si; un 23.52% respondió que no; y el 5.89% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede notar que una parte del personal administrativo manifestó que si cuentan con el recurso humano necesario para desarrollar su trabajo en forma eficiente; pero a la vez existe otra parte que manifestó lo contrario aduciendo que en ocasiones es necesaria la ayuda de más recurso humano para salir con trabajo atrasado.

Pregunta No. 20

¿Los recursos materiales con que cuenta la unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que debe cumplir?

Objetivo: Indagar si los recursos materiales con que cuenta la unidad orgánica son los adecuados para llevar a cabo las actividades que deben cumplir.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque se cuenta con el equipo de oficina adecuado y transporte cuando se necesita para cubrir la gestión • Porque se proporciona lo necesario para realizar su trabajo • Porque se cuenta con el equipo completo y herramientas adecuadas para el buen desempeño de labores 	16	94.12%
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario No Devuelto 	1	5.88%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de los encuestados los cuales fueron diecisiete, un 94.12% respondió que si; y un 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede notar que en su mayoría el personal administrativo coincidió en decir que si se les dota de todo los recursos materiales necesarios para desarrollar su trabajo en forma eficiente.

Pregunta No. 21

¿La asignación financiera que se destina a la unidad orgánica es la adecuada para que en esta se cumplan los planes de trabajo que se han formulado?

Objetivo: Conocer si la asignación financiera que se destina a la unidad orgánica es la adecuada para cumplir con los planes de trabajo formulados.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> • Porque se tiene un fondo de acuerdo a las necesidades • Porque cuando se presenta un imprevisto la institución cubre dicho gasto 	10	58.82%
No	<ul style="list-style-type: none"> • Porque falta para comprar equipo de comunicaciones 	1	5.89%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> • No contestó 	5	29.41%
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario No Devuelto 	1	5.88%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de los encuestados los cuales fueron diecisiete, un 58.82% respondió que si; un 29.41% se abstuvo de responder a la pregunta; un 5.89% respondió que no; y el 5.88 no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se observa que existe una minoría del Personal Administrativo, la cual opinó que la asignación financiera que se destina a ciertas unidades orgánicas no es la adecuada para cumplir con los planes de trabajo formulados.

Pregunta No. 22

¿Mencione los tipos de documentos de carácter administrativo que se han elaborado para orientar las actividades de su unidad orgánica?

Objetivo: Investigar si en la unidad orgánica cuentan con documentos de carácter administrativo elaborados para orientar las actividades.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Manual de Puestos y Estatutos	4	23.52%
Estatutos y Reglamento Interno	2	11.78%
Estatutos	1	5.88%

Reglamento Interno	1	5.88%
Manual de Procedimientos	1	5.88%
Manual de Funciones	1	5.88%
Folletos de Información	1	5.88%
Memorando	1	5.89%
Documentos para realizar su trabajo(Reporte de Mora, Elaboración de Informes Diarios y Facturas, Liquidación de Préstamos, Partidas Contables, Vouchers, Resguardo de Facturas, Liquidación de Aportaciones)	4	23.52%
Cuestionario No Devuelto	1	5.89%

Análisis: Del 100% del personal administrativo encuestado los cuales fueron diecisiete, un 23.52% contestó manual de puestos y estatutos; un 23.52% documentos para realizar su trabajo(Reporte de Mora, elaboración de informes diarios y facturas, liquidación de préstamos, partidas contables, vouchers, resguardo de facturas, liquidación de aportaciones); un 11.78% dijo estatutos y reglamento interno; un 5.89% respondió memorando; otro 5.89% no devolvió el cuestionario; un 5.88% estatutos; un 5.88% reglamento interno; un 5.88% manual de procedimientos; un 5.88% manual de funciones; y el 5.88% restante respondió folletos de información.

Interpretación: Según lo expresado por el personal se puede observar que los documentos de carácter administrativo a los que se refieren son mas bien herramientas administrativas de trabajo de la Asociación Cooperativa en general.

Pregunta No. 23

¿Los recursos tecnológicos asignados a la unidad son los adecuados para que el personal realice su trabajo de manera eficiente?

Objetivo: Determinar si los recursos tecnológicos asignados a la unidad orgánica son los adecuados para que el personal realice el trabajo de manera eficiente.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Si	<ul style="list-style-type: none"> Porque se cuenta con un buen sistema informático para brindar un buen servicio Porque esta acorde a las necesidades Porque se tiene el equipo tecnológico en buenas condiciones 	15	88.24%
No	<ul style="list-style-type: none"> Porque faltan recursos tecnológicos como por ejemplo Internet 	1	5.89%
	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario No devuelto 	1	5.88%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de los encuestados los cuales fueron diecisiete, el 88.24% respondió que si; un 5.89% respondió que no; y el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El Personal Administrativo asegura contar con la tecnología necesaria por que su sistema informático se adecua a sus necesidades y se le brinda mantenimiento, pero a la vez se observa que existe inconformidad por parte de una minoría la cual expresa que es necesario el Internet para realizar el trabajo. Además de ello los empleados no parecen conocer otro tipo de recurso tecnológico mas que el sistema informático.

Pregunta No. 24

La forma en que se dirigen las actividades en su unidad orgánica las considera

Objetivo: Investigar la forma en que se dirigen las actividades en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
	<ul style="list-style-type: none"> Porque cada uno conoce las actividades a realizar 	8	47.06%

Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Porque hay comunicación y coordinación con los compañeros de la unidad • Porque se cumplen con las metas propuestas 		
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • Porque existe una planificación de actividades • Porque existe una buena comunicación entre el jefe y subalterno • Porque existe coordinación en las tareas 	8	47.06%
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario No devuelto 	1	5.88%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de los encuestados los cuales fueron diecisiete, el 47.06% contestó excelente; el 47.06% contestó muy bueno; y el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: A pesar que las respuestas del Personal Administrativo de la Asociación Cooperativa se encuentran divididas entre excelente y muy bueno, se observa la coincidencia en sus opiniones sobre la forma en que se dirigen las actividades en las unidades orgánicas por parte de sus jefes inmediatos, calificando los subordinados de satisfactoria dicha dirección.

Pregunta No. 25

¿Cuál es el rol o papel que usted tiene dentro de su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer cual es el rol o papel que tiene el Personal Administrativo en su respectiva unidad orgánica.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Empleado	12	70.59
Empleado-Asociado	1	5.89%
Abstención	3	17.64%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas las cuales fueron diecisiete, el 70.59% contestó empleado; el 17.64% se abstuvo de responder; el 5.89% empleado-asociado; el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Como se muestran los resultados el rol o papel que predomina entre la mayoría del Personal Administrativo cuestionado es el de empleado.

Pregunta No. 26

¿Qué mecanismos utilizan en su unidad orgánica para darles a conocer la información emanada de las autoridades superiores?

Objetivo: Determinar los mecanismos que utilizan en la unidad orgánica para dar a conocer la información emanada de las autoridades superiores.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Reuniones y memorando	10	58.82
Memorando	2	11.77%
Reuniones	4	23.52%
Cuestionario No Devuelto	1	5.89%

Análisis: Del 100% de los empleados administrativos encuestados los cuales fueron diecisiete, el 58.82% contestó reuniones y memorando; el 23.52% reuniones; el 11.77% memorando; y finalmente el 5.89% no devolvió cuestionario.

Interpretación: Se puede observar que se utilizan tanto reuniones y memorando como mecanismos para dar a conocer la información emanada de las autoridades superiores en las diferentes unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa.

Pregunta No. 27

La forma en que se comunican las ordenes en su unidad orgánica las considera

Objetivo: Indagar la forma en que se comunican las ordenes en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> Porque se dan en forma clara y concisa Porque hay buena comunicación Porque la forma en que se dice la orden es la correcta 	9	52.94%
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Porque la forma en que se dice la orden no es la correcta Porque las ordenes que se dan no son lo suficientemente específicas para alcanzar las metas 	6	35.29%
Regular	<ul style="list-style-type: none"> Porque las ordenes no se dan por escrito 	1	5.88%
	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario No devuelto 	1	5.89%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de la población encuestada los cuales fueron diecisiete, un 52.94% respondió excelente; un 35.29% muy bueno; un 5.89% no devolvió el cuestionario; y el 5.88% contestó regular.

Interpretación: Se puede observar que existe cierta contradicción entre la opinión de los empleados con respecto a la forma en que reciben las ordenes de sus superiores, ya que mientras unos consideran que reciben las ordenes de forma clara y concisa debido a una eficaz comunicación; otros opinaron que las reciben de forma deficiente debido a que no se hace de la forma correcta o no son las adecuadas para sus metas planteadas.

Pregunta No. 28

¿Cómo considera el ambiente laboral que tienen en su unidad orgánica?

Objetivo: Determinar que tipo de ambiente laboral tienen en la unidad orgánica.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> Porque existe un ambiente laboral estable Porque existe armonía y colaboración en la unidad Porque existen buenas relaciones humanas en la unidad 	7	41.17%
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Porque existen buenas relaciones humanas entre el jefe y los compañeros Porque existe armonía en el trabajo Porque se mantiene una relación estrictamente laboral y no se mezclan situaciones personales 	9	52.94%
	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario No Devuelto 	1	5.89%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de los empleados encuestados los cuales fueron diecisiete, el 52.94% respondió muy bueno; el 41.17% excelente; el 5.89% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El Personal Administrativo manifestó encontrarse satisfecho en el ambiente laboral en el que se desenvuelven, ya que existen buenas relaciones laborales entre ellos.

Pregunta No. 29

¿Explique que mecanismos de supervisión se ejecutan dentro de su unidad orgánica?

Objetivo: Conocer los mecanismos de supervisión que ejecutan dentro de la unidad orgánica.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Por medio de Radio de Comunicación	1	5.88%
Arqueo de Caja	1	5.88%
Auto-supervisión	2	11.78%
Visual por medio del jefe inmediato	6	35.29
Por medio de Informes (Expedientes y Fichas del Personal, Establecimiento de Horarios Laborales, Reportes de Trabajo Realizado, Cuadros Diarios de Movimientos de Cuentas)	4	23.53%
No tienen	1	5.88%
Abstención	1	5.88%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de la población en estudio los cuales fueron diecisiete, el 35.29% contestó visual por medio del jefe inmediato, el 23.53% por medio de informes (expedientes y fichas del personal, establecimiento de horarios laborales, reportes de trabajo realizado, cuadros diarios de movimientos de cuentas); el 11.78% auto-supervisión; el 5.88% por medio de radio de comunicación; el 5.88% arqueo de caja; el 5.88% no tienen; el 5.88% se abstuvo de contestar; el 5.88% no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El Personal Administrativo dio a conocer diferentes mecanismos de supervisión, según sus labores en las diferentes unidades orgánicas; solamente una persona dijo no ser supervisada.

Pregunta No. 30

¿Qué tipos de control se ponen en práctica en su unidad orgánica?

Objetivo: Determinar que tipos de control se ponen en práctica en la unidad orgánica.

Alternativa	Fr	Pr (%)
Control de Acceso a Red Informática	1	5.88%
Control de Expedientes de Asociados y papelería	1	5.88%
Control de Efectivo y Bancos	3	17.65%
Informes mensuales (Pago Mensual, Conteo de Notas de Mora)	3	17.65%
Por medio de tarjetas de asistencia, formularios para permiso	3	17.65%
Visual por medio del jefe inmediato	3	17.65%
Abstención	2	11.76%
Cuestionario No Devuelto	1	5.88%

Análisis: Del 100% de la población encuestada, los cuales fueron diecisiete, el 17.65% contestó control de efectivo y bancos; el 17.65% informes mensuales (pago mensual, conteo de notas de mora); el 17.65% por medio de tarjetas de asistencia, formularios para permiso; el 17.65% respondió visual por medio del jefe inmediato; el 11.76% se abstuvo de contestar la pregunta; el 5.88% dijo control de acceso a red informática; el 5.88% control de expedientes de asociados y papelería; y finalmente el 5.88% restante no devolvió el cuestionario.

Interpretación: Se puede observar que los mecanismos de control a los que se refieren los empleados encuestados son más bien revisiones de los resultados obtenidos después de terminadas las actividades y tareas.

Pregunta No. 31

¿Cómo considera usted la gestión que llevan a cabo los órganos de dirección a nivel general en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Investigar como considera el Personal administrativo la Gestión que llevan a cabo los Organos de Dirección a nivel general.

Opción	Alternativa	Fr.	Pr. (%)
Excelente	• Porque existe crecimiento	6	35.29%
	• Porque se han mejorado las		

	prestaciones laborales		
	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en los Órganos de Dirección 		
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> Porque están capacitados para desempeñar los cargos asignados Porque las decisiones que toman son para mejoramiento de la institución Porque la información llega filtrada y no de primera mano 	8	47.07%
Abstenciones	<ul style="list-style-type: none"> No contestó 	2	11.76%
	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario No Devuelto 	1	5.88%
Total		17	100.00%

Análisis: Del 100% de la población en estudio la cual fue un total de diecisiete, el 47.07% respondió con la categoría de muy bueno, el 35.29% excelente; el 11.76% se abstuvo de responder a la pregunta, y finalizando con el 5.88% que no devolvió el cuestionario.

Interpretación: El Personal Administrativo considera a sus directivos capacitados para llevar las riendas de la Asociación Cooperativa debido a la experiencia laboral que estos tienen, por el crecimiento que a experimentado la asociación cooperativa, las prestaciones laborales y por las decisiones que se toman; pero a la vez se observa que los empleados opinan que la información que reciben de parte de sus superiores no es la correcta porque la reciben distorsionada.

RESUMEN DE GUIA DE PREGUNTAS EFECTUADA A LOS ASOCIADOS QUE DEMANDAN SERVICIO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A. (IUSA) Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA de R. L.)

A los Asociados que demandan servicio de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.) conformado por Asociados Activos y Asociados Inactivos, se les realizó una entrevista personal, la cual fue orientada por medio de una guía de preguntas.

Dicha entrevista consistió en las siguientes preguntas:

Pregunta No. 1

¿Cuánto tiempo aproximadamente tiene de ser miembro de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
0-10	29
10-20	14
30-40	8

Pregunta No. 2

¿Qué tipo de trámite viene a realizar?

Alternativa	Frecuencia
Deposito a Cuenta de Ahorro	19
Pagó de Cuota de Préstamo	17
Retiro de Cuenta de Ahorro	8
Pagó de Aportaciones	3
Gestionar Crédito	3
Reunión con Lic. Delgado	1

Pregunta No. 3

¿De cuáles de los siguientes servicios que ofrece la cooperativa esta haciendo uso actualmente?

Alternativa	Frecuencia
Pago de Aportaciones	21
Ahorro a la Vista	37
Ahorro Navideño	7
Ahorro Simultaneo	10
Ahorro Infantil	7
Deposito a Plazo Fijo	10
Préstamo de Vivienda	3
Préstamo para la Producción y Comercio	5
Prestamos Personal	9

Pregunta No. 4

Si usted solicitara un préstamo hoy ¿cuáles serían las condiciones para que se lo otorgarán?

Alternativa	Frecuencia
Ser asociado, y estar al día con las aportaciones	12
Estar al día con las aportaciones	9
Presentar garantía	7
Presentar fiador	9
No saben	10
Tener capacidad de pagó	4

Pregunta No. 5

¿Cómo le parece el servicio que le ofrecen?

Alternativa	Frecuencia
Excelente, ayudan a solventar los problemas económicos, y brindan atención al cliente.	7
Muy buena, la atención es rápida	4

Bien, no han tenido problemas	27
Eficiente, atienden con esmero.	4
Aceptable, es rápido el trámite	5
Magnífico, el trato es personal	4

Pregunta No. 6

¿Qué ventajas ha obtenido al ser Asociado de la Asociación de Ahorro y Crédito?

Alternativa	Frecuencia
Solvencia de problemas económicos	7
Prestamos rápidos y ágiles	11
Intereses altos en tasas pasivas y bajos en tasas activas	8
Incentivo en el ahorro	8
Conocimientos cooperativos por medio de seminarios y charlas	4
No han hecho uso de todos los servicios que se les ofrecen	2
No sienten que se les ofrezcan ventajas	3
Confianza y seguro de deuda	6
Se siente un ambiente amistoso	2

Pregunta No. 7

¿Qué otros servicios quisiera que le ofrecieran?

Alternativa	Frecuencia
Tarjeta de crédito	5
Compra de vehículo	6
Servicio de taller de mecánica	1
Club recreativo para la familia	1
Tener derecho a gastos de sepelio o caja	1
Pago de agua, luz eléctrica y teléfono	11
Están bien los servicios que se ofrecen	5
Hacer consultas por internet, recibir por correo a domicilio las actividades de la cooperativa	3
Satisfechos con el servicio que se les ofrecen	5
No saben que otro servicio pueden ofrecer	6
Reenganchar préstamos	2
Ahorro que se pueda depositar y retirar cuando se necesita	1
Sistema de préstamo rápido para emergencias con garantía de las aportaciones	1
Uso de local para eventos que impliquen el desarrollo social de la población	1
Que le ofrecieran capacitaciones (Siempre ofrecen la misma información)	1
Más unidades descentralizadas	1

Pregunta No. 8

¿De que manera no estimulan en la Asociación Cooperativa para Ud. siga siendo Asociado?

Alternativa	Frecuencia
Seguro de vida	1
No tienen motivación	13
La cuota de las aportaciones	2
Educación cooperativa a través de seminarios y charlas	11
Fiestas infantiles navideñas	10
La atención que le dan al asociado, comunicación con los asociados para invitarlos a eventos	8
No se da cuenta de los eventos	1
La responsabilidad e incentivo en el ahorro	2
No sabe	1
Por los intereses que ofrecen en las tasas pasivas y activas	1
Con las aportaciones le dan rápido los préstamos.	1

Pregunta No. 9

¿Cómo le parece la forma en que administran los directivos la Asociación Cooperativa?

Alternativa	Frecuencia
Excelente, por el personal que ahí labora	9
Aceptable, han sabido manejar los fondos y ha habido incremento de capital	6
Bien, por el tiempo que tienen han sabido manejar la cooperativa, no hay déficit.	27
No sabe	4
Es correcta y responsable	4
Solo se cambian de puesto los directivos	1

Pregunta No. 10

¿Cuál es el rol que Ud. desempeña como asociado?

Alternativa	Frecuencia
Asociado(a)	34
Empleado(a) - Asociado(a)	4
Usuario(a)	5
Cliente(a)	5
No sabe	3

Pregunta No. 11

¿Ha tenido algún problema en los tramites que realiza, en todo el tiempo que tiene de ser Asociado?

Alternativa	Frecuencia
Ningún problema	43
Con los fiadores	4
Con los prestamos	3
La cajera no es servicial	1

Pregunta No. 12

¿Si usted pensara el día de mañana en retirarse de la Asociación Cooperativa porque razón o motivo lo haría?

Alternativa	Frecuencia
Por perder el empleo	13
Por inmigrar a otro país	9
Por aspectos económicos	12
No piensan en retirarse	10
Por ala atención	2
Por qué le nieguen algún derecho	1
Por mala administración	1
Por invertir en otro lado	1
Para poner un negocio	1
Por qué la Junta Directiva no cambia	1

Pregunta No. 13

¿Sugerencias sobre algún aspectos de día de mañana en retirarse de la Asociación Cooperativa ¿por qué razón o motivo lo haría?

Alternativa	Frecuencia
No tienen sugerencias	20
No contestaron	8
Agilización de créditos	4
Costo mínimo de reposición de libretas	1
Que el comité de crédito tomará en cuenta la garantía	4
Reuniones más constantes	5
Que den a conocer todos los estatutos de la cooperativa	1
Mayor comunicación escrita con el asociado(por parte de la	1

asamblea)	
Servicio por internet, buscar un mecanismo para hacer llegar más información.	2
Bajar los intereses en tasas activas	2
Que siempre se le trate al asociado como persona	1
No hacer esperar mucho por el tramite	1
Brindar prestaciones de servicio extra para asociados con más de 10 años y que manejaron bien sus cuentas y prestamos	1

ANEXO No. 4

7.1 Directivo

Las capacidades deseables en el personal Directivo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. serán potenciadas a través de un Programa denominado "Gestión Administrativa y Relaciones Humanas" ya que estará orientado a coadyuvar de forma optima el rol protagónico que estos deben desenvolver como gestores.

Como ya mencionamos anteriormente la capacitación a desarrollar para los directivos estará orientada a influenciar sus actitudes hacia la de gestores; centrándose en 5 propósitos fundamentales los cuales a su vez se sub-dividan en diferentes tipos de capacitación, estos se encuentran cimentados en las debilidades encontradas en la situación actual y análisis administrativo de la gestión que se realizó en el capítulo anterior.

"Gestión Administrativa y Relaciones Humanas"

Propósitos	Tipos de capacitación
Toma de decisiones con mejor fundamento	Liderazgo, Aptitudes para delegar, Aptitudes para saber escuchar, Gestión del tiempo, Fijación de objetivos, Toma de decisiones, Solución de problemas, Planificación estratégica
Diseño de programas de capacitación, desarrollo y evaluación de resultados	Conocimiento de los servicios ofrecidos, Capacitación en informática, Capacitación en normativa y legislación aplicable a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mejora de la calidad en el servicio, Ética, Marketing de servicios, Sistemas de información para la gestión, Idiomas extranjeros.
Retroalimentación del personal señalándoles sus logros y deficiencias	Gestión del cambio, Gestión del estrés, Valoraciones del rendimiento, Motivación.
Atraer, preseleccionar y contratar a recurso humano mejor calificado	Proceso de contratación / selección, Orientación de empleados nuevos
Determinación del tipo de recurso humano que puede dar mejores resultados dentro de la institución	Aptitudes y Actitudes interpersonales, Evaluación del rendimiento, Organización de equipos.

Subsecuentemente, para que este se convierta en un programa formal de capacitación los directivos de CACTIUSA de R. L. deberán contratar

consultores externos especializados que impartan estos diversos tipos de capacitaciones.

7.2 Jefatura de Unidades

Las capacidades deseables en los Jefes de Unidades básicamente son similares a la de los Directivos, la diferencia se centrará en que irán encaminadas a las funciones específicas de su unidad orgánica. Por tanto se plantea el mismo cuadro del programa de "Gestión Administrativa y Relaciones Humanas".

"Gestión Administrativa y Relaciones Humanas"

Propósitos	Tipos de capacitación
Toma de decisiones con mejor fundamento	Liderazgo, Aptitudes para delegar, Aptitudes para saber escuchar, Gestión del tiempo, Fijación de objetivos, Toma de decisiones, Solución de problemas, Planificación estratégica
Diseño de programas de capacitación, desarrollo y evaluación de resultados	Conocimiento de los servicios ofrecidos, Capacitación en informática, Capacitación en normativa y legislación aplicable a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mejora de la calidad en el servicio, Ética, Marketing de servicios, Sistemas de información para la gestión, Idiomas extranjeros.
Retroalimentación del personal señalándoles sus logros y deficiencias	Gestión del cambio, Gestión del estrés, Valoraciones del rendimiento, Motivación.
Atraer, preseleccionar y contratar a recurso humano mejor calificado	Proceso de contratación / selección, Orientación de empleados nuevos
Determinación del tipo de recurso humano que puede dar mejores resultados dentro de la institución	Aptitudes y Actitudes interpersonales, Evaluación del rendimiento, Organización de equipos.

7.3 Empleados

La capacitación del recurso humano operativo se centrara en su desarrollo, el cual se desenvolverá en cuatro puntos principales:

- El primero es capacitar a los empleados administrativos en las diferentes situaciones de trabajo es decir, capacitar al trabajador en más de un puesto tipo con el fin de crear un equipo de trabajo unificado en donde cada individuo no se preocupe solamente por su propio desempeño sino por el de los demás, consiguiendo así que todo el personal administrativo se preocupe por el logro de los objetivos planteados a nivel de su unidad orgánica y posteriormente a nivel global de la Asociación Cooperativa.
- El segundo está enfocado hacia desarrollar aptitudes intelectuales para afrontar situaciones tales como los cambios en la situación normativa y legislativa de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito o los problemas en torno a la misma; la eficiencia radicará en que los empleados posean aptitudes intelectuales similares a los jefes de unidad, esto con el fin de obtener un grado de razonamiento suficiente para rectificar problemas rutinarios sin necesidad de pedir autorizaciones innecesarias que actualmente ocasionan cuellos de botella en la gestión administrativa.
- El tercero punto es, desarrollar el recurso humano en la aplicación de una variedad de experiencias de la capacitación en situaciones de trabajo, esto implica que no solo se debe capacitar al personal en diferentes puestos tipo, sino también poner en practica el aprendizaje en situaciones reales.
- El cuarto punto de la capacitación consistirá la Motivación, ya que una persona ante todo debe querer aprender; en el marco de referencia para la capacitación y su desarrollo, la motivación ejercerá una gran influencia decisiva en el grado de dedicación de una persona, manteniendo así su atención concentrada en las actividades y reforzar así la retención de lo aprendido. Básicamente consistirá en hacerle ver a los empleados que en la institución se llevará a cabo una valoración del desarrollo de aptitudes con una retribución equitativa, es decir, si dos trabajadores realizan el mismo puesto de trabajo y uno muestra mayor habilidad en la solución de problemas a este último se le retribuirá consecuentemente.

ANEXO No.5

3. Métodos de Trabajo Innovados

Debido a que en la gestión administrativa que afecta a nivel específico se determinó que no existen métodos de trabajo establecidos y uniformados para el cumplimiento de labores, se presentan a continuación tres tipos de métodos de trabajo que deberán seguir tanto personal administrativo como jefes de unidades para el desarrollo de sus funciones respectivas en cada una de las diferentes unidades orgánicas.

3.1 Sistematización del Flujo del Trabajo

La sistematización del flujo de trabajo de la Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito CACTIUSA de R. L. consistirá básicamente en cinco pasos fundamentales al momento de abordar las tareas a realizar (independientemente del puesto o unidad orgánica) los cuales son:

- **Recopilación**

Es importante que los empleados recopilen todo aquello que les sea de importancia para el desarrollo de sus tareas y principalmente todo aquello que sepan que están pendientes por hacer y aun no han hecho; las herramientas de recopilación que deben usar son las siguientes: una bandeja (del material que sea), hojas en blanco o libreta para tomar notas, mecanismos de toma de notas electrónicos, mecanismos de grabación de voz, correo electrónico. Todas estas herramientas servirán de "bandejas de entrada" para capturar datos y generar información potencialmente útil, acuerdos y compromisos de acción.

Sin embargo para que la recopilación tenga éxito deben tomar en cuenta tres aspectos: Tener siempre a la mano alguna de estas herramientas, que formen parte del estilo de trabajo de esta institución micro financiera; los empleados deberán tener el mínimo necesario de "bandejas de entrada" debido a que un exceso de ellas podría generar que los empleados no sean capaces de procesarlas con facilidad y constancia, pero implica también que los empleados saquen el máximo partido a todas las ideas o datos que recopilen teniéndolos siempre a la mano ya que esto es clave para que aumenten su productividad; y finalmente se deben vaciar periódicamente sus bandejas de entrada con el fin de procesarlas es decir decidir que hacer con ello, esto es parte del segundo paso.

- **Procesamiento**

Este segundo paso consiste en decidir si lo que se ha recopilado en la "bandeja de entrada" ¿requiere acción? si la respuesta es no hay tres acciones a seguir: desechar de la bandeja por que es innecesario, conservarla en un archivo para darle seguimiento posterior ya que no es necesario actuar en el mismo momento o conservarla en un archivo de consulta para recuperarla cuando haga falta ya que es un elemento de información útil en potencia.

No obstante, si la respuesta es si lo que deben hacer los empleados es preguntarse ¿cuál es la acción siguiente? al determinar la acción siguiente de la tarea a realizar se debe preguntar si ¿le llevará menos de dos minutos? si la respuesta es si, se debe hacer inmediatamente; si la respuesta es no se deberán tomar dos decisiones: delegarlo o posponerlo, si lo puede delegar quedará pendiente de que alguien lo haga, y si lo pospone lo deberá clasificar en dos: en agenda(fijar fecha para hacerlo) o en acciones siguientes(hacerlo en cuanto pueda).

- **Organización**

Para organizar todo lo que esta en la bandeja de entrada los empleados deberán empezar por formular proyectos, es decir definir los resultados deseados que requiere una tarea de más de un paso. Por lo tanto es necesario realizar una lista de proyectos para conseguir que las próximas acciones continúen avanzando correctamente en sus respectivas direcciones.

Seguidamente de realizar la lista de proyectos es necesario que los empleados cuenten con material de apoyo que puedan necesitar cuando trabajen en ellos, por ello es necesario que los guarden en carpetas con separadores, archivos de ordenador o libretas.

Acorde a lo descrito en el paso anterior al definir cual es la acción siguiente, esa acción deberá ser el siguiente comportamiento físico visible. Como se dijo con anterioridad si son acciones de menos de dos minutos no habrá necesidad de especificarlas por que ya estarán hechas. Lo que si habrá de especificar serán todas las acciones que aún hayan de suceder un día o a una hora específicos(anotarlos en una agenda), las que hayan de hacer lo antes posible añádalas a su lista de próximas acciones y todas las que espere que háganlos demás(Órganos de Dirección y Jefaturas) póngalas en una lista de "A la espera".

Los recordatorios de acciones que ha de hacer entran en dos categorías: los que tienen que ver con cosas que han de ocurrir un día o una hora específicos y los relacionados con cosas que simplemente se han de hacer lo antes posible. Los primeros hay que apuntarlos en la agenda, en dicha agenda pueden figurar tres cosas: acciones que hay que realizar a una hora determinada; acciones que hay que realizar un día determinado; e información de un día determinado. **Las acciones que hay que realizar a una hora determinada**, es una manera como otra cualquiera de denominar las citas, a menudo la acción siguientes de un proyecto es acudir a una reunión que se ha convocado, basta con anotarlo en el calendario. **Las acciones que hay que realizar un día determinado**, se tratan de cosas que tienen que hacer en algún momento de un día determinado, pero no necesariamente a una hora concreta, ayuda mucho en estos casos tener una agenda en la que poder anotar las acciones que se han de realizar a una hora determinada y las que se han de realizar un día concreto. La información de un día determinado, en la agenda también se puede anotar las cosas que quiera saber acerca de determinados días; no tiene por que

tratarse de acciones que tendrá que llevar a cabo, sino de información que puede ser de utilidad en una fecha en concreto; pueden ser las señas para acudir a una cita de un nuevo prospecto de Asociado a la cooperativa, actividades en las que otros puestos de trabajo estarán involucrados, etc.

Finalmente es necesario que todos los empleados de la Asociación Cooperativa cuenten con un buen archivo de referencia general ya que esto puede ser uno de los mayores cuellos de botella a la hora de ejecutar un método de trabajo innovador, ya que lo se busca con esta propuesta es asegurar la productividad de la gestión administrativa sin estrés.

- **Evaluación**

Este paso es muy relevante ya que una cosa es escribir que hay que telefonar a un Asociado para confirmar una cita con la ejecutiva de préstamos, que recordarlo cuando tenga cerca un teléfono y disponga de tiempo libre para hacerlo. Es necesario para este método que todos los empleados cuenten con la lista de proyectos, un calendario, o una agenda, listas de acciones siguientes y una lista de elementos en espera. El elemento que más se revisará con frecuencia es la agenda, que les recordará lo que les espera cada día, en cualquier momento han de saber que se ha de hacer y cuándo, por lo tanto cuando un empleado acabe una acción de la agenda (una reunión, una llamada telefónica, un borrador o un informe final, etc.) deberá mirar qué más le queda por hacer, después de hacerlo el empleado deberá volver a sus listas de acciones siguientes, en las que encuentra el inventario de actividades predefinidas que se pueden llevar a cabo.

Subsecuentemente, para que este paso tenga éxito el factor clave es la revisión semanal; todo aquello que potencialmente pueda requerir acción debe revisarse con la suficiente frecuencia como para evitar que la mente tenga que hacer el trabajo de recordarlo. La revisión semanal será el momento de reunir y procesar su información, revisar el nuevo método de trabajo aplicado, poner al día las listas de proyectos, acciones siguientes, etc.

- **Hacer**

El propósito básico de la Sistematización del Flujo de Trabajo es facilitar buenas elecciones sobre lo que se realice en la gestión administrativa de la institución micro financiera.

En conformidad a lo anterior existen tres modelos para realizar elecciones de acción, es decir, acostumbrarse a tomar decisiones sobre que hacer.

El modelo de cuatro criterios para escoger acciones en el momento, acorde a la situación, al tiempo disponible, recursos disponibles y acorde a prioridades.

El modelo triple para evaluar el trabajo diario, hacer un trabajo predefinido (seguir las listas de acciones siguientes), hacer el trabajo a

medida que surge y definir el trabajo (ordenar la bandeja de entrada y desglosarla toda en pasos sujetos de acción).

El modelo de seis niveles para revisar el trabajo propio, con el fin de conocer las prioridades a realizar primero los empleados deberán saber en que consiste su trabajo, y para definir eso hay seis perspectivas diferentes: **Acciones actuales**, se trata de la lista acumulada de todas las actividades que han de llevarse a cabo; **Proyectos actuales**, son los resultados a corto plazo que se desean alcanzar, como instalar un nuevo ordenador, convocar una Asamblea General de Asociados, dar el visto bueno a las últimas solicitudes de créditos, etc.; **Áreas de responsabilidad**, se deben listar y revisar las responsabilidades de cada puesto de trabajo tales como: planificación estratégica, apoyo administrativo, desarrollo de personal, investigación de mercado, el servicio a los Asociados, aprobación de créditos, recepción de solicitudes, atención al cliente, cobro de mora, etc. todo esto aportará un marco más comprensivo para evaluar su inventario de proyectos; **Objetivos anuales o bianuales**, se debe revisar los resultados que se quieren obtener en las diversas áreas del trabajo en un período de uno o dos años, por ejemplo los planes estratégicos, esto añadirá otra dimensión a la hora de definir el trabajo; **Visión con un plazo de entre tres y cinco años**, el hecho de hacer proyectos de futuro entre tres y cinco años genera pensar en las estrategias de la institución, las tendencias del sector financiero y micro financiero, las tendencias del mercado y la competitividad, el avance tecnológico, etc. A este nivel las decisiones podrían cambiar fácilmente el aspecto del trabajo en todos los niveles de la Asociación Cooperativa; **el nivel de Vida**, esta es la visión general que los Órganos Directivos deben hacerse ¿por qué existe la Asociación Cooperativa? es decir el propósito básico que proporciona la definición esencial de lo que es realmente el trabajo a realizar; se trata de la descripción decisiva del quehacer que este caso serían la declaración de la Visión y Misión planteadas al principio de esta propuesta. Todos los objetivos, proyectos y acciones se derivarán de ellas.

En resumen, para facilitar el funcionamiento y el nivel óptimo de estos cinco pasos se debe comprender su dinámica y utilizar la técnica de separar estos pasos, es decir no hacerlos todos al mismo tiempo sino saber distribuirlos ya sea por días o semanas.

3.2 Dimensión del Trabajo

El enriquecimiento del trabajo pretenderá otorgar a los empleados de la Asociación Cooperativa un mayor control de sus actividades, atendiendo sus necesidades de crecimiento, reconocimiento y de responsabilidad. El enriquecimiento del trabajo no sólo aumentará el número de tareas que cumplen (ampliación del trabajo), sino también su profundidad, al otorgar al empleado mayor discreción en su trabajo.

Subsecuentemente, un método de trabajo muy conocido de enriquecimiento del trabajo es el **enfoque de características de trabajo**, que considera el trabajo desde el punto de vista del ocupante del puesto de trabajo y no desde la perspectiva de la empresa.

Con este enfoque se propone el rediseño de puestos de trabajo de CACTIUSA de R. L. introduciendo en ellos algunas **dimensiones** básicas para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción, reduciendo al mismo tiempo el absentismo y el giro de personal. Entre estas dimensiones se figuran:

Variedad de habilidades: la medida en que el trabajo requiere para su realización un conjunto de actividades que implican una variedad de habilidades y cualidades en el individuo.

Identidad de la tarea: la medida en que el puesto de trabajo requiere que se complete un trabajo "entero" e identificable, es decir, que se haga el trabajo de principio a fin con resultados visibles.

Importancia de la tarea: que el trabajo tenga un impacto significativo en el trabajo de los demás puestos tanto de la propia institución como del medio ambiente externo.

Autonomía: el trabajo ha de permitir un grado sustancial de libertad, de independencia, y de discreción que ayudarán a llevarlo a cabo.

Retroalimentación: la medida en que la realización de actividades que el puesto de trabajo demanda da por resultado que las personas obtengan información directa y clara de la eficacia de su rendimiento.

Se espera que la presencia de estas dimensiones básicas en los puestos de trabajo de CACTIUSA de R. L. generen en los trabajadores tres estados psicológicos críticos que son necesarios para su motivación y satisfacción:

Significación experimentada: la medida en que los que ocupan un puesto de trabajo califican su trabajo como importante, valioso y digno de consideración.

Responsabilidad experimentada: hasta qué punto los que ocupan un puesto de trabajo se sienten personalmente responsable de los resultados de su labor.

Conocimiento de los resultados: conciencia por parte de los que ocupan un puesto de trabajo de la eficacia con que llevan a cabo sus tareas.

Cuanta más experiencia se tenga de estos tres estados los resultados personales y labores obtenidos por parte de los empleados de la Asociación Cooperativa serán los anteriormente mencionados: alta motivación interna para el trabajo, rendimiento en el trabajo de alta calidad, alto grado de satisfacción en el trabajo y bajos niveles de absentismo y rotación laboral.

Sin embargo, antes de poner en marcha este método de trabajo, los directivos de la institución micro financiera deben contemplar dos acciones. En primer lugar, han de tener una comprensión perfecta del trabajo del que se trata. Es posible que el enriquecimiento no sea factible por razón de los costos o de otras restricciones de índole tecnológico. En segundo lugar, deberán tenerse en cuenta las preferencias individuales respecto al trabajo enriquecido. ¿Desearán los

empleados que se enriquezca su trabajo? Es evidente que las descripciones y especificaciones precisas de los puestos de trabajo pueden ayudar a dar respuesta a estas preguntas. Dichas especificaciones y descripciones de puestos de trabajo se verán más adelante en el Manual de Descripción de Puestos.

3.3 Grupos de Trabajo Facultados

Por último, para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. además de implementar los dos métodos anteriores, es necesaria la creación de varios conjuntos organizados de trabajadores que se harán responsables de una tarea o resultado.

Por consiguiente los directivos deberán seguir cuatro etapas para el desarrollo de grupos de trabajo facultados:

Etapas 1: Formación

Etapas preliminar del desarrollo de grupo en la que los miembros empezarán a conocer los puntos fuertes y las deficiencias de cada uno de ellos. Aquí es donde se definirán sus funciones y surgirán los primeros indicios de una jerarquía, los requerimientos formales de la tarea a llevar a cabo determinarán la finalidad del grupo. Se designará un líder formal que agilice el desarrollo del grupo.

Etapas 2: Confrontación

Etapas del desarrollo del grupo cuando el grupo afrontará conflictos inherentes y formulará soluciones que mantendrán al grupo concentrado en su trabajo. A lo largo de esta etapa los miembros del grupo aprenden a aceptar las diferencias individuales a medida que va emergiendo una "personalidad grupal" colectiva. Este punto de vista colectivo será el resultado de compartir un trabajo, valores y una finalidad común.

Etapas 3: Establecimiento de normas

En esta etapa de desarrollo de grupo, estos elaborarán normas o códigos de conducta no escritos que rijan el comportamiento del mismo, es decir, que los miembros llegarán a un acuerdo sobre la perspectiva a largo plazo del desarrollo de valores compartidos entre ellos, el miembro que se desvíe de estas normas podrá estar sujeto a sanciones.

Etapas 4: Actuación

Aquí el grupo deberá actuar como unidad en pleno rendimiento. Durante esta etapa, un grupo que permanezca unido durante un largo período de tiempo afinará su actuación dentro de la institución micro financiera. Los miembros redefinirán cuidadosamente el rol de grupo según sea requerido y decidirán sobre la mejor manera de lograr el equilibrio entre sus necesidades y las de la Asociación Cooperativa.

No obstante, para la creación de estos grupos de trabajo los directivos tendrán que estar concientes de la necesidad de rediseñar la institución micro financiera de forma más horizontal, incluyendo en su gestión administrativa las siguientes medidas:

- Organizarse en torno a procesos y no en base a tareas. Los objetivos de cada Unidad Orgánica deberán basarse en las necesidades de los Asociados, como el servicio que se les brinda. Los procesos para satisfacer estas necesidades deberán considerarse como los componentes principales de la Asociación Cooperativa.
- Eliminar niveles jerárquicos mediante la agrupación de subprocesos. Los grupos deberán estar organizados en paralelo, haciéndose cargo cada uno de ellos de muchos pasos del proceso en vez de que una serie de equipos realicen cada uno de ellos unos pocos pasos.
- Atribuir a los líderes la responsabilidad por los procesos y por el rendimiento del proceso. Los miembros del equipo poseen un conjunto de aptitudes apropiadas para sus tareas y gozarán de poderes discrecionales en lo concernientes a los métodos de trabajo, a la programación de tareas, su asignación, la compensación y retroalimentación del rendimiento del equipo como un todo.
- Vincular los objetivos de rendimiento con la evaluación de todas las actividades para satisfacción de los Asociados. Un rendimiento con éxito significará también que los Asociados han quedado satisfechos.
- Asignar objetivos de rendimiento a los equipos y no a los individuos. Esta medida convertirá a los equipos en foco de atención del rendimiento y del diseño de la institución. Los individuos por si solos no pueden mejorar continuamente la calidad y los flujos de trabajo.
- Asignar las tareas de gestión a equipos en cuanto sea posible. Los equipos de trabajos deberán hacerse responsables de actividades tales como la contratación, la evaluación y la programación.
- Hacer hincapié en la necesidad de que los trabajadores desarrollen diversas competencias. En una institución impulsada por grupos, se requieren pocos especialistas. Se incrementa la productividad cuando el equipo asume tareas más complejas y sus miembros actuarán como consultores para otros grupos.
- Adiestrar a los miembros en las técnicas de "con el tiempo preciso" y "necesidad de rendimiento". La información deberá pasar directamente a quienes la requieran para su trabajo. Los empleados capacitados y debidamente autorizados sabrán cómo utilizar la información.
- Poner a los miembros del grupo en contacto con los Asociados. Las salidas al terreno y la participación en equipos de solución de problemas pueden acercar a los miembros del grupo a los Asociados. El conocimiento de las necesidades de los Asociados se reflejará después en el trabajo del equipo.
- Recompensar el desarrollo de habilidades y el rendimiento del equipo. La evolución del rendimiento deberá concentrarse en los logros del equipo más que en los éxitos individuales. Es contraproducente referirse al trabajo en equipo mientras se siga evaluando y recompensando a los individuos

ANEXO No. 6

4. Implementación de Programas

Para obtener una gestión administrativa efectiva es necesario implementar tres tipos de programas enfocados en el recurso humano con el objetivos de producir cambios en aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social.

4.1 Entrenamientos

En lo que respecta a puestos de trabajo que más prometan de cara al futuro estos deberán contar con conocimientos, capacidad para comunicarse, habilidades tecnológicas y flexibilidad. Los directivos de la Asociación Cooperativa deben hacer énfasis en que los trabajadores mejor entrenados se convertirán en trabajadores más productivos, que harán que la institución sea más competitiva y se expanda a nivel centroamericano.

Los empleados de CACTIUSA de R. L. deberán ser entrenados en siete categorías:

- Desarrollo de aptitud para el aprendizaje: aprender a aprender, esto implica que cada persona ha de tener "experiencia de aprendizaje" suficiente con los métodos de trabajo que le sean más útiles.
- Crear competencia: se refiere a desarrollar las habilidades básicas de lectura, escritura y matemáticas. Los trabajadores han de saber leer e interpretar gráficos, tablas y diagramas. Los trabajadores necesitan saber escribir de manera que puedan comunicarse con claridad, de manera concisa y exacta. Será esencial que cuenten con capacidad para explorar e interpretar resultados generados por ordenadores y con algún conocimiento de estadística comercial.
- Establecer comunicación: entrenar a los empleados a saber hablar y escuchar a los demás, para que se puedan integrar a grupos de trabajo facultados.
- Generar autogestión: desarrollar la autoestima y auto motivación.
- Crear adaptabilidad: desarrollar aptitudes de pensamiento creativo para solución de problemas.
- Efectividad grupal: entrenamiento sobre las cualidades del trato interpersonal, como negociar, como manejar tensiones y conductas indeseables.
- Ejercer influencia: desarrollar la capacidad de liderazgo, como ser un líder eficaz e influir en otros.

4.2 Motivación

Para el desarrollo de una gestión administrativa óptima los directivos de CACTIUSA de R. L. deben realizarse las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente? ¿Qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo? Una vez halladas las respuestas a

estas preguntas, podrá diseñarse un sistema de recompensas capaz de satisfacer estos deseos y necesidades.

En general existen diferentes teorías de la motivación, pero a efectos de este estudio nos basaremos en un sistema de gestión de la calidad y motivación, ya que, tomaremos el supuesto de que la calidad es más fácil de lograr si todos los miembros de la institución están involucrados en el esfuerzo por mejorarla, pero la única manera de lograrla es mediante el diseño de un sistema de calidad (que es responsabilidad de los directivos), contando con una fuerza laboral altamente capacitada e involucrada.

Por otra parte, si la institución micro financiera se compromete con los principios de la gestión de la calidad deberá enmarcar su pregunta esencial sobre como motivar al personal en términos como los siguientes: ¿Cómo hay que preparar al personal para que experimente un sentimiento natural de orgullo por su trabajo y para que se auto motive? Este enfoque para la motivación se fundamenta en el supuesto de que los empleados experimentan un deseo inherente de realizar un buen trabajo. Desde la perspectiva de la gestión de la calidad, el personal es un activo y no un costo que hay que consignar al pasivo. Los supuestos negativos acerca de los deseos del personal de realizar un buen trabajo ("si no lo están vigilando continuamente, es seguro que aflojan en su trabajo") se consideran contraproducentes. Lo que resulta de estos supuestos negativos podría ser un sistema en el que los empleados estarían motivados por el temor.

El enfoque basado en la calidad para la gestión del personal, la responsabilidad principal de los gestores en términos del rendimiento de los empleados es la de crear y mantener un sistema de motivación que sustente las ambiciones naturales de los empleados de la Asociación Cooperativa y su orgullo por su trabajo bien hecho. Por eso nos basaremos para esta propuesta en la teoría del especialista en calidad Philip B. Crosby en que los empleados que se motiven solamente por la remuneración trabajarán sólo por el dinero y por tanto serán leales al dinero y no a la institución, por tanto se debe crear otro tipo de motivación aparte de la remunerada.

Herramientas y Técnicas a utilizar

En la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. el rol primario que deberán tomar tanto los Órganos Directivos como los Jefes de Unidades en lo que respecta a la motivación del personal consistirá en: estabilizar el sistema y eliminar los obstáculos que impiden que se produzca la motivación "natural" e intrínseca. Este rol exige el uso de herramientas y técnicas tales como el trazado de gráficas, remuneración según el rendimiento, recompensas flexibles, horarios de trabajo flexibles, diseño del trabajo autogestionado y enriquecimiento de los puestos de trabajo.

- **Trazado de gráficas**

Antes de fijar los objetivos de este sistema de motivación, los directivos han de identificar las conductas laborales deseables o indeseable, comprobando a continuación la frecuencia con que ocurren estas conductas en un determinado período de tiempo. Para trazar gráficas, se empleará el proceso de señalamiento preciso para identificar conductas objetivo (conductas que o contribuyen a las metas de la calidad de la institución o se apartan de ellas). Las conductas objetivo pueden medirse de tres maneras distintas: la cuenta de casos, que registra el número de veces que se produce una conducta; el muestreo de tiempo, que consiste en una serie de observaciones o comprobaciones en un período de tiempo especificado, para comprobar si se estaba produciendo o no la conducta en el momento de efectuar la observación; y la cuenta de outputs que son los que miden los productos o resultados de la conducta objetivo. Como ejemplo de outputs podemos citar las medidas de satisfacción del cliente, el número de créditos otorgados oportunamente, etc.

- **Retribución según rendimiento**

La retribución de acuerdo con el rendimiento es una aplicación del reforzamiento positivo. Según este plan de compensación, se medirá el rendimiento de los trabajadores y cuanto más alto se el nivel de rendimiento alcanzado tanto más alto será el nivel de retribución que les corresponderá.

- **Recompensas flexibles**

Consecuentemente, se podrán retribuir en cuatro tipos de recompensas: materiales (con valor financiero), simbólicas (tangibles e intangibles como impacto psicológico), sociales (provenientes de la conducta interpersonal que acrecientan la autoestima) y las de tarea (asignaciones específicas de trabajo en términos de responsabilidad, autonomía, retroalimentación y control de la programación).

- **Horarios flexibles de trabajo**

Esta es otra aplicación de la motivación para esta propuesta técnica, aquí se sugiere que cierta flexibilidad en el cumplimiento del número de horas semanales establecidas. Por otra parte, se propone permitir a algunos trabajadores un margen de flexibilidad para licencias por maternidad, para responsabilidades en el cuidado de la familia, para estudios y para equilibrar los períodos de carga máxima y de baja demanda durante el transcurso del año.

- **Diseño del trabajo autogestionado**

Se debe permitir que los empleados de CACTIUSA de R. L. aporten su input (recursos y factores medio ambientales) a la pauta de trabajo, a los calendarios de trabajo y a la estructura de tareas es una medida motivadora, ya que hace centrar la atención en el resultado: la calidad. Esto implica que el trabajador estará en la mejor situación de trabajo para controlar su pauta.

- **Enriquecimiento del puesto de trabajo**

El enriquecimiento del puesto de trabajo (analizado en la dimensión del trabajo) será el acrecentamiento de la motivación "natural" que es inherente a una tarea. Con esto se pretende que los trabajadores de la Asociación Cooperativa sean motivados por un "reto técnico que por la oportunidad del simple progreso material" . Los trabajadores motivados constituirán un elemento clave para la mejora continua de la calidad de la gestión administrativa.

Finalmente se propone que los gestores de CACTIUSA de R. L. utilicen estos conceptos motivacionales aplicados como fijación de objetivos para satisfacer tanto las necesidades individuales como los objetivos de la institución micro financiera.

4.3 Excelencia en el Servicio

Para lograr la excelencia en el servicio en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. se debe conseguir que se hagan bien las cosas desde el primer momento, esto puede llevarse a cabo de del Proceso de Gestión más Calidad.

En general el proceso de gestión se considera integrado por las funciones de gestión básicas. En este proceso tradicional se identifican las funciones de planificar, organizar, y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de dirigir o liderar.

La excelencia en el servicio deberá enfocarse en dos puntos: calidad orientada al cliente y la calidad orientada al diseño, la primera se centra en que el cliente(en este caso el Asociado) es quien juzga la calidad. Todos los atributos de los servicios ofrecidos en CACTIUSA de R. L. que aportan valor al Asociado y que además contribuyen a la satisfacción de sus necesidades socio-económicas deberán ser incorporados de manera adecuada en los sistemas de calidad. La propuesta se dirige generar confianza en los servicios por parte de los Asociados ya que esto llevará a la lealtad y a la preferencia disminuyendo así el retiro voluntario de Asociados. Este concepto de calidad incluye no solo los atributos de los servicios ofrecidos sino además agregarle atributos que den realce y los diferencien de las demás instituciones micro financieras. Para este realce y diferenciación se propone ofrecer un único servicio: la creación de una página web en la cual se ofrezcan todos los servicios en línea para todos aquellos Asociados que se les hace más fácil hacer uso de los servicios de la Asociación Cooperativa vía internet; con esto se pretende además atraer nuevos Asociados, también se propone la creación de una línea exclusiva para atención a Asociados(al cliente) en donde puedan despejar sus dudas, realizar comentarios o sugerencias en el momento que lo deseen. La segunda se centra inyectando calidad en los procesos de gestión administrativa (esto se verá más adelante a detalle en los manuales administrativos innovadores). La calidad excelente en el diseño implica la creación de

procesos y servicios que toleren los fallos, es decir, que para que la institución micro financiera satisfaga las demandas del sector deberá concentrarse en lograr un período más corto de introducción de servicios.

ANEXOS 7



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)



“ Manual de Organización Estratégico”

Elaborado por:

Ester Carolina Salmerón Rodas

Teresa de Jesús Sorto Pérez

Jenny Cristina Torres Albayero

Aprobado por: _____

Fecha de aprobación: _____

Vigencia: _____

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

APROBACION

El Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), en uso de sus facultades legales y administrativas, aprueba el presente "Manual de Organización Estratégico", con el propósito de que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuente con un instrumento que defina su organización y funcionamiento.

Dado en la Oficinas Centrales de la Asociación Cooperativa del Barrio San Miguelito, a las _____ horas del día _____ del mes de _____ de dos mil _____

Fecha de Actualización _____

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICO

AUTORIZACION

El Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente "Manual de Organización Estratégico", con el propósito de que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuente con un instrumento que defina su ámbito de acción en lo relativo a objetivos, políticas, funciones, relaciones de autoridad y responsabilidad y aspectos normativos de la unidad organizativa, cuyo funcionamiento está regulado por la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

Dado en la Oficinas Centrales de la Asociación Cooperativa del Barrio San Miguelito, a las _____ horas

del

día _____ del mes de _____

de dos mil _____

Fecha de actualización _____

INDICE

Introducción

Objetivos

Ámbito de aplicación

Normas para su uso

Instrucciones para su actualización

Organigrama General

Descripción de Niveles Jerárquicos

Glosario de términos

Contenido específico del Manual de Organización

INTRODUCCIÓN

Con el diseño del presente Manual de Organización se pretende destacar el campo de acción de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Industrias Unidas y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada CACTIUSA de R. L., para que sirva de orientación y consulta al personal, con el objeto de lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de las actividades que realizan.

El Manual comprende aspectos generales como el ámbito de aplicación del manual, las normas para su uso, las instrucciones para su actualización, así como también la estructura organizativa propuesta de acuerdo a los requerimientos de la Asociación Cooperativa, se determinó los niveles Jerárquicos y el Glosario de términos utilizados en este manual, y por último se encuentra el contenido específico del Manual de Organización.

En el contenido del manual se presentan los Objetivos, Políticas, y en ciertas unidades se consideró conveniente el Aspecto Normativo, las Funciones Generales, las Funciones Específicas, Las relaciones tanto internas como externas y las condiciones físicas ambientales.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Apoyar la gestión Administrativa de los niveles de alta dirección de la Asociación Cooperativa, mediante la definición y el conocimiento de los objetivos y funciones de cada unidad que conforman la estructura Organizativa.
- Elaborar la estructura Organizativa de acuerdo a las exigencias actuales.
- Servir con guía e instrumento de consulta sobre las actividades que se realizan en la Asociación Cooperativa.
- Definir claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Proporcionar información sobre los niveles de autoridad para evitar duplicidad de funciones y esfuerzos.

Ámbito de Aplicación:

El ámbito de aplicación del manual, comprende todas las unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa, para lo cual es necesario establecer de manera clara la estructura organizativa de la misma, para que contribuya al desarrollo de las funciones de las diferentes unidades.

Normas para su uso:

A continuación se denota el Manual de Organización, el cual se ha elaborado de tal manera, que su contenido sea de fácil comprensión para todas las personas, que de una u otra forma hagan uso de él.

El orden establecido para el contenido del Manual se describe de la siguiente forma:

- Objetivos
- Políticas
- Función General
- Función Específica
- Aspectos Normativos (Únicamente para la Asamblea General, Junta de Vigilancia, Consejo Administrativo, Comité de Educación, Comité de Créditos, y Gerencia General)

Para efectos de presentación del Manual, se le ha asignado un código para cada unidad orgánica, el cual consta de dos dígitos, con ello se pretende, que la persona que haga uso de él, localice en forma rápida la información que necesita consultar.

**NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA
CODIGO**

Asamblea General	01
Junta de Vigilancia	02
Consejo Administrativo	03
Gerencia General	04
Gerencia Financiera	05
Gerencia Mercado	06
Gerencia Administrativa	07
Sucursal Centro	08
Sucursal Soyapango	09
Auditoria Externa	13
Asesoría Jurídica	14
Comité de Crédito	15
Comité de Educación	16
Auditoria Interna	17
Departamento de Préstamo	18
Departamento de Mora	19
Departamento de Contabilidad	20
Departamento de Atención al Cliente	21

Departamento de Promoción y Relaciones Públicas	22
Departamento de Recursos Humanos	23
Departamento de Procesamiento de Datos	24
Departamento de Seguridad y servicios Generales	25
Departamento de Apoyo Logístico	26

Nota aclaratoria: Los números 10, 11 y 12 pertenecen a instituciones externas que rigen a la Asociación Cooperativa.

De igual manera, se establece el código de los puestos de las diferentes unidades, de la Asociación cooperativa, el cual consta de tres dígitos que son los siguientes:

NOMBRE DEL PUESTO	CODIGO
Presidente de la Junta de Vigilancia	001
Secretario de la Junta de Vigilancia	002
Vocal de la Junta de Vigilancia	003
Primer suplente de la Junta de Vigilancia	004
Segundo suplente de la Junta de Vigilancia	005
Presidente del Consejo de Administración	006
Vicepresidente del Consejo de Administración	007
Secretario del Consejo de Administración	008
Tesorero del Consejo de Administración	009
Vocal del Consejo de Administración	010

Primer suplente del Consejo de Administración	011
Segundo suplente del Consejo de Administración	012
Tercer suplente del Consejo de Administración	013
Gerente General	014
Secretaria de Gerencia General	015
Gerente Financiero	016
Secretaria de Gerencia Financiero	017
Gerente de Mercado	018
Secretaria de Gerencia de Mercado	019
Gerente Administrativo	020
Secretaria de Gerencia Administrativa	021
Jefe de Sucursal Centro	022
Ejecutiva de Cuenta de Sucursal Centro	023
Secretaria de Sucursal Centro	024
Cajera de Sucursal Centro	025
Servicio Generales de Sucursal Centro	026
Jefe de Sucursal Soyapango	027
Ejecutiva de Cuenta de Sucursal Soyapango	028
Secretaria de Sucursal Soyapango	029
Cajera de Sucursal Soyapango	030
Servicio Generales de Sucursal Soyapango	031
Auditor Externo	032
Auxiliar de Auditor Externo	033
Asesor Jurídico	034

Auxiliar Jurídico	035
Presidente del Comité de Crédito	036
Secretario del Comité de Crédito	037
Vocal del Comité de Crédito	038
Primer suplente del Comité de Crédito	039
Segundo suplente del Comité de Crédito	040
Presidente del Comité de Educación	041
Secretario del Comité de Educación	042
Vocal del Comité de Educación	043
Primer suplente del Comité de Educación	044
Segundo suplente del Comité de Educación	045
Auditor Interno	046
Auxiliar de Auditor Interno	047
Jefe de Préstamo	048
Ejecutiva de Préstamo	049
Secretaria de Préstamo	050
Jefe de Mora	051
Auxiliar de Mora	052
Secretaria de Mora	053
Jefe de Contabilidad	054
Auxiliar de Contabilidad	055
Secretaria de Contabilidad	056
Jefe de Atención al Cliente	057
Secretaria de atención al Cliente	058

Cajera	059
Mensajero Cobrador	060
Jefe de Promoción y Relaciones Públicas	061
Ejecutiva de Cuenta	062
Secretaria de Promoción y Relaciones Públicas	063
Recepcionista	064
Jefe de Recursos Humanos	065
Secretaria de Recursos Humanos	066
Encargado de Procesamiento de Datos	067
Digitadora	068
Jefe de Seguridad y Servicios Generales	069
Agente de Seguridad	070
Electricista	071
Fontanero	072
Ordenanza	073
Jefe de Apoyo Logístico	074
Motorista	075
Archivista	076

Instrucciones para su Actualización

Las instrucciones del presente manual deberán aplicarse a partir del momento en que éste sea presentado a las autoridades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L., por lo que será necesario controlarlo continuamente para

determinar si está cumplimiento con el objetivo para el cual fue elaborado.

Se sugiere que las unidades que proporcionan asistencia técnica y administrativa al Consejo Administrativo, se encarguen de coordinar todas las actividades encaminadas al mantenimiento del Manual.

Toda sugerencia para efectos de modificación del mismo, que viniese posteriormente a su presentación, deberá ser analizada por el cuerpo asesor de dicho Consejo, para que este pueda entrar en vigencia.

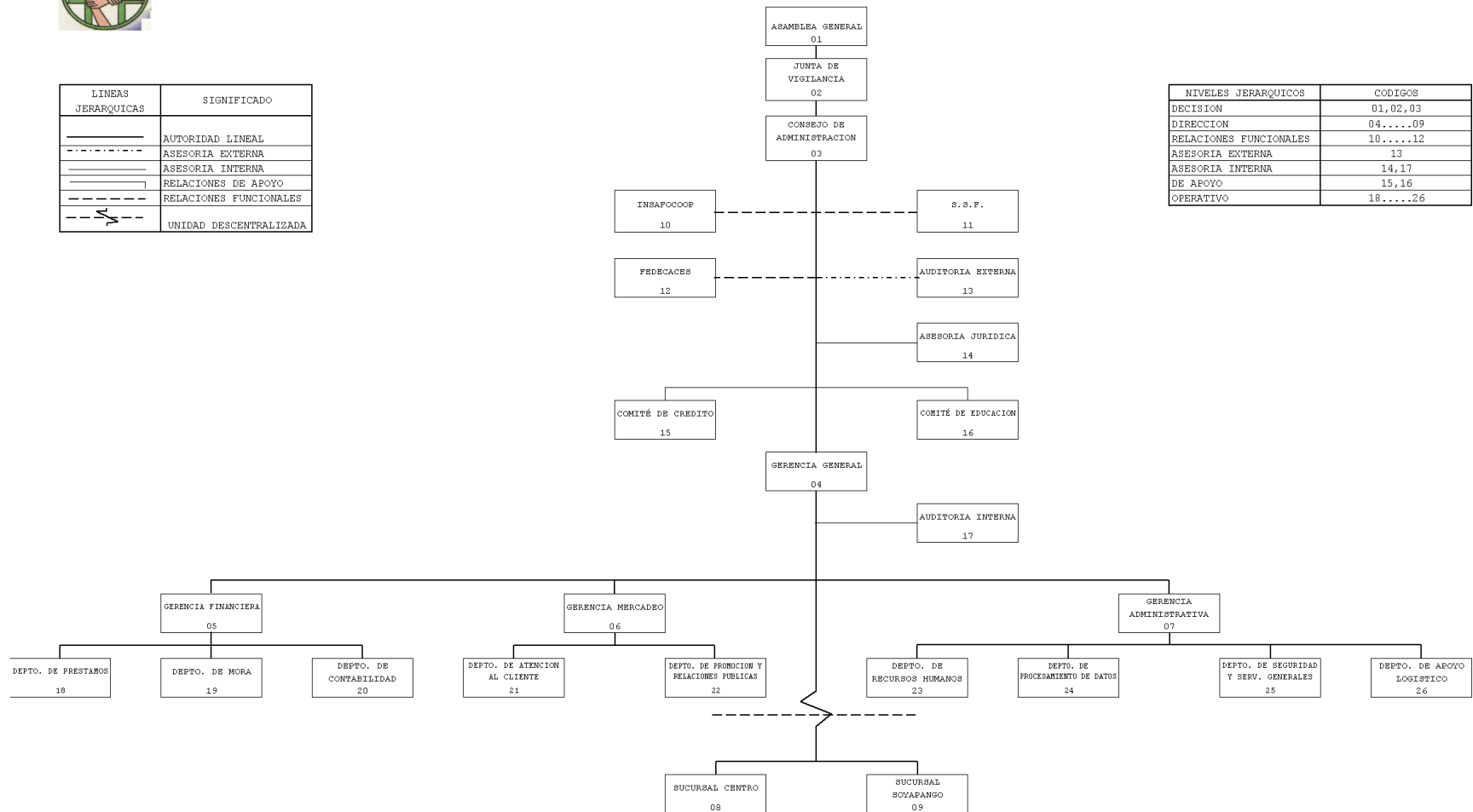
Con la eficiencia con que se realice el control del Manual, dependerá que se mantenga actualizado o se vuelva obsoleto.



ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "C.A.C.T.I.U.S.A. DE R.L" (PROPUESTA)

LÍNEAS JERÁRQUICAS	SIGNIFICADO
=====	AUTORIDAD LINEAL
- - - - -	ASESORIA EXTERNA
=====	ASESORIA INTERNA
-----	RELACIONES DE APOYO
-----	RELACIONES FUNCIONALES
- - - - -	UNIDAD DESCENTRALIZADA

NIVELES JERÁRQUICOS	CODIGOS
DECISION	01,02,03
DIRECCION	04....09
RELACIONES FUNCIONALES	10....12
ASESORIA EXTERNA	13
ASESORIA INTERNA	14,17
DE APOYO	15,16
OPERATIVO	18.....26



Descripción de Niveles Jerárquicos

En el organigrama general que se propone para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L., se han considerado seis niveles de autoridad y responsabilidad, de acuerdo a lo que cada unidad organizativa debe realizar, para lograr contribuir con los objetivos propuestos por la Asociación Cooperativa.

a. Nivel de Decisión

En este nivel se discuten, se orientan y se toman las decisiones de los asuntos técnicos administrativos y las normas crediticias. Lo integran: la Asamblea General, la Junta de Vigilancia y el Consejo Administrativo.

b. Nivel de Dirección

En este nivel se coordinan las diferentes actividades administrativas de la Asociación Cooperativa, así mismo, se da cumplimiento a los planes y seminarios de los valores Cooperativos. Esta conformado por: Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa.

c. Relación Funcional

En este nivel se formulan las medidas generales que rigen los aspectos administrativos y legales en la captación de fondos a terceros, a efectos de mantener un orden y control de las actividades de ahorro y crédito. Lo integran: INSAFOCOOP, S. S. F., FEDECACES.

d. Nivel de Asesoría Externa

En este nivel se desarrolla la orientación de las actividades y se aconseja la forma de cómo se debe de administrar la asociación Cooperativa. Lo integra Auditoria Externa.

e. Nivel de Asesoría Interna

En este nivel se detectan las diferentes irregularidades que se pueden presentar en el manejo de la Asociación Cooperativa. Lo conforman: Asesoría Jurídica y Auditoria Interna.

f. Nivel de Apoyo

Este nivel proporciona servicios especiales relacionados con la coordinación, de ahorro y crédito y educación cooperativista. Lo constituyen el Comité de Crédito y el Comité de Educación.

g. Nivel de Operación

Este nivel es responsable de ejecutar, dirigir y controlar las actividades de carácter administrativo, ahorro y crédito que se realizan en la Asociación Cooperativa. Lo constituyen las demás unidades del Organigrama General.

Así mismo, se establece el código de los diferentes niveles jerárquicos de la Asociación cooperativa, el cual se presenta a continuación.

NIVEL JERARQUICO	CODIGO
Nivel de Decisión	N.D.E
Nivel de Dirección	N.D.I
Nivel de Asesoría Externa	N.A.E
Nivel de Asesoría Interna	N.A.I
Nivel de Apoyo	N.A
Nivel operativo	N.O

Glosario de Términos

Actividades: Conjunto de tareas que contribuyen al logro de una función.

Áreas: Campo de acción de unidades operativas, encaminadas al cumplimiento directo del objetivo básico de la Asociación Cooperativa.

Autoridad de línea: Es la característica medular del crecimiento vertical de una organización, su concepto está amparado en la relación de superior a subalterno, existen en los niveles jerárquicos, es decir, sobre la base de su posición, el superior delega autoridad a un subalterno; éste a su vez delega autoridad en otro subalterno de categoría inferior y así sucesivamente, hasta conformar una línea, que se inicia en la cúspide de la pirámide organizacional y termina en último inferior de la misma.

Autoridad Funcional: Se hace presente cuando un ejecutivo es responsable de la totalidad de una función especializada, que debe realizarse en otro departamento o unidad diferente al que le pertenece.

Autoridad de Asesoría: Las relaciones de asesoría o staff se han utilizado en apoyo a las relaciones de autoridad de línea. El staff denota una función de consulta, consejo, y está orientada a prestar ayuda a los encargados, directivos de la ejecución de las operaciones.

Centralización: Una organización es centralizada, cuando la autoridad está concentrada en un solo punto, es decir no se delega.

Código : Es el orden numérico que se le ha asignado a cada unidad organizativa y puesto que existe en la organización.

Control : Someter una cierta actividad al dominio o dirección de las autoridades o la vigilancia de las mismas, para que no se desvíe el curso impuesto. Los diferentes elementos de una institución.

Función: Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

Jefe: La persona que actúa como supervisor jerárquico.

Manual : Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada, información y/o instrucciones sobre antecedentes, organización, políticas de un organismo que se considera necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Meta: Es la enunciación de un objetivo en términos cuantificables.

Niveles Jerárquicos: Son las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan en una organización.

Norma : Es la reglamentación de una política que sirve para desarrollar en mejor forma una actividad y/o función.

Objetivos: Es el resultado que se pretende alcanzar.

Organigrama: Es la representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerárquicas existentes entre los diferentes cargos y unidades de una organización.

Organización: Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una institución o empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Plan: Es la formulación ordenada, coherente y sistemática de los diferentes medios de acción que coadyuvarán al eficaz logro de los objetivos propuestos.

Planificación: Determinación anticipadamente de los diferentes cursos de acción, para enfrentarse efectivamente a las actividades futuras y alcanzar así resultados esperados.

Política: Marco de referencia a través del cual, una institución establece los lineamientos básicos, dentro de los cuales a de realizar la consecución de sus objetivos.

Programas: Es la formulación cronológica y anticipada de los diferentes trabajos que se desarrollarán en el futuro, a fin de alcanzar una meta o un objetivo determinado.

Relación: Vinculación, nexo que se establece entre dos personas, con motivo de un hecho o la ejecución de una actividad o trabajo.

Responsabilidad: Obligaciones a cumplir en determinadas labores previamente establecidas.

Sección: Dependencias en las cuales se encuentra dividido un departamento o una unidad.

Unidad de Mando: Definir que cada individuo, no reciba órdenes sobre una misma función de dos jefes distintos.

Unidad de Organización: Es un componente de la estructura organizacional, en la cual operarán procesos de coordinación e integración de actividades, de personas que desarrollan esfuerzos, en la consecución de objetivos comunes, dentro de una división del trabajo, pero articulados por jerarquización de autoridad y responsabilidad.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE ORGANIZACIÓN**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 01**

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:
Asamblea General

NIVEL JERARQUICO:
Nivel de Decisión

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE:**

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA: 02, 03, 04, 15, 16**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD:

OBJETIVO: Establecer políticas y velar por mantener constante la liquidez en los servicios que ofrece y por el buen funcionamiento de la organización en las operaciones que realiza.

POLITICAS:

- Establecer un nivel mínimo de liquidez en los servicios que se ofrecen.
- Mantener un control constante de las operaciones, para realizar posibles mejoras.

FUNCIÓN GENERAL:
Definir las políticas generales de la Asociación Cooperativa y velar porque la organización mantenga su liquidez en los servicios que ofrece y por el funcionamiento de sus operaciones.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Conocer la agenda de trabajo del día, para su aprobación o modificación.
- Aprobar objetivos y políticas del Plan de Trabajo de la Asociación Cooperativa.
- Aprobar las normas generales de la Administración de la Asociación Cooperativa.
- Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.
- Aprobar o reprobado el Balance y los informes relacionados con la administración de la cooperativa.
- Conocer y aprobar las modificaciones de los Estatutos.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 01**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ASPECTOS NORMATIVOS

Los miembros de la Asamblea General son personas naturales, otras asociaciones y personas jurídicas que no persiguen fines de lucro, los extranjeros quedan sometidos a las leyes de la República de El Salvador.

La Asamblea General está integrada por: todos los asociados

Los requisitos para poder ser asociado los establece el artículo 8 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L. y el artículo 17 de la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

Los derechos de los asociados son: participar en la administración, vigilancia y comités de la cooperativa, mediante el desempeño de cargos sociales; Ejercer la función del sufragio cooperativo, en las Asambleas Generales; Beneficiarse de los programas educativos que realiza la Cooperativa; solicitar y obtener del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités, toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la Cooperativa; Solicitar al Consejo la convocatoria a sesión ordinaria o extraordinaria de la Asamblea General con indicaciones claras del objeto y motivo justificado. Dicha solicitud deberá llevar la firma de por lo menos el veinte por ciento de los asociados; Gozar de los derechos indiscriminadamente, Retirarse voluntariamente de la Cooperativa.

Los deberes de los asociados son: Cumplir puntualmente con los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa; Abstenerse de ejecutar hechos e incurrir en comisiones que afectar la estabilidad económica y financiera o el prestigio social de la Cooperativa; Comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con la Cooperativa, como con los asociados; Pagar mensualmente como cuota mínima en concepto de aportaciones; asistir con puntualidad a la Asamblea General y otros actos sociales debidamente convocados; Abstenerse en promover asuntos políticos partidistas, religiosos o raciales en el seno de la cooperativa; Ejercer los cargos para los que resultaren electos o fueran nombrados y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos directivos.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 3

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 01

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Las sesiones de la Asamblea General serán ordinariamente y extraordinariamente. Las primeras se reunirán una vez al año al cierre de cada ejercicio económico de la Cooperativa.

La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, será convocada por el Consejo de Administración por los menos con quince días de anticipación, a la fecha en que haya de celebrarse.

El asociado que desee retirarse de la Cooperativa deberá presentar renuncia escrita en el formulario respectivo dirigida al Consejo Administrativo.

Los asociados pueden ser suspendidos si caen en las causales del artículo 15 de los Estatutos de CACTIUSA; Declarados inhábiles estableciendo las causas en artículo 16 de los Estatutos de CACTIUSA; o exclusión de acuerdo con lo establecido en el artículo 17 de los Estatutos de CACTIUSA; por acuerdo del Consejo de Administración tomado por mayoría de votos, previo informe escrito de la Junta de Vigilancia o tomando en cuenta la opinión de la Gerencia General.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Consejo Administrativo, Comité de Crédito, Comité de Educación, Gerencia General
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO
----------	---------	----------	----------	------------



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 02**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Junta de Vigilancia	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Decisión
---	---

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 01	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 03,04,15,16
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 001,002,003,004,005

OBJETIVO: Ejercer control sobre las actividades que se realizan en los diferentes niveles jerárquicos de la organización de manera que se logre armonía entre estos y lo establecido en la ley.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las actividades que se realizan en los diferentes niveles jerárquicos de la organización. • Realizar ajustes preventivos y correctivos en las actividades de manera que todo este apegado a la ley para que no se den problemas con las auditorias.
---	--

FUNCIÓN GENERAL: Controlar las actividades de la Cooperativa y fiscalizar actos del Consejo de Administración, de los comités de los asociados y empleados de la cooperativa.

FUNCIÓN ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar por estricto cumplimiento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento, los Estatutos las decisiones de la Asamblea General y demás Órganos directivos • Conocer todas las operaciones que se realizan con eficiencia. • Examinar las actas de los órganos Directivos para verificar que los acuerdos que se toman están con concordancia con las normas y procedimientos establecidos • Cooperar con la auditoria externa contratada por la cooperativa. • Presentar a la Asamblea general un informe de sus actividades durante el año. • Emitir dictamen sobre la memoria y Estados Financieros de la cooperativa.
--



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 02**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ASPECTOS NORMATIVOS

Los miembros de la Junta de Vigilancia serán electos por la Asamblea General para un periodo de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones indicadas en el artículo 68 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.; y el artículo 31 de la Ley de Asociaciones de El Salvador.

Dicha Junta está integrada por: el Presidente, Secretario, un vocal y dos suplentes.

Los suplentes deberán concurrir a las sesiones de la Junta de Vigilancia con derecho a voz, pero sin voto excepto cuando suplan a los propietarios

Los requisitos para poder ser miembros de la Junta de Vigilancia los establece él artículo 62 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

La Junta se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, por medio de convocatoria de Presidente o cuando lo solicite cualquiera de los otros miembros. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos, en caso de empate el presidente tendrá doble voto.

Las facultades y obligaciones de la Junta de Vigilancia se establecen en el artículo 53 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

El aspecto del régimen administrativo de la Junta de Vigilancia establece en el artículo 28 de la Ley de Asociaciones de El Salvador.

Los miembros de la Junta directiva electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta por cualquiera de las causas indicadas en los artículos 15, 16 y 17 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L. o cuando hubiera cometido actos prevaleándose de sus cargos y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Asociación Cooperativa.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Consejo Administrativo, Comité de Crédito, Comité de Educación, Gerencia General
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 02**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 03**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Consejo de Administración	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Decisión
CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 01	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 04,15,16
CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 006,007,008,009,010,011,012,013	

OBJETIVO: Dirigir y hacer cumplir los planes que han sido aprobados en asamblea para lograr los objetivos de la Asociación Cooperativa.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar de forma técnica el plan de trabajo propuesto y después de las consideraciones necesarias someterlo a un proceso de aprobación. • Realizar los cambios necesarios conforme a justificaciones presentadas.
---	---

FUNCIÓN GENERAL:
Encargado de la dirección y la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento y los Estatutos
- Crear los Comités que sean necesarios, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada
- Presentar anualmente a la Asamblea General la memoria de labores y los estados financieros
- Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de asociados
- Nombrar y remover al Gerente y demás empleados de la Cooperativa
- Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membresía de la cooperativa.
- Convocar estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente a la Asamblea General



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 03**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ASPECTOS NORMATIVOS

El Consejo Administrativo será electo por la Asamblea General de Asociados para un periodo de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones indicadas en el artículo 68 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.; y el artículo 31 de la Ley de Asociaciones de El Salvador.

Dicho Consejo está integrado por: el Presidente, Vicepresidente Secretario, Tesorero, un vocal y tres suplentes.

Los requisitos para poder ser miembros del Consejo Administrativo los establece él artículo 62 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

El Consejo Administrativo se reunirá ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, por medio de convocatoria de Presidente y en ausencia del Vicepresidente o cuando lo soliciten por escrito tres miembros del Consejo. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos, en caso de empate el presidente tendrá doble voto.

Las facultades y obligaciones del Consejo Administrativo se establecen en el artículo 43 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

El aspecto del régimen administrativo del Consejo Administrativo establece en el artículo 27 de la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador

Los miembros de la Consejo Administrativo electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta por cualquiera de las causas indicadas en los artículos 15, 16 y 17 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L. o cuando hubiera cometido actos prevaleándose de sus cargos y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Asociación Cooperativa.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Junta De Vigilancia, Comité de Crédito, Comité de Educación, Gerencia General
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 03**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 04**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia General	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Dirección
--	--

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 03	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 05,06,07,08,09
---	--

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 014,015

OBJETIVO: Establecer los lineamientos para la conducción de la Gestión Administrativa y llevar un control en el quehacer administrativo	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar herramientas técnicas administrativas que ayuden a desarrollar la gestión Administrativa. • Establecer mecanismos de control en todas las áreas de la cooperativa para fortalecer la gestión administrativa y dar un mejor servicio.
---	--

FUNCIÓN GENERAL:

- Dirigir la Gestión Administrativa y control general de la Cooperativa, con la autoridad necesaria para conducir las operaciones dentro de la política general establecida por el Consejo de Administración.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa.
- Preparar la memoria de labores y los estados financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia de los órganos directivos.
- Atender la gestión de los negocios, asignar los deberes a los empleados, dirigirlos en sus labores, actuando de acuerdo a la legislación vigente y por instrucciones del Consejo
- Comunicar a los miembros de los órganos directivos sobre los asuntos principales que necesita tratar en las reuniones para las cuales hayan sido convocados
- Atender la organización interna de la Cooperativa y dar los lineamientos para el buen funcionamiento.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 04

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ASPECTOS NORMATIVOS

La Gerencia estará formada por uno o más gerentes según la necesidad de la Cooperativa y por acuerdo del Consejo de Administración. Existirá uno que se denominará Gerente o Gerente General, el cual gozará de total autoridad y responsabilidad de la gestión gerencial, según lo establecido en el artículo 73 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

El Consejo de Administración fijará los requisitos personales condiciones de trabajo y obligaciones adicionales relacionados a la gerencia.

Las facultades y obligaciones de la Gerencia se establecen en el artículo 74 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Junta De Vigilancia, Comité de Crédito, Comité de Educación.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA:** 05

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia Financiera	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Dirección
---	--

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 04	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 18,19, 20
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 016,017

OBJETIVO:
Obtener los beneficios y la liquidez necesaria mediante la administración de los recursos para operar y satisfacer la demanda de préstamos de los asociados.

POLITICAS:

- Respetar los porcentajes del beneficio a obtener de una operación.
- Mantener un nivel de liquidez que permita a la organización funcionar sin entrar en apuros financieros.

FUNCIÓN GENERAL:
Apoyar la gestión de la Asociación mediante la administración de los recursos financieros velando porque existan los fondos necesarios para satisfacer las demanda de los préstamos de los asociados.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Llevar registros actualizados de los controles de ingreso y egreso.
- Coordinar, supervisar y participar en la elaboración de los presupuestos con que opera la cooperativa.
- Preparar y ejecutar los presupuestos de la cooperativa.
- Controlar las operaciones de las cuentas bancarias.
- Mantener el cumplimiento de la reserva legal y el fondo de operación.
- Llevar los registros de préstamos que se realizan
- Llevar el control de los préstamos en mora
- Manejar las firmas autorizadas para el desembolso y los pagos.
- Librar los cheques que fueran requeridos por las operaciones de desembolsos y pago.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 05**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Gerencia General, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa, Departamento de Préstamos, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 06**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Gerencia de Mercadeo	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Dirección
--	--

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 04	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 23, 24, 25,26
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 018,019

OBJETIVO:
Mantener y conquistar nuevos mercados mediante la satisfacción de necesidades de préstamos utilizando estrategias e incentivos de mercadeo necesarias.

POLITICAS:

- Realizar constantemente estudios que permitan mejorar la atención que se le presta al mercado que se atiende.
- Creación y modificación de estrategias e incentivos que permitan ganar nuevos mercados de asociados.

FUNCIÓN GENERAL:
Apoyar la gestión de la Asociación mediante la satisfacción de las necesidades de los mercados ya conquistados y la búsqueda de nuevos mercados que tengan necesidad de préstamos por adquirir.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Formular el plan anual operativo de la Cooperativa
- Elaborar los programas de capacitación y colocación de fondos
- Evaluar el cumplimiento de programas de capacitación
- Conquistar nuevos mercado y elevar el número de asociados
- Mantener un control estadístico de los nuevos asociados como los asociados retirados.
- Llevar registros actualizados de los asociados inactivos y asociados activos
- Coordinarse con los asociados inactivos para el pago de sus aportaciones



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 06

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Comité de Educación Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Departamento de Atención al Cliente, Departamento de Promoción y Relaciones Públicas.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 07**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:

Gerencia Administrativa

NIVEL JERRAQUICO:

Nivel de Dirección

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE: 04**

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA: 23, 24,25,26**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENCEN A LA UNIDAD: 020,021

OBJETIVO:

Lograr un nivel de aplicación de los recursos de la organización que permita que esta pueda operar de manera eficiente y eficaz.

POLITICAS:

- Evaluar y actualizar constantemente al recurso humano para obtener los resultados deseados.
- Establecer y aplicar controles que permitan saber si los recursos que se utilizan para operar son los necesarios.

FUNCIÓN GENERAL:

Desarrollar un sistema de administración que asegure los recursos humanos, financieros, técnicos administrativos, tecnológicos con los cuales el personal pueda laborar en forma eficiente y eficaz.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Evaluar periódicamente los resultados obtenidos en su área para la toma de decisiones.
- Velar porque se efectúen adecuados registros de mobiliarios, equipo de oficina, vehículos motocicletas y otros, para identificar en forma inmediata su localización.
- Desarrollar un eficiente control administrativo
- Supervisar los servicios de apoyo a las diferentes áreas, proporcionados por la unidad respectiva en forma eficiente, ágil y oportuna.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 07

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de seguridad y servicios generales, Departamento de apoyo logístico.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 08**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Sucursal Centro	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Dirección
CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 04	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA:
CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 022,023,024,025,026	
OBJETIVO: Lograr brindar los servicios que ofrece la Cooperativa en forma ágil y oportuna al asociado que visite dicha Sucursal.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias e incentivos que hagan sentir al asociado que es bien atendido al momento en que realice sus operaciones en la organización. • Realizar periódicamente seminarios de actualización y capacitación acerca de un buen servicio al cliente..
FUNCIÓN GENERAL: Ofrecer un servicio en forma ágil y oportuna a todos los asociados que demanden y brindarles información sobre los diferentes ahorros y préstamos que ofrece la cooperativa.	
FUNCIÓN ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar al público los servicio de depósito y retiro de las cuentas de ahorro • Coordinarse con el Departamento de Mora • Establecer el sistema de cobranza para los diferentes asociados y número de cuotas en mora • Realizar acciones de cobranza según dificultad o gravedad de la mora • Proporcionar información correcta sobre los requisitos y condiciones de otorgamiento de préstamos 	



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 08

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de Mora, Departamento de Atención al Cliente
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 09**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:
Sucursal Soyapango

NIVEL JERARQUICO:
Nivel de Dirección

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE:** 04

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA:**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENCEN A LA UNIDAD: 027, 028, 029, 030, 031

OBJETIVO:
Lograr brindar los servicios que ofrece la Cooperativa en forma ágil y oportuna al asociado que visite dicha Sucursal.

POLITICAS:

- Aplicar estrategias e incentivos que hagan sentir al asociado que es bien atendido al momento en que realice sus operaciones en la organización.
- Realizar periódicamente seminarios de actualización y capacitación acerca de un buen servicio al cliente..

FUNCIÓN GENERAL:
Ofrecer un servicio en forma ágil y oportuna a todos los asociados que lo demanden y brindarles información sobre los diferentes ahorros y préstamos que ofrece la cooperativa.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Brindar al público los servicio de depósito y retiro de las cuentas de ahorro
- Coordinarse con el Departamento de Mora
- Establecer el sistema de cobranza para los diferentes asociados y número de cuotas en mora
- Realizar acciones de cobranza según dificultad o gravedad de la mora
- Proporcionar información correcta sobre los requisitos y condiciones de otorgamiento de préstamos



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 09

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de Mora, Departamento de Atención al Cliente
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 13**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Auditoria Externa	NIVEL JERARQUICO: Asesoría Externa
---	--

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 03	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 20
---	--

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 032,033

OBJETIVO: Encontrar e informar sobre las inconformidades que se localicen en los registros de las operaciones de la organización, y proponer algunas soluciones para estas.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de cualquier irregularidad que se encuentre en los datos de los registros que se fiscalicen. • Proponer soluciones que ayuden a la organización a superar algunas de las irregularidades identificadas
---	---

FUNCIÓN GENERAL:
Verificar cualquier irregularidad que hubiere en las operaciones realizadas por la Asociación Cooperativa y asesorar al Consejo Administrativo a fin que se tomen las medidas pertinentes.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Emitir opinión calificada sobre la razonabilidad de las cifras contenidas en los Estados Financieros, constatar las operaciones de la Asociación Cooperativa.
- Desarrollar un Plan de Auditoria de conformidad con las características particulares de la Asociación Cooperativa y diseñar los procedimientos de auditoria considerados más apropiados para la revisión de cada área.
- Presentar informes al Consejo Administrativo de como se manejan los negocios en la Asociación Cooperativa.
- Realizar exámenes de las operaciones contables, de sus registros y verificar que sean efectuados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Realizar Cortes de caja, arqueos y verificar el manejo de valores



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA:13**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Consejo Administrativo, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa, Departamento de Préstamo, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad, Departamento de Atención al Cliente, Departamento de Promoción y Relaciones Públicas, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de seguridad y servicios Generales, Departamento de apoyo logístico.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 14**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:

Asesoría Jurídica

NIVEL JERARQUICO:

Asesoría Interna

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE: 03**

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA:**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 034,035

OBJETIVO:

Proponer soluciones a casos jurídicos propios de las operaciones de la organización y de sus asociados, posterior al estudio de estos.

POLITICAS:

Prestar los servicios jurídicos cuando fueren necesitados y solicitados por un miembro o grupo autorizado de la organización

FUNCIÓN GENERAL:

Velar por los intereses de la Asociación Cooperativa, otorgando Asesoría Jurídica adecuada y brindando servicio notarial a todos los usuarios del mismo, cuando lo requieran.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Asesorar en materia legal a todas las unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa
- Emitir dictámenes jurídicos sobre cualquier problemática de la Asociación Cooperativa
- Coordinar el proceso de formalización de créditos
- Coordinar el proceso de recuperación de créditos en mora
- Verificar que toda operación de préstamos se realice de tal manera que garantice los intereses de la Asociación Cooperativa
- Efectuar estudios jurídicos relativos a interpretación y aplicación de las leyes a que esta sujeta la Asociación Cooperativa



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
 CREDITO DE TRABAJADORES DE
 INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
 EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
 (CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
 UNIDAD
 ORGANICA:14

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Consejo Administrativo, Gerencia General, Gerencia Financiera, Departamento de Préstamo, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 15**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Comité de Crédito	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Apoyo
---	--

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 01	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 04, 15, 16
---	--

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 036, 037, 038, 03, 040

OBJETIVO:
Regular las funciones crediticias de manera que los préstamos sean otorgados de acuerdo a las normas prestatarias que rigen a la organización.

- POLITICAS:**
- Estudiar de un solicitante los aspectos que sean necesarios para poder someter su solicitud de préstamo al proceso de aprobación.
 - Elaborar estrategias que permitan disminuir los saldos por mora de los asociados.

FUNCIÓN GENERAL:
Cumplir las funciones crediticias de conformidad con las normas prestatarias que establecen las instituciones que rigen a la Asociación Cooperativa.

- FUNCIÓN ESPECIFICA:**
- Recibir, estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados.
 - Llevar un control estadístico de asociados morosos
 - Informar mensualmente por escrito sus actividades al consejo de administración y anualmente a la Asamblea General.
 - Otras Atribuciones que le señale el Consejo de Administración en conformidad de las resoluciones del comité de crédito.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA:15**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ASPECTOS NORMATIVOS

El Comité de Crédito será electo por la Asamblea General de Asociados para un periodo de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones indicadas en el artículo 68 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.; y el artículo 31 de la Ley de Asociaciones de El Salvador.

El Comité de Crédito está integrado por: el Presidente, Secretario, Tesorero, un vocal y dos suplentes.

El Comité de Crédito se reunirá ordinariamente una vez cada quince días, a fin de resolver dentro del menor tiempo posible las solicitudes de crédito y extraordinariamente cuantas veces sea necesario. El Secretario del Comité llevará el libro de actas correspondientes y si en sesión faltará, hará sus veces de suplente designado.

Las Atribuciones del Comité de Crédito se establecen en el artículo 58 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

El aspecto del régimen administrativo del Comité de Crédito es establecido en el artículo 29 de la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

Los miembros del Comité de Crédito electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta por cualquiera de las causas indicadas en los artículos 15, 16 y 17 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L. o cuando hubiera cometido actos prevaleciendo de su cargo y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Asociación Cooperativa.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Junta De Vigilancia, Comité de Crédito, Comité de Educación, Gerencia General
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 15**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 16**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Comité de Educación	NIVEL JERARQUICO: Nivel de Apoyo
---	--

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 01	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA: 04, 15, 16
---	--

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 041, 042, 043, 04, 45

OBJETIVO: Elaborar y poner en práctica programas de educación acerca de lo que es el cooperativismo entre los asociados y los posibles asociados de la cooperativa.	POLITICAS: Realizar seminarios periódicamente para reforzar el conocimiento de los participantes acerca de lo que es el cooperativismo y de cómo se aplica en la organización.
---	--

FUNCIÓN GENERAL:
Dar a conocer programas de educación de cooperativismo a los asociados y futuros asociados de la asociación cooperativa.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Realizar seminarios dirigidos a los asociados
- Organizar desarrollar y promocionar programas de educación cooperativa.

ASPECTOS NORMATIVOS
El Comité de Educación será electo por la Asamblea General de Asociados para un periodo de tres años, pudiendo ser reelectos con las limitaciones indicadas en el artículo 68 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.; el artículo 31 de la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

Dicho Comité está integrado por: el Presidente, Secretario, Tesorero, un vocal y dos suplentes



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA:16**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Las funciones del Comité de Educación se establecen en el artículo 61 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L.

El aspecto del régimen administrativo del Comité de Educación se establece en el artículo 30 de la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

Los miembros del Comité de Educación electos por la Asamblea General solamente podrán ser removidos por ésta por cualquiera de las causas indicadas en los artículos 15, 16 y 17 de los Estatutos de CACTIUSA de R. L. o cuando hubiera cometido actos prevaleciendo de su cargo y que vayan en perjuicio grave de los intereses de la Asociación Cooperativa.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Junta De Vigilancia, Comité de Crédito, Gerencia General
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 17**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Auditoria Interna	NIVEL JERARQUICO: Asesoría Interna
---	--

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 04	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA:
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 046,047

OBJETIVO:
Identificar las inconformidades en los registros de la organización de manera que se puedan tomar las medidas preventivas del caso y así evitar problemas con los entes que rigen sus operaciones.

- POLITICAS:**
- Realizar revisiones de forma periódica y de manera sistemática en los registros de la organización.
 - Presentar informes de las inconformidades identificadas.
 - Presentar informes con posibles soluciones.

FUNCIÓN GENERAL:
Velar por el desarrollo de las actividades financieras que se realicen en la cooperativa de acuerdo a los Leyes y Reglamentos que la rigen.

- FUNCIÓN ESPECIFICA:**
- Revisar en forma preventiva documentos de pago de sueldos, ordinarios y extraordinarios, vacaciones, indemnizaciones del personal.
 - Documentos de pago de compras de bienes y/o servicios.
 - Revisar en forma posterior comprobantes de retiro de fondos
 - Revisar o verificar Estados de Cuentas, saldos de usuarios, documentos de préstamos y cualquier otro documento relacionado con las operaciones contables financieras, crediticias o de ahorro de los asociados
 - Comprobar eventualmente las existencias de los inventarios
 - Verificar la existencia de libros y documentos contables, revisar y aprobar anualmente los Estados Financieros



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA:17**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Someter a consideración al Consejo Administrativo el informe de auditoria cuando sea necesario.
- Errores u operaciones anómalas o cualquier situación al interés del la Asociación Cooperativa de sus asociados

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Consejo Administrativo, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa, Departamento de Préstamo, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad, Departamento de Atención al Cliente, Departamento de Promoción y Relaciones Públicas, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de seguridad y servicios varios, Departamento de apoyo logístico.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA:18**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Departamento de Préstamo	NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo
--	---

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 05	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA:
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 048,049,050

OBJETIVO: Realizar de forma ágil, oportuna y correcta las operaciones para otorgar préstamos que han sido solicitados, generando los márgenes de excedente previstos para la asociación cooperativa	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Someter a análisis las solicitudes de préstamo presentadas por los asociados. • Informar al asociado interesado si su préstamo fue aprobado o no
---	--

FUNCIÓN GENERAL:
Desarrollar un sistema de colocación de fondos a través de un proceso eficiente que asegure la agilidad y oportunidad del préstamo requerido por el asociado, y que a su vez genere los márgenes de excedentes previstos por la Asociación Cooperativa.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Coordinar las actividades que se desarrollan en el área de promoción de créditos.
- Analizar las actividades que realizan en créditos
- Analizar todas las solicitudes de crédito y preparar su presentación al comité de Crédito
- Autorizar los documentos de contratación.
- Realizar oportunamente la comunicación a los asociados de crédito ya sea de aprobación o de negación
- Elaborar los documentos de otorgamiento de crédito
- Contratar los créditos aprobados por el Comité de Crédito los lineamientos definidos por la Asesoría Jurídica.
- Presentar los informes y documentación diaria de crédito a la Gerencia Financiera.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 18

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Asesoría Interna, Gerencia Financiera, Departamento de Mora, Departamento de préstamos.
- **EXTERNAS:** Asociados

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 19**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Departamento de Mora	NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo
--	---

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 05	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA:
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 051,052,053
--

OBJETIVO: Reducir al mínimo los saldos por mora utilizando estrategias de recuperación, las garantías y el apoyo de las organizaciones respectivas.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none">• Notificar a los asociados morosos para que se llegue a un acuerdo de cómo solventar sus préstamos.• Exigir las garantías para hacer efectivo el pago de los préstamos de los asociados que caigan en mora.
---	---

FUNCIÓN GENERAL: Velar por que la cartera de créditos mantenga en saldos mínimos en cuotas en mora, así como también desarrollar un sistema de recuperación haciendo efectivos los documentos y garantías del crédito.
--

FUNCIÓN ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none">• Coordinar las funciones y actividades con el Departamento de Servicio al Cliente para efectuar la gestión de cobranza en créditos en mora.• Coordinar las funciones y actividades de recuperación legal con la Asesoría Jurídica.• Llevar estricto control sobre morosidad y efectuar estrategias para la recuperación de créditos en mora.• Desarrollar las actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de los contratos de créditos entre la Asociación Cooperativa y los Asociados.• Estudiar los documentos del préstamo en mora y definir la estrategia de cobro



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA:19

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Presentar ante los organismos correspondientes de las demandas de cobro de préstamos en mora.
- Controlar que los procesos de cobranza se realicen en forma ágil y oportuna

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Asesoría Jurídica, Comité de Crédito, Gerencia Financiera, Departamento de Contabilidad, Departamento de Servicio al Cliente.
- **EXTERNAS:** Asociados

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso.

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 20**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:
Departamento de Contabilidad

NIVEL JERARQUICO:
Nivel Operativo

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE:** 05

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA:**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 054, 055, 056

OBJETIVO:
Elaborar correctamente y de forma actualizada los registros contables y demás operaciones atribuibles al departamento tomando como referencia las técnicas y normas de contabilidad generalmente aceptadas

POLITICAS:

- Registrar diariamente las operaciones contables y similares de la organización y que correspondan al departamento.
- Presentar informes veraces y en justo tiempo al personal autorizado que los necesite.

FUNCIÓN GENERAL:
Mantener los registros contables de manera correcta y en forma actualizada de las operaciones de la Asociación Cooperativa y emitir con oportunidad los informes correspondientes, conforme prácticas, técnicas y normas de contabilidad establecida.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Aplicar en las operaciones contables los principios generalmente aceptados de contabilidad, las normas y procedimientos establecidos por la recomendaciones de auditoria interna y externa.
- Elaborar comprobantes contables.
- Llevar en forma actualizada los registros contables tales como: Diario Generales, Mayor General, Registros Auxiliares.
- Verificar que se efectúen los pagos correspondientes al Ministerio de Hacienda, ISSS y FSV.
- Elaborar y proponer los Estados Financieros con todos sus anexos.
- Verificar la correcta elaboración, trámite, registro y archivo de toda clase de documentos de valor y de los documentos que respaldan las operaciones contables.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 20**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Asesoría Jurídica, Comité de Crédito, Gerencia Financiera, Departamento de Contabilidad, Departamento de Servicio al Cliente.
- **EXTERNAS:** INSAFOCOOP, Ministerio de Hacienda, ISSS Y FSV.

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 21**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Departamento de Servicio al Cliente	NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo
---	---

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 06	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA:
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 057,058,059,060
--

OBJETIVO: Estar en contacto directo con el asociado al momento de realizar retiros, deposito, cobranzas y otras actividades que se incluyan en el servicio al cliente y que tengan relación con los fondos de la organización.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias e incentivos que hagan sentir al asociado que es bien atendido al momento en que realice sus operaciones en la organización. • Realizar periódicamente seminarios de actualización y capacitación acerca de un buen servicio al cliente.
--	---

FUNCIÓN GENERAL: Ofrecer un servicio en forma ágil y oportuna a todos los asociados que lo demanden y brindarles información sobre los diferentes ahorros y préstamos que ofrece la cooperativa

FUNCIÓN ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar al público los servicio de depósito y retiro de las cuentas de ahorro. • Establecer el sistema de cobranza para los diferentes asociados y número de cuotas en mora. • Realizar acciones de cobranza según dificultad o gravedad de la mora. • Preparar planes de pago para asociados con problema de pago. • Coordinar la recaudación de los fondos provenientes de los préstamos concedidos y cualquier otra actividad que genere ingreso a la Asociación Cooperativa.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 21**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Establecer controles adecuados sobre los depósitos efectuados a los asociados.
- Hacer efectivos los certificados de depósito.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Gerencia Mercadeo, Departamento de Mora.
- **EXTERNAS:** Asociados y Público en general.

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 22**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Departamento de Promoción y Relaciones Públicas	NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo
---	---

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 06	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA:
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 061,062,063,064

OBJETIVO:
Informar al publico acerca de los servicios y beneficios que se adquieren al pertenecer a la asociación cooperativa mediante los canales de difusión disponibles y autorizados.

POLITICAS:

- Realizar promociones de los servicios que ofrece la cooperativa.
- Cambiar constantemente las estrategias publicitarias en coordinación con el departamento de mercadeo.

FUNCIÓN GENERAL:
Ofrecer información al asociado y al público en general de las actividades que se realizan en la Asociación Cooperativa, así como también cuales son los beneficios de pertenecer a ella.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Brindar información a los solicitantes sobre los tipos de ahorro que proporciona la Asociación Cooperativa.
- Apertura de cuentas de Ahorro.
- Apoyar a la Gerencia de Mercadeo con el plan anual operativo de la Cooperativa
- Apoyar a la gerencia de Mercadeo cuando se requiera para conquistar nuevos mercados y elevar el número de asociados
- Coordinarse con Gerencia de Mercadeo para los programas de capacitación que se imparten al asociado.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 22**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Formular las peticiones para que INSAFORP de capacitaciones a los empleados
- Preparar los diferentes eventos que existen en la Asociación Cooperativa: como las fiestas infantiles, Fiestas navideñas, fiesta de aniversario de la Asociación Cooperativa.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Gerencia Mercadeo, Departamento de Atención al Cliente.
- **EXTERNAS:** INSAFORP, Asociados

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 23**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:
Departamento de Recursos Humanos

NIVEL JERARQUICO:
Nivel Operativo

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE:** 07

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA:**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 065,066

OBJETIVO:
Administrar el recurso humano de manera que este sea capaz, eficiente y se encuentre actualizado en cuanto a las operaciones que la administración de la asociación cooperativa necesita que realicen por ella.

- POLITICAS:**
- Reclutar personal de cierto nivel académico para determinada plaza.
 - Actualizar al personal en cuanto a las operaciones que debe realizar.
 - Exigir un nivel de experiencia a los candidatos por reclutar.

FUNCIÓN GENERAL:
Proveer a La Asociación Cooperativa el recurso humano con la suficiencia, idoneidad y motivación para el eficiente logro de las metas previstas.

- FUNCIÓN ESPECIFICA:**
- Realizar un adecuado sistema de reclutamiento y contratación de personal.
 - Realizar un sistema de actualización permanente para el personal.
 - Efectuar un sistema de evaluación del desempeño del personal de la Asociación Cooperativa.
 - Mantener actualizado el archivo de personal.
 - Realizar todas las gestiones relativas a nombramiento, ascensos, traslados, clasificación, planillas, vacaciones y retiro de personal.
 - Coordinar los programas de capacitación con Gerencia de Mercadeo, Departamento de Promoción y Relaciones Públicas para el personal de la Asociación Cooperativa.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 23

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Con todas las unidades la organización de la Asociación Cooperativa.
- **EXTERNAS:** Ministerio de Trabajo, INSAFOCOOP.

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 24**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:
Departamento de Procesamiento de
Datos

NIVEL JERARQUICO:
Nivel Operativo

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE:** 07

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA:**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 067,068

OBJETIVO:
Administrar de forma eficiente y eficaz los sistemas informáticos y los datos en ellos contenidos de manera que puedan servir a otras áreas de la asociación cooperativa para su correcta funcionalidad y para tomar decisiones.

POLITICAS:

- Dar soporte técnico cada cierto periodo a los equipos de la organización.
- Proporcionar datos a los asociados autorizados y que necesiten acceder a ellos.

FUNCIÓN GENERAL:
Lograr la mayor eficiencia y confiabilidad posible en los sistemas de información computarizados, a fin de agilizar las operaciones de las unidades organizacionales y facilitar la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de la Asociación Cooperativa.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Proporcionar información exacta, actualizada y oportuna a las diferentes áreas organizativas de la institución, a efecto de facilitar la toma de decisiones en el desarrollo de sus operaciones.
- Mejorar continuamente los programas y aplicaciones computarizadas con que cuenta la Asociación Cooperativa, con el propósito de que la información resultante de la puesta en práctica de dichos programas sea proporcionada en forma oportuna a las unidades usuarias.
- Mantener un continuo y efectivo control de calidad sobre la entrada, procesamiento y salida de la información que se maneja en la unidad a que pertenecen.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 24

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Coordinar y vigilar continuamente la capacitación y actualización sistemática en materia de informática de todo el personal que labora en la unidad.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Con todas las unidades de la Asociación Cooperativa.
- **EXTERNAS:** Con casas comerciales distribuidoras de equipo y accesorios de computadoras.

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 25**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA: Departamento de Seguridad y Servicio Generales	NIVEL JERARQUICO: Nivel Operativo
---	---

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE DEPENDE: 07	CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE SUPERVISA:
---	---

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 069,070,071,072,073

OBJETIVO:
Brindar un ambiente seguro al personal y los asociados de la asociación cooperativa, además, apoyar en mantener las instalaciones en buena forma para su correcto funcionamiento.

POLITICAS:

- Permitir el acceso en las instalaciones a las personas que se identifiquen debidamente.
- Realizar con determinada frecuencia el mantenimiento en los equipos e instalaciones de la asociación cooperativa.

FUNCIÓN GENERAL:
Desarrollar los servicios de apoyo a las funciones institucionales de Seguridad y servicios varios, de manera ágil y oportuna.

FUNCIÓN ESPECIFICA:

- Proporcionar los servicios de seguridad y vigilancia requerida por la Asociación Cooperativa.
- Velar porque el equipo de servicio e instalaciones de la Cooperativa se encuentren en buenas condiciones de funcionamiento.
- Mantener las instalaciones de la Asociación Cooperativa limpia y aseada.
- Proporcionar los servicio de distribución de correspondencia.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 25

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Con todas las unidades la organización de la Asociación Cooperativa.
- **EXTERNAS:**

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 26**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA:
Departamento de Apoyo Logístico
Seguridad

NIVEL JERARQUICO:
Nivel Operativo

**CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA QUE
DEPENDE:** 07

**CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) QUE
SUPERVISA:**

CODIGO (S) DE PUESTOS (S) QUE PERTENECEN A LA UNIDAD: 074,075,076

OBJETIVO:
Proveer a la asociación cooperativa de los insumos necesarios con la calidad deseada a los costos justos y disponibles.

POLITICAS:
Proporcionar insumos de acuerdo a las necesidades del área que los solicita y los recursos financieros autorizados para hacerlo.

FUNCIÓN GENERAL:
Proporcionar a la Asociación Cooperativa los bienes y servicios requeridos, al menor costos y mayor calidad posible, conforme a los intereses de la Cooperativa.

- FUNCIÓN ESPECIFICA:**
- Recibir las solicitudes de compras de bienes y servicios de las diferentes unidades de trabajo.
 - Tramitar la compra de los bienes y servicios de acuerdo a las necesidades de cada unidad.
 - Archivar toda la documentación como: expediente de asociados, libros mayor, estados Financieros y la Contabilidad.
 - Custodia y proporcionar los expedientes de los asociados.
 - Proporcionar los servicios de transporte a los empleados en misiones que le oficiales de al Asociación Cooperativa.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



PÁGINA: 2

CODIGO DE
UNIDAD
ORGANICA: 26

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

- **INTERNAS:** Con todas las unidades de la Asociación Cooperativa.
- **EXTERNAS:** Con proveedores de bienes y servicios.

CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES:

- Instalaciones muy Amplias
- Instalaciones con iluminación adecuada
- Instalaciones con temperatura fría normal
- Zona de ocio y esparcimiento
- Zona de descanso

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

ANEXOS 8



ASOCIACION COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO DE
TRABAJADORES DE INDUSTRIAS
UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



" Manual de Descripción de Puestos "

Elaborado por:

Ester Carolina Salmerón Rodas

Teresa de Jesús Sorto Pérez

Jenny Cristina Torres Albayero

Aprobado por: _____

Fecha de aprobación: _____

Vigencia: _____

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

APROBACION

El Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), en uso de sus facultades legales y administrativas, aprueba el presente "Manual de Descripción de Puestos", con el propósito de que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuente con un instrumento que defina los puestos tipo de la organización.

Dado en la Oficinas Centrales de la Asociación Cooperativa del Barrio San Miguelito, a las _____

horas del

día _____ del mes de _____

de dos mil _____

Fecha de actualización _____

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

AUTORIZACION

El Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente "Manual de Descripción de Puestos", con el propósito de que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito , cuente con un instrumento que defina su ámbito de acción en lo relativo a objetivos, políticas, funciones generales y específicas, requisitos del puesto y las relaciones internas y externas, cuyo funcionamiento está regulado por la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

Dado en la Oficinas Centrales de la Asociación Cooperativa del Barrio San Miguelito , a las _____

horas del

día _____ del mes de _____

de dos mil _____

Fecha de actualización _____

INDICE

- Introducción
- Objetivos
- Ámbito de Aplicación
- Normas Para su Uso
- Instrucciones Para su Actualización
- Organigrama de Puestos
- Descripción de Puestos y Niveles Jerárquicos
- Glosario de Términos
- Contenido Especifico del Manual de Descripción de Puestos

INTRODUCCIÓN

Con el diseño del presente Manual de Descripción de Puestos se pretende describir los puestos tipos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Industrias Unidas y otras Empresas de Responsabilidad Limitada CACTIUSA de R. L., para que este sirva de orientación y consulta al personal, con el objeto de lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de actividades que realizan.

El Manual comprende aspectos generales con el ámbito de aplicación del Manual, las normas para su uso, las instrucciones para su actualización, así como también el organigrama de los puestos tipo propuesto de acuerdo a los requerimientos de la Asociación Cooperativa, se determinó los niveles Jerárquicos y el Glosario de términos utilizados en este manual, y por último se encuentra el contenido específico del Manual de Descripción de Puestos.

En el contenido del manual se presentan los objetivos, políticas, las funciones generales, funciones específicas, los requisitos del puesto y las relaciones internas y externas, así como las condiciones físicas ambientales.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Apoyar la gestión Administrativa por medio de la elaboración del manual de descripción de puestos para mejorar el nivel de competitividad del personal de la Asociación Cooperativa.
- Elaborar la estructura organizativa de los puestos tipo de acuerdo a las exigencias actuales.
- Servir como guía e instrumento de consulta para el departamento de recursos humanos.
- Proporcionar información de los puestos tipo con el fin de aclarar los perfiles requeridos en los puestos de trabajo.

Ámbito de Aplicación:

El ámbito de aplicación del manual, comprende todas los puestos de trabajo que conforman la Asociación Cooperativa, para lo cual es necesario establecer de manera clara los puestos tipo existentes en dicha asociación, y con ello coadyuvar a la creación de los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo.

Normas para su uso:

A continuación se denota el Manual de Descripción de Puestos, el cual se ha elaborado de tal manera, que su contenido sea de fácil comprensión para todas las personas, que de una u otra forma hagan uso de él.

El orden establecido para el contenido del Manual de Descripción de Puestos se describe de la siguiente forma:

- Objetivo
- Políticas
- Descripción Genérica
- Descripción Específica, detallando las tareas diarias, periódicas y eventuales.
- Requisitos del Puesto, tales como educación, conocimiento, experiencia, habilidades, y destrezas, inducción requerida, entrenamiento necesario, responsabilidad en equipo, documentos, dinero, materiales, herramientas, etc.

- Higiene y Seguridad Ocupacional
- Relaciones de Coordinación

Para efectos de presentación del manual, se le ha asignado un código para cada puesto tipo, el cual consta de las letras iniciales del puesto tipo y dos dígitos, todo ello para facilitar que la persona que haga uso de él localice en forma rápida la información que necesita consultar.

Para los puestos tipo de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal, estos se tomaron de las unidades orgánicas del consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia, del Comité de Créditos y del Comité de Educación.

NOMBRE DEL PUESTO TIPO	CODIGO
Presidente	P01
Vicepresidente	V02
Secretario	SO03
Tesorero	T04
Vocal	V05
Auditor Externo	AE06
Gerente General	GG07
Asesor Jurídico	AJ08
Auditor Interno	AI09
Gerente de Unidad	GU10

Jefe de Unidad	JU11
Secretaria	SA12
Ejecutiva de Cuenta	EC13
Asistente Jurídico	AJ14
Ejecutiva de Préstamo	EP15
Auxiliar de Mora	AM16
Auxiliar Contable	AC17
Cajera	C18
Mensajero-Cobrador	MC19
Recepcionista	R20
Encargado de Computo	EC21
Digitadora	D22
Agente de Seguridad	AS23
Electricista	E24
Servicios Generales	SV25
Fontanero	F26
Motorista	M27
Archivista	A28

Seguidamente, se le ha asignado un código a la unidad orgánica, el cual consta de dos dígitos que son los siguientes:

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA

CODIGO

Asamblea general	01
Junta de vigilancia	02
Consejo Administrativo	03
Gerencia General	04
Gerencia Financiera	05
Gerencia Mercado	06
Gerencia Administrativa	07
Sucursal Centro	08
Sucursal Soyapango	09
Auditoria Externa	13
Asesoría Jurídica	14
Comité de Crédito	15
Comité de Educación	16
Auditoria Interna	17
Departamento de Préstamo	18
Departamento de Mora	19
Departamento de Contabilidad	20
Departamento de Atención al Cliente	21
Departamento de Promoción y Relaciones Públicas	22
Departamento de Recursos Humanos	23
Departamento de Procesamiento de Datos	24
Departamento de Seguridad y servicios Generales	25

De igual manera, se establece el código de los puestos de Trabajo de las diferentes unidades de la Asociación cooperativa, el cual consta de tres dígitos que son los siguientes:

NOMBRE DEL PUESTO**CODIGO**

Presidente de la Junta de Vigilancia	001
Secretario de la Junta de Vigilancia	002
Vocal de la Junta de Vigilancia	003
Primer suplente de la Junta de Vigilancia	004
Segundo suplente de la Junta de Vigilancia	005
Presidente del Consejo de Administración	006
Vicepresidente del Consejo de Administración	007
Secretario del Consejo de Administración	008
Tesorero del Consejo de Administración	009
Vocal del Consejo de Administración	010
Primer suplente del Consejo de Administración	011
Segundo suplente del Consejo de Administración	012
Tercer suplente del Consejo de Administración	013
Gerente General	014
Secretaria de Gerencia General	015
Gerente Financiero	016
Secretaria de Gerencia Financiero	017

Gerente de Mercado	018
Secretaria de Gerencia de Mercado	019
Gerente Administrativo	020
Secretaria de Gerencia Administrativa	021
Jefe de Sucursal Centro	022
Ejecutiva de Cuenta de Sucursal Centro	023
Secretaria de Sucursal Centro	024
Cajera de Sucursal Centro	025
Servicio Generales de Sucursal Centro	026
Jefe de Sucursal Soyapango	027
Ejecutiva de Cuenta de Sucursal Soyapango	028
Secretaria de Sucursal Soyapango	029
Cajera de Sucursal Soyapango	030
Servicio Generales de Sucursal Soyapango	031
Auditor Externo	032
Auxiliar de Auditor Externo	033
Asesor Jurídico	034
Auxiliar Jurídico	035
Presidente del Comité de Crédito	036
Secretario del Comité de Crédito	037
Vocal del Comité de Crédito	038
Primer suplente del Comité de Crédito	039
Segundo suplente del Comité de Crédito	040
Presidente del Comité de Educación	041

Secretario del Comité de Educación	042
Vocal del Comité de Educación	043
Primer suplente del Comité de Educación	044
Segundo suplente del Comité de Educación	045
Auditor Interno	046
Auxiliar de Auditor Interno	047
Jefe de Préstamo	048
Ejecutiva de Préstamo	049
Secretaria de Préstamo	050
Jefe de Mora	051
Auxiliar de Mora	052
Secretaria de Mora	053
Jefe de Contabilidad	054
Auxiliar de Contabilidad	055
Secretaria de Contabilidad	056
Jefe de Atención al Cliente	057
Secretaria De atención al Cliente	058
Cajera	059
Mensajero Cobrador	060
Jefe de Promoción y Relaciones Públicas	061
Ejecutiva de Cuenta	062
Secretaria de Promoción y Relaciones Públicas	063
Recepcionista	064
Jefe de Recursos Humanos	065

Secretaria de Recursos Humanos	066
Encargado de Procesamiento de Datos	067
Digitadora	068
Jefe de Seguridad y servicios Generales	069
Agente de Seguridad	070
Electricista	071
Fontanero	072
Ordenanza	073
Jefe de Apoyo Logístico	074
Motorista	075
Archivista	076

Instrucciones para su Actualización

Las instrucciones del presente manual deberán aplicarse a partir del momento en que éste sea presentado a las autoridades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L., por lo que será necesario controlarlo continuamente para determinar si ésta cumple con el objetivo para el cual fue elaborado.

Se sugiere que las unidades que proporcionan asistencia técnica y administrativas al Consejo Administrativo, se encarguen de coordinar todas las actividades encaminadas al mantenimiento del Manual.

Toda sugerencia para efectos de modificación del mismo, que viniese posteriormente a su presentación, deberá ser analizado por el cuerpo asesor de dicho Consejo para que este pueda entrar en vigencia.

La debida eficiencia con que se controle el manual, dependerá de que este se mantenga actualizado o se vuelva obsoleto.

Organigrama de Puestos

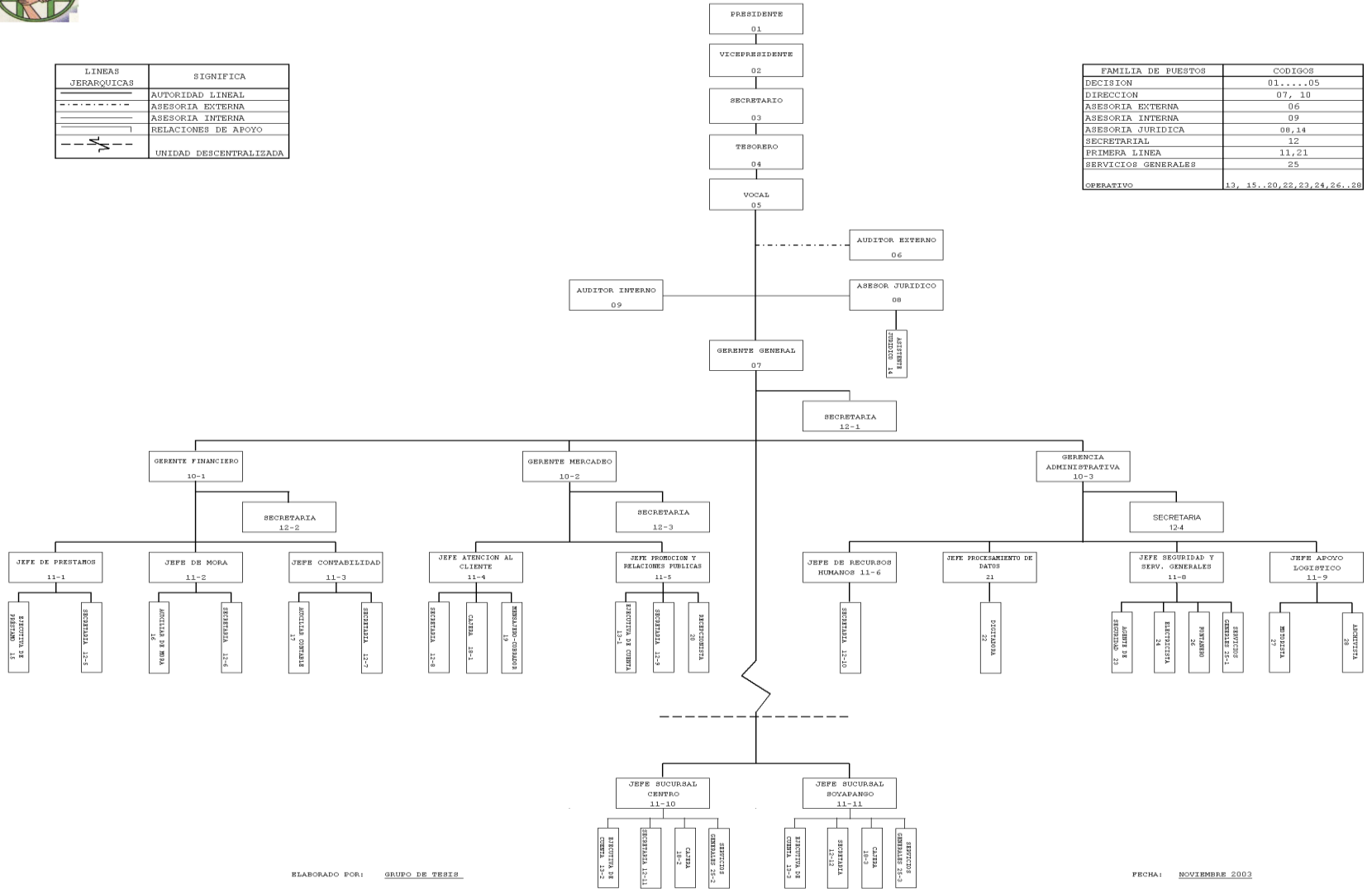
En la siguiente página se destaca el organigrama de puestos tipo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA DE R. L.



ORGANIGRAMA DE PUESTOS TIPO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "C.A.C.T.I.U.S.A. DE R.L" (PROPUESTA)

LÍNEAS JERARQUICAS	SIGNIFICA
—	AUTORIDAD LINEAL
- - - - -	ASESORIA EXTERNA
— / —	ASESORIA INTERNA
- - - - -	RELACIONES DE APOYO
— / —	UNIDAD DESCENTRALIZADA

FAMILIA DE PUESTOS	CODIGOS
DECISION	01...05
DIRECCION	07, 10
ASESORIA EXTERNA	06
ASESORIA INTERNA	09
ASESORIA JURIDICA	08, 14
SECRETARIAL	12
PRIMERA LINEA	11, 21
SERVICIOS GENERALES	25
OPERATIVO	13, 15...20, 22, 23, 24, 26...28



ELABORADO POR: GRUPO DE TRABAJO

FECHA: NOVIEMBRE 2003

Descripción de Puestos y Niveles Jerárquicos

En este apartado se denota la descripción general de cada puesto tipo existente en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el fin de destacar las funciones a realizar.

a. **Presidente:**

Es el encargado de presidir reuniones y otros actos oficiales de la cooperativa y ejercer la representación legal de la Cooperativa.

b. **Vicepresidente:**

Ejecutar las funciones del presidente en su ausencia.

c. **Secretario:**

Recibir, despachar y archivar la correspondencia, actuar como secretario en las sesiones de Asamblea General y firmar las convocatorias

d. **Tesorero:**

Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la Cooperativa, siendo responsable del desembolso de los fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas.

e. **Vocal:**

Asumir las funciones de cualquiera de los demás miembros del Consejo de Administración, en ausencia temporal de estos a excepción del Presidente.

f. Gerente General:

Es el instrumento ejecutor, responsable de la administración y control general de la Cooperativa, con la autoridad necesaria para conducir las operaciones dentro de la política general establecida por el Consejo de Administración.

g. Gerente de Unidad:

Brindar apoyo al Gerente General en cuanto a la ejecución de planes, administración y control de la unidad a cargo.

h. Jefe de Unidad:

Dar apoyo a la gerencia de unidad en cuanto a ejecutar las tareas asignadas por la gerencia general.

i. Secretaria:

Redacción y elaboración de cartas, recibos, memorandos, contratos de trabajo; contestar y hacer llamadas telefónicas internas y externas; brindar atención al público y personal interno.

j. Ejecutiva de Cuenta:

Dar información del quehacer de la cooperativa y de los beneficios que se obtienen al ser asociado

k. Asistente Jurídico

Dar soporte de seguridad y certeza jurídica en todos los actos que se formalicen en la cooperativa

l. Ejecutiva de Préstamo

Brindar asesoría sobre los préstamos que ofrece la Asociación Cooperativa a los asociados.

m. Auxiliar de Mora:

Gestionar cobros que se encuentran en mora

n. Auxiliar Contable

Llevar los registros contables de todas las transacciones realizadas en la Asociación Cooperativa.

o. Cajera

Recibir pagos de préstamos, abonos a cuenta de ahorro, pago de aportaciones.

p. Mensajero-Cobrador:

Llevar correspondencia a los asociados para cobro a domicilio de aportaciones, cuentas de ahorro, etc.

q. Recepcionista:

Proporcionar información por teléfono o de forma personalizada a los Asociados y a los empleados de la Cooperativa.

r. Encargado de Computo

Dar mantenimiento del sistema informático y desarrollo de nuevas aplicaciones para brindar un buen soporte técnico a los usuarios.

s. Digitadora

Ingresar datos de los asociados al sistema de la empresa.

t. Agente de Seguridad:

Darle seguridad a la cooperativa y al público que la visita.

u. Electricista:

Mantener activo todo el sistema eléctrico

v. Servicios Varios:

Mantener limpia y ordenada las instalaciones de la Cooperativa

w. Auxiliar de Mantenimiento:

Darle mantenimiento a las instalaciones de la empresa.

x. Motorista:

Dar servicio de transporte a los empleados dentro de las actividades laborales de la Cooperativa.

y. Archivista:

Custodiar, archivar y registrar toda la documentación de la Asociación Cooperativa.

De igual manera, se han considerado seis niveles de autoridad y responsabilidad, de acuerdo a lo que cada unidad orgánica debe realizar, para lograr contribuir con los objetivos propuestos por la Asociación Cooperativa.

h. Nivel de Decisión

En este nivel se discuten, se orientan y se toman las decisiones de los asuntos técnicos administrativos y las

normas crediticias. Lo integran: La Asamblea General, Junta de Vigilancia, Consejo Administrativo.

i. Nivel de Dirección

En este nivel se coordinan las diferentes actividades administrativas de la Asociación Cooperativa, así mismo, se da cumplimiento a los planes y seminarios de los valores del cooperativismo. Esta conformado por: Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa.

j. Relación Funcional

En este nivel se formulan las medidas generales que rigen los aspectos administrativos, legales, en la captación de fondos a terceros, a efecto de mantener un orden y controlar las actividades de ahorro y crédito. Lo integran: INSAFOCOOP, S. S. F., FEDECACES.

k. Nivel de Asesoría Externa

En este nivel se desarrolla la orientación de las actividades y se aconseja de cómo se debe de administrar la Asociación Cooperativa. Está integrado por la Auditoria Externa.

l. Nivel de Asesoría Interna

En este nivel se detectan las diferentes irregularidades que pueden surgir en el manejo de la Asociación

Cooperativa. Lo conforman: Asesoría Jurídica, Auditoría Interna.

m. Nivel de Apoyo

Este nivel proporciona servicios especiales relacionados con la coordinación, de ahorro y crédito, y educación cooperativista. Lo constituyen el Comité de Crédito y el Comité de Educación.

n. Nivel de Operación

Este nivel es responsable de ejecutar, dirigir y controlar las actividades de carácter administrativo, de ahorro y crédito que se realizan en la Asociación Cooperativa. Lo constituyen las demás unidades del Organigrama General.

Así mismo, se establece el código de los diferentes niveles jerárquicos, de la Asociación cooperativa, el cual se presenta a continuación.

NIVEL JERARQUICO	CODIGO
Nivel de Decisión	N.D.E
Nivel de Dirección	N.D.I
Nivel de Asesoría Externa	N.A.E
Nivel de Asesoría Interna	N.A.I
Nivel de Apoyo	N.A

Nivel operativo

N.O

Glosario de Términos

Actividades:

Conjunto de tareas que contribuyen al logro de una función.

Áreas:

Campo de acción de las unidades operativas, encaminadas al cumplimiento directo del objetivo básico de la Asociación Cooperativa.

Código:

Es el orden numérico que se le ha asignado a cada unidad organizativa y puesto que existe en la organización.

Conocimiento:

Entendimiento, inteligencia, razón natural

Destreza:

Facilidad, rapidez de movimientos

Educación:

Crianza, doctrina dada a los niños y jóvenes.

Experiencia:

Enseñanza que se adquiere con la práctica

Función:

Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

Jefe:

La persona que actúa como supervisor jerárquico.

Habilidad:

Inteligencia y disposición de hacer algo, capaz, apto para una acción.

Higiene:

Sistema de principios y reglas para conservar la salud

Manual:

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada, información y/o instrucciones sobre antecedentes, organización, políticas de un organismo que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Meta:

Es la enunciación de un objetivo en términos cuantificables.

Niveles Jerárquicos:

Son las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan en una organización.

Norma :

Es la reglamentación de una política que sirve para desarrollar en mejor forma una actividad y/o función.

Objetivos:

Es el resultado que se pretende alcanzar.

Organización:

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una institución o empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Plan:

Es la formulación ordenada, coherente y sistemática de los diferentes medios de acción que coadyuvarán al eficaz logro de los objetivos propuestos.

Planificación:

Determinación anticipadamente los diferentes cursos de acción, para enfrentarse efectivamente a las actividades futuras y alcanzar así resultados esperados.

Política:

Marco de referencia a través del cual, una institución establece los lineamientos básicos, dentro de los cuales ha realizar a la consecución de sus objetivos.

Programas:

Es la formulación cronológica y anticipada de los diferentes trabajos que se desarrollarán en el futuro, a fin de alcanzar una meta o un objetivo determinado.

Puesto Tipo:

Es el conjunto de puestos de trabajo que conforman la Asociación Cooperativa.

Relación:

Vinculación, nexo que se establece entre dos personas, con motivo de un hecho o la ejecución de una actividad o trabajo.

Responsabilidad:

Obligaciones a cumplir determinadas labores previamente establecidas.

Seguridad:

Prevención y remedio de los riesgos que puedan presentarse para la salud.

Sección:

Dependencias en las cuales se encuentra dividido un departamento o una unidad.

Tarea :

Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Unidad de Mando:

Definir que cada individuo, no reciba órdenes sobre una misma función de dos jefes distintos.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE PUESTO
TIPO: P01**

TITULO DEL PUESTO:
Presidente

CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.D.E

CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO:

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:
002,003,004,005,007,008,
009,010,011,012,013,014,
037,038,039,040,042,043,
044,045

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 4

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A):
02, 03, 15, 16

OBJETIVO:
Ejercer control sobre las actividades que realizan los Organos Directivos de la organización de manera que se logre armonía entre estos y lo establecido en la ley.

POLITICAS:

- Revisar las actividades que realizan los Organos Directivos en la organización.
- Realizar ajustes preventivos y correctivos en las actividades de manera que todo este apegado a la ley para que no se den problemas con las auditorias.

DESCRIPCION GENERICA:
Presidir reuniones y otros actos oficiales de la cooperativa y ejercer la representación legal de la Cooperativa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Manejar conjuntamente con el Gerente o Tesorero, las cuentas bancarias de la cooperativa
 - Girar, endosar o cancelar cheques, letras de cambio, pagarés, contratos y otros documentos relacionados con las actividades económicas de la Cooperativa
 - Autorizar las inversiones de fondos que hayan sido aprobados por el Consejo de Administración
 - Autorizar los estados financieros



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: P01**

- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Presidir las reuniones del Consejo de Administración y de asamblea general y otros actos oficiales de la cooperativa
 - Decidir votaciones en caso de empate
- **TAREAS EVENTUALES:**
 - Resolver cualquier contingencia que surja en la cooperativa

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Egresado o graduado de Licenciatura en Administración de Empresas o Carreras afines
- **CONOCIMIENTO:**
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre Gestión Administrativa
- **EXPERIENCIA:**
 - Tres años de experiencia en puestos similares
- **HABILIDADES:**
 - Elevado sentido de responsabilidad
 - Seguridad en si mismo
 - Buen criterio para toma de decisiones
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente WINDOWS
 - Manejo de Personal



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: P01

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre las transacciones financieras que se realizan en la Cooperativa

• **RESPONSABILIDAD EN:**

- **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, escritorio, silla, archivo, impresora, contómetro, computadora.
- **CON EL PÚBLICO:** Acceso a datos confidenciales como expedientes de asociados, créditos, nóminas confidenciales, nuevos servicios.
- **DOCUMENTOS:** Cheques, letras de cambio, pagares
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con Gerencia General y demás Gerencias de Unidades
- **EXTERNA:** Con asociados cuando sea necesario

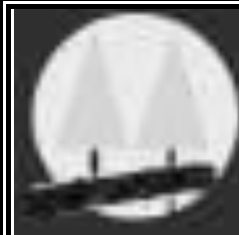

VIGENCIA

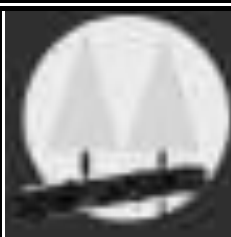
REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1
TITULO DEL PUESTO: Vicepresidente			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.D.E
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:		NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 1	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 03
OBJETIVO: Brindar apoyo en las actividades que se realizan en los diferentes Organos Directivos de la organización de manera que se logre armonía entre estos y lo establecido en la ley.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las actividades que se realizan los Organos Directivos de la organización. • Realizar ajustes preventivos y correctivos en las actividades de manera que todo este apegado a la ley para que no se den problemas con las auditorias. 		
DESCRIPCION GENERICA: Ejecutar las funciones del presidente en su ausencia			
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las funciones que el presidente le delegue • Colaborar con el presidente en la programación de y ejecución de actividades • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las reuniones del Consejo de Administración y de asamblea general en ausencia del presidente y otros actos oficiales de la cooperativa • TAREAS EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración en organización de eventos especiales o contingencias que surjan. 			



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: V02**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Egresado o Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos sobre gestión administrativa
 - Conocimientos sobre contabilidad
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

- **EXPERIENCIA:**
 - Tres años de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Elevado sentido de responsabilidad
 - Seguridad en si mismo
 - Buen criterio para toma de decisiones
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis

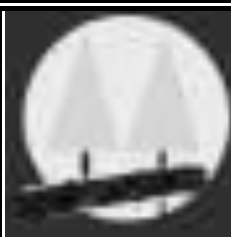
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente WINDOWS
 - Manejo de Personal

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre las transacciones financieras que se realizan en la Cooperativa



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: V02

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, escritorio, silla, archivo, impresora, contómetro, computadora.
 - **CON EL PÚBLICO:** Acceso a datos confidenciales como expedientes de asociados, créditos, nóminas confidenciales, nuevos servicios.
 - **DOCUMENTOS:** Cheques, letras de cambio, pagares
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con Gerencia General y demás Gerencias de Unidades
- **EXTERNA:** Con asociados cuando sea necesario

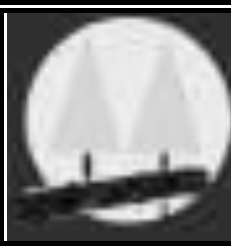
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO
TIPO: S003

TITULO DEL PUESTO:
Secretario

CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.D.E

CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO:

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 3

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A) :

OBJETIVO:
Servir de apoyo en las actividades que realizan los Organos de Dirección de la organización de manera que se logre armonía entre estos y lo establecido en la ley.

POLITICAS:

- Revisar las actividades que realizan los Organos Directivos de la organización.
- Realizar ajustes preventivos y correctivos en las actividades de manera que todo este apegado a la ley para que no se den problemas con las auditorias.

DESCRIPCION GENERICA:
Recibir, despachar y archivar la correspondencia, actuar como secretario en las sesiones de Asamblea General y firmar las convocatorias.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Extender certificaciones de Asamblea General y de sesión de Consejo de Administración
 - Llevar un expediente que contenga los documentos que justifiquen la legalidad de las convocatorias a sesión de Asamblea General
 - Llevar al día el libro de registro de asociados
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Dar a conocer a los miembros de los órganos directivos que no hayan estado presentes en alguna reunión el detalle de los acuerdos tomados
 - Asentar y tener actualizados en los libros correspondientes las actas de las sesiones de Asambleas Generales



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: S003**

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Colaboración en organización de eventos especiales
- Convocatoria para asamblea de forma anual

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Estudiante universitario a nivel de tercer año en la carrera de Administración de empresas o carreras afines

• **CONOCIMIENTO:**

- Conocimiento sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
- Conocimiento sobre transacciones financieras realizadas en la Cooperativa

• **EXPERIENCIA:**

- Dos años de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- De buen carácter
- Con Iniciativa
- Honesto
- Ordenado
- Facilidad para trabajar en equipo

• **DESTREZAS:**

- Manejo de PC en ambiente WINDOWS
- Manejo de archivos



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: S003

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. en relación a las transacciones financieras que se realizan en la misma.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la elaboración de actas y convocatorias

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, escritorio, silla, archivo, impresora, contómetro, computadora.
 - **CON EL PÚBLICO:** Acceso a datos confidenciales como expedientes de asociados, créditos, nóminas confidenciales, nuevos servicios.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con Gerencia General y demás Gerencias de Unidades
- **EXTERNA:** Con asociados cuando sea necesario



VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1
TITULO DEL PUESTO: Tesorero			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.D.E CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 001, 006,036,041
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: 054,055, 056	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 1	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A) :	
OBJETIVO: Dirigir y hacer cumplir los planes que han sido aprobados en asamblea para lograr los objetivos de la asociación cooperativa.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar de forma técnica el plan de trabajo propuesto y después de las consideraciones necesarias someterlo a un proceso de aprobación. • Apoyar los cambios necesarios conforme a justificaciones presentadas. 		
DESCRIPCION GENERICA: Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la Cooperativa, siendo responsable del desembolso de los fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas.			
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registro de la cooperativa • Responsable de las cuentas bancarias de la Cooperativa • Efectuar los depósitos de dinero y valores correspondiente • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Presentar mensualmente al consejo de administación el balance de comprobación y otros informes financieros de la cooperativa • Enviar al INSAFOCOOP los balances mensuales correspondientes con la perioricidad que dicha institución exija 			



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: T04**

• **TAREAS EVENTUALES:**

- En ausencia del Gerente se desempeñan las funciones de dicho miembro

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Estudiante universitario a nivel de tercer año en la carrera de Administración de empresas o carreras afines

• **CONOCIMIENTO:**

- Conocimiento sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
- Conocimientos sobre la ley de INSAFOCOOP
- Conocimiento sobre transacciones financieras realizadas en la Cooperativa

• **EXPERIENCIA:**

- Dos años de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- De buen carácter
- Con Iniciativa
- Honesto
- Ordenado
- Facilidad para trabajar en equipo
- Capacidad de análisis

• **DESTREZAS:**

- Manejo de PC en ambiente WINDOWS
- Manejo de archivo
- Manejo de contómetro



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: T04**

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. en relación a las transacciones financieras que se realizan en la misma.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la presentación de balances y otros documentos de carácter financiero

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, escritorio, silla, archivo, impresora, contómetro, computadora.
 - **CON EL PÚBLICO:** Acceso a datos confidenciales como expedientes de asociados, créditos, nóminas confidenciales, nuevos servicios.
 - **DOCUMENTOS:** Cheques, letras de cambio, pagares
 - **DINERO:** Manejo de cuentas bancarias de la cooperativa
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el Consejo de Administración, Gerencia General y demás Gerencias de Unidades
- **EXTERNA:** Con asociados cuando sea necesario

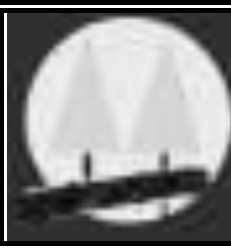
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE PUESTO
TIPO: V05**

TITULO DEL PUESTO:
Vocal

**CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO:** N.D.E

**CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO:** 001, 006, 036,
041

**CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE
SUPERVISA:** NINGUNO

**NUMERO DE PERSONA (S)
QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO:** 4

**CODIGO(S) DE UNIDAD(ES)
ORGANICA (S) DONDE
ESTA(N) ASIGNADO (A):**
02, 03, 15, 16

OBJETIVO:
Dirigir y hacer cumplir los planes que han sido aprobados en asamblea para lograr los objetivos de la asociación cooperativa.

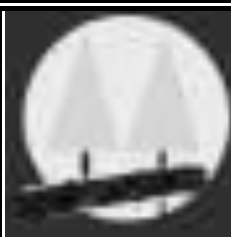
POLITICAS:

- Estudiar de forma técnica el plan de trabajo propuesto y después de las consideraciones necesarias someterlo a un proceso de aprobación.
- Apoyar los cambios necesarios conforme a justificaciones presentadas.

DESCRIPCION GENERICA:
Asumir las funciones de cualquiera de los demás miembros del Consejo de Administración, de Junta de Vigilancia o cualquier comité en ausencia temporal de estos a excepción del Presidente.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - servir de enlace entre el Consejo de Administración y los Comités
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Colaborar con los miembros directivos en la gestión correspondiente
- **TAREAS EVENTUALES:**
 - Colaboración en organización de eventos especiales y contingencias



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: V05**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Estudiante universitario a nivel de tercer año en la carrera de Administración de Empresas o carreras afines

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimiento sobre la Ley y reglamento de las Asociaciones Cooperativas
 - Conocimiento sobre la Ley de INSAFOCOOP
 - Conocimiento sobre transacciones financieras realizadas en la Cooperativa

- **EXPERIENCIA:**
 - Dos años de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Creatividad e iniciativa
 - Facilidad de expresión verbal y escrita
 - Capacidad de análisis y síntesis
 - Capacidad de organización

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente WINDOWS
 - Manejo de archivos



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: V05

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. en relación a las transacciones financieras que se realizan en la misma.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre las funciones que ejecutan los miembros directivos

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Escritorio, silla, computadora, teléfono, papelería, archivo.
 - **CON EL PÚBLICO:** Con los asociados en cuanto a expedientes, créditos y nuevos servicios
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el Consejo de Administración y con los Comités de Crédito y de Educación
- **EXTERNA:** Con los asociados cuando sea necesario

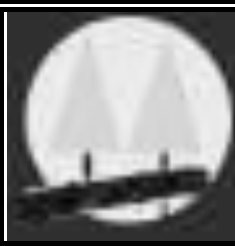
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO
TIPO: AE06

TITULO DEL PUESTO:
Auditor Externo

CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO: N.A.E

CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO: 006

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: 033

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPA (N) EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A):
13

OBJETIVO:
Encontrar e informar sobre las inconformidades que se localicen en los registros de las operaciones de la organización, y proponer algunas soluciones para estas.

POLITICAS:

- Informar acerca de cualquier irregularidad que se encuentre en los datos de los registros que se fiscalicen.
- Proponer soluciones que ayuden a la organización a superar algunas de las irregularidades identificadas

DESCRIPCION GENERICA:
Detectar irregularidades en los datos de los registros que se fiscalicen y proponer soluciones para estas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Emitir opinión calificada sobre la razonabilidad de las cifras contenidas en los Estados Financieros, constatar las operaciones de la Asociación Cooperativa.
 - Realizar exámenes de las operaciones contables, de sus registros y verificar que sean efectuados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AE06**

• **TAREAS PERIODICAS:**

- Desarrollar un Plan de Auditoria de conformidad con las características particulares de la Asociación Cooperativa y diseñar los procedimientos de auditoria considerados más apropiados para la revisión de cada área.
- Presentar informes al Consejo Administrativo de como se manejan los negocios en la Asociación Cooperativa.

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Realizar Cortes de caja, arqueos y verificar el manejo de valores.

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Graduado en Contaduría Pública

• **CONOCIMIENTO:**

- Sobre los principios de contabilidad
- sobre las NIC
- Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
- Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

• **EXPERIENCIA:**

- Cuatro años de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- Creatividad
- Iniciativa
- Honesto
- Facilidad de expresión
- Alto criterio para la toma de decisiones



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AE06**

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de contómetro
 - Manejo de Personal

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre el manejo de personal

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados, créditos, nominas confidenciales.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Consejo Administrativo, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa, Departamento de Préstamo, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad, Departamento de Atención al Cliente, Departamento de Promoción y Relaciones Públicas, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de seguridad y servicios varios, Departamento de apoyo logístico.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 1
CODIGO DE PUESTO
TIPO: GG07

TITULO DEL PUESTO:
Gerente General

CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO: N.D.I

CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO: 006

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:
015, 016, 018, 020, 022, 027

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADA (S): 03

OBJETIVO:
Establecer los lineamientos para la conducción de la Gestión Administrativa y llevar un control en el quehacer administrativo

POLITICAS:

- Elaborar herramientas técnicas administrativas que ayuden al desarrollar la gestión Administrativa.
- Establecer mecanismos de control en todas las áreas de la cooperativa para fortalecer el la gestión administrativa y dar un mejor servicio.

DESCRIPCION GENERICA:
Es el instrumento ejecutor, responsable de la administración y control general de la Cooperativa, con la autoridad necesaria para conducir las operaciones dentro de la política general establecida por el Consejo de Administración.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Atender la gestión de los negocios
 - Asignar los deberes a los subalternos
 - Dirigir a los subalternos en sus labores
 - Comunicar a los miembros de los órganos directivos los asuntos principales que necesita tratar en las reuniones



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: GG07**

• **TAREAS PERIODICAS:**

- Preparar y presentar los planes y presupuestos de la Cooperativa
- Preparar y presentar los estados financieros
- Preparar y presentar informes y demás asuntos que sean de competencia de los Organos Directivos

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Organizar el evento del día del cooperativismo y la reunión de la Asamblea General

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Graduado de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública
- Preferiblemente con estudios de Maestría en Finanzas

• **CONOCIMIENTO:**

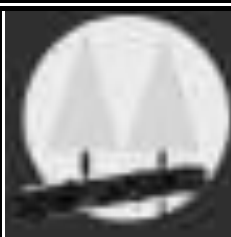
- Conocimientos sobre gestión administrativa
- Sobre el control del área financiera de la Cooperativa
- Sobre control de procesos contables de créditos y cobros

• **EXPERIENCIA:**

- Cuatro años de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- Orientado al cumplimiento de resultados
- Excelentes relaciones interpersonales
- Seguridad en si mismo
- Con iniciativa
- Acostumbrado a trabajar en equipo
- Solidez en la toma de decisiones



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: GG07**

• DESTREZAS:

- Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
- Diestro para manejo de personal
- Manejo de sistemas de información
- Manejo de base de datos

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre el manejo de personal y sobre la elaboración de presupuestos, planes y estados financieros

• RESPONSABILIDAD EN:

- **EQUIPO:** Despacho propio, escritorio, silla, computadora, artículos de oficina, teléfono
- **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados, créditos, nóminas confidenciales.

• HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:

- **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
- **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con todas las gerencias de unidades para informar sobre procedimientos a seguir.
- **EXTERNA:** con asociados cuando lo solicitan

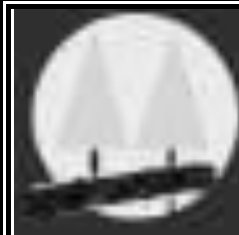

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	<p align="center"> ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS </p>		PÁGINA: 1
TITULO DEL PUESTO: Asesor Jurídico			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.A.I CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 006
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: 035	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPA (N) EL PUESTO TIPO: 1	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 14	
OBJETIVO: Proponer soluciones a casos jurídicos propios de las operaciones de la organización y de sus asociados, posterior al estudio de estos.	POLITICAS: Prestar los servicios jurídicos cuando fueren necesitados y solicitados por un miembro o grupo autorizado de la organización		
DESCRIPCION GENERICA: Velar por los intereses de la Asociación Cooperativa, otorgando Asesoría Jurídica adecuada y brindando servicio notarial a todos los usuarios del mismo, cuando lo requieran.			
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en materia legal a todas las unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa. • Emitir dictámenes jurídicos sobre cualquier problemática de la Asociación Cooperativa. • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el proceso de formalización de créditos. • Coordinar el proceso de recuperación de créditos en mora. • Verificar que toda operación de préstamos se realice de tal manera que garantice los intereses de la Asociación Cooperativa. • TAREAS EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar estudios jurídicos relativos a interpretación y aplicación de las leyes a que esta sujeta la Asociación Cooperativa. 			



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AJ08**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Graduado en la Carrera de Jurisprudencia
 - Poseer calidad de notario

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos específicos leyes jurídicas
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

- **EXPERIENCIA:**
 - Cuatro años de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Alto criterio para la toma de decisiones
 - Seguridad en si mismo
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis
 - Facilidad de expresión

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de personal

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la realización de los actos jurídicos que se efectúan en la Asociación Cooperativa.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AJ08

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados, créditos, nóminas confidenciales.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNAS:** Consejo Administrativo, Gerencia General, Gerencia Financiera, Departamento de Préstamo, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOP



VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	<p align="center"> ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS </p>		PÁGINA: 1
TITULO DEL PUESTO: Auditor Interno		CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.A.I	CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 014
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: 047	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 1	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 17	
OBJETIVO: Identificar las inconformidades en los registros de la organización de manera que se puedan tomar la medidas preventivas del caso y así evitar problemas con los entes que rigen sus operaciones.		POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar revisiones de forma periódica y de manera sistemática en los registros de la organización. • Presentar informes de las inconformidades identificadas. • Presentar informes con posibles soluciones. 	
DESCRIPCION GENERICA: Velar por el desarrollo de las actividades financieras que se realicen en la cooperativa de acuerdo a las Leyes y Reglamentos que la rigen.			
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar o verificar Estados de Cuentas, saldos de usuarios, documentos de préstamos y cualquier otro documento relacionado con las operaciones contables financieras, crediticias o de ahorro de los asociados • Revisar en forma preventiva documentos de pago de sueldos, ordinarios y extraordinarios, vacaciones, indemnizaciones del personal. • Documentos de pago de compras de bienes y/o servicios. 			



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AI09**

- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Comprobar eventualmente las existencias de los inventarios.
 - Verificar la existencia de libros y documentos contables, revisar y aprobar anualmente los Estados Financieros.
 - Someter a consideración al Consejo Administrativo el informe de auditoria cuando sea necesario.

- **TAREAS EVENTUALES:**
 - Comprobar eventualmente las existencias de los inventarios.
 - Errores u operaciones anómalas o cualquier situación al interés del la Asociación Cooperativa de sus asociados

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Graduado de Contaduría Pública

- **CONOCIMIENTO:**
 - Sobre los Principios de contabilidad
 - Sobre las NIC
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

- **EXPERIENCIA:**
 - Cuatro años de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Con iniciativa
 - Honesto
 - Facilidad de expresión
 - Capacidad de concentración
 - Capacidad para tomar decisiones



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AI09**

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de contómetro
 - Manejo de Personal

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. en relación a las transacciones financieras que se realizan en la misma.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre manejo de personal

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES: Expedientes de asociados, créditos, nominas confidenciales.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNAS:** Consejo Administrativo, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Gerencia Administrativa, Departamento de Préstamo, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad, Departamento de Atención al Cliente, Departamento de Promoción y Relaciones Públicas, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Procesamiento de Datos, Departamento de seguridad y servicios varios, Departamento de apoyo logístico.
- **EXTERNAS:** FEDECACES, INSAFOCOOP

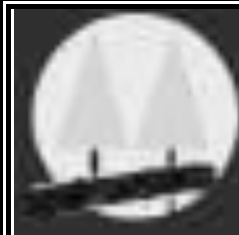

VIGENCIA

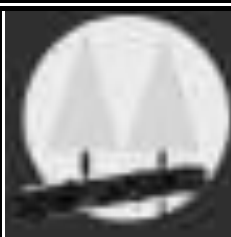
REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	<p align="center"> ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS </p>		PÁGINA: 1	
TITULO DEL PUESTO: Gerente de Unidad			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.D.I	CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 014
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: 017,019,021	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 3	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 05,06,07		
OBJETIVO: Lograr un nivel de aplicación de los recursos de la organización que permita que esta pueda operar de manera eficiente y eficaz.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y actualizar constantemente al recurso humano para obtener los resultados deseados. • Establecer y aplicar controles que permitan saber si los recursos que se utilizan para operar son los necesarios. 			
DESCRIPCION GENERICA: Brindar apoyo al Gerente General en cuanto a la ejecución de planes, administración y control de la unidad a cargo.				
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Atender los asuntos necesarios que surjan durante el día • Asignar las tareas a los subalternos • Dirigir a los subalternos en sus labores diarias • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes operativos de la unidad a cargo • preparar reportes, informes para presentarlos a Gerencia General. • TAREAS EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc. 				



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO TIPO:
GU10**

REQUISITOS DEL PUESTO:

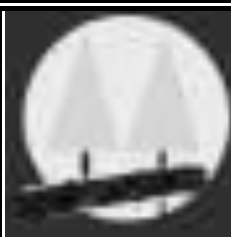
- **EDUCACION:**
 - Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública

- **CONOCIMIENTO:**
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre facturación de transacciones financieras
 - Sobre contabilidad y finanzas

- **EXPERIENCIA:**
 - Cuatro años de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Con iniciativa
 - Acostumbrado a trabajar en base a resultados
 - Solidez en la toma de decisiones
 - Responsable y organizado
 - Comprometido con la empresa
 - Acostumbrado a trabajar en equipo

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de personal



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO TIPO:
GU10

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre las transacciones que se realizan en la Cooperativa

• **RESPONSABILIDAD EN:**

• **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, papelería, artículos de escritorio, computadora, materiales, Herramientas.

• **CON EL PÚBLICO:** Con los asociados en cuanto a expedientes, créditos y nuevos servicios

• **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**

• **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas

• **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

• **INTERNA:** Con todas las unidades para verificación de datos y para consultas.

• **EXTERNA:** Con los asociados cuando sea requerido

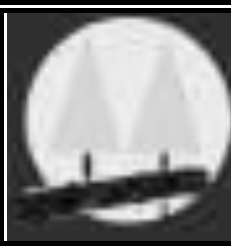
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO TIPO:
 JU11

TITULO DEL PUESTO:
 Jefe de Unidad

CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO:

CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO:

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 10

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADA (S):

OBJETIVO:
 Lograr brindar los servicios que ofrece la Cooperativa en forma ágil y oportuna al asociado que visite dicha Sucursal y además dar apoyo a la gerencia de unidad en cuanto a la ejecución de las tareas asignadas por la gerencia general.

POLITICAS:

- Aplicar estrategias e incentivos que hagan sentir al asociado que es bien atendido al momento en que realice sus operaciones en la organización .
- Realizar periódicamente seminarios de actualización y capacitación acerca de un buen servicio al cliente..

DESCRIPCION GENERICA:
 Dar apoyo a la gerencia de unidad en cuanto a ejecutar las tareas asignadas por la gerencia general.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Atender los asuntos necesarios que surjan durante el día
 - Asignar las tareas a los subalternos
 - Dirigir a los subalternos en sus labores diarias
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Preparar planes operativos de la unidad a cargo
 - preparar reportes, informes para presentarlos a Gerencia de Unidad
- **TAREAS EVENTUALES:**
 - Colaborar en la realización de eventos como el día del cooperativismo y la asamblea general.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: JU11**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Egresado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas o contaduría Pública

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos sobre gestión administrativa
 - Conocimientos de contabilidad
 - Conocimientos sobre leyes fiscales y laborales
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas

- **EXPERIENCIA:**
 - Dos años de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Cumplimiento de metas y objetivos
 - Seguridad en si mismo
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis
 - Capacidad para trabajar en grupo

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de Personal
 - Manejo de Archivos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: JU11**

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la elaboración de informes y reportes para presentarlos a la gerencia de unidad

• **RESPONSABILIDAD EN:**

• **EQUIPO:** Despacho propio, Escritorio, silla, papelería, artículos de escritorio, computadora, teléfono.

• **DOCUMENTOS:** Al portador

• **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados, créditos, nominas confidenciales y nuevos servicios.

• **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**

• **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas

• **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

• **INTERNA:** Con todas las unidades para mantener información actualizada.

• **EXTERNA:** Con asociados cuando sea necesario



VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1	
TITULO DEL PUESTO: Secretaria			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N. O.	CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 014, 016, 018, 020, 022, 027, 048, 051, 054, 057, 061, 065,
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPA (N) EL PUESTO TIPO: 12	CODIGO(S) DE UNIDAD (ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 04, 05, 06, 07, 08, 09, 18, 19, 20, 21, 22, 23,		
OBJETIVO: Estar en contacto directo con los asociado al momento de realizar retiros, deposito, cobranzas y otras actividades que se incluyan en el servicio al cliente y que tengan relación con los fondos de la organización.	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar estrategias e incentivos que hagan sentir al asociado que es bien atendido al momento en que realice sus operaciones en la organización . • Realizar periódicamente seminarios de actualización y capacitación acerca de un buen servicio al cliente. 			
DESCRIPCION GENERICA: Redacción y elaboración de cartas, recibos, memorandos, contratos de trabajo; contestar y hacer llamadas telefónicas internas y externas; brindar atención al público y personal interno.				
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar asistencia del personal a la cooperativa • Elaboración de Cartas, Recibos, Memorandos y Contratos de Trabajo • Sacar copias de documentos de todas las unidades • Archivo de documentos • Recibir y distribuir la correspondencia • Brindar atención al personal de la empresa 				



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: SA12**

• **TAREAS PERIODICAS:**

- Control de libro de registro de Asociados
- Suministrar al personal de servicios generales los implementos de limpieza
- Llevar las cuentas de los empleados asociados a la Cooperativa
- Programar retiro de asociados
- Llevar control del retiro de asociados

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Bachillerato Comercial, Opción Secretariado o
- Secretariado Ejecutivo Bilingüe

• **CONOCIMIENTO:**

- Sobre Técnicas Secretariales
- Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
- Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

• **EXPERIENCIA:**

- Un año de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- Coordinación tacto-visual
- Creatividad
- Iniciativa
- Honesta
- Facilidad de expresión
- Buena Ortografía



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: SA12**

• DESTREZAS :

- Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
- Manejo de fotocopiadora
- Manejo de fax

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre el control de retiro de asociados, sobre el suministro de materiales a servicios generales, sobre la elaboración de contratos de trabajo.

• RESPONSABILIDAD EN:

- **EQUIPO:** Teléfono, papelería, archivo, artículos de escritorio, computadora, fotocopiadora, fax.
- **DINERO:** \$700.00
- **CON EL PÚBLICO:** Con asociados cuando se retiran

• HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:

- **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
- **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con todas las unidades para informes de documentación, reuniones, etc.
- **EXTERNA:** Con los asociados para programación de retiro de aportaciones y con los proveedores para compra de suministro de oficina.



VIGENCIA

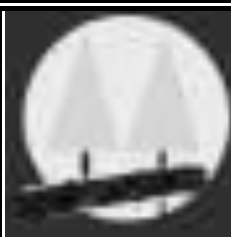
REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1	
TITULO DEL PUESTO: Ejecutiva de cuenta			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.O.	CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 022, 029, 062
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 3	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 08, 09, 022		
OBJETIVO: Informar al publico acerca de los servicios y beneficios que se adquieren al pertenecer a la asociación cooperativa mediante los canales de difusión disponibles y autorizados.		POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar promociones de los servicios que ofrece la cooperativa. • Cambiar constantemente las estrategias publicitarias en coordinación con el departamento de mercadeo. 		
DESCRIPCION GENERICA: Dar información del quehacer de la cooperativa y de los beneficios que se obtienen al ser asociado				
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Información para el ingreso y egreso de asociados • Apertura de cuentas de ahorro • Apertura de cuentas de depósito a plazo • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Investigar referencias crediticias • Llevar el control de las ordenes de compra • TAREAS EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc. • Realizar tramite para ayuda por defunción 				



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: EC13**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Bachillerato Comercial, Opción Contador o Secretariado o
 - Estudiante universitario en las carreras de Administración de Empresas o Contaduría pública
- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos sobre apertura de cuentas
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras
- **EXPERIENCIA:**
 - Un año de experiencia en puestos similares
- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Capacidad para trabajar en equipo
 - Seguridad en si mismo
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de contómetro
 - Manejo de Archivo

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la apertura de cuentas

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre atención al cliente y sobre el manejo de ordenes de compra



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: EC13

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Escritorio, silla, papelería, teléfono, archivo, artículos de escritorio, computadora.
 - **DINERO:** \$1000
 - **DOCUMENTOS:** Al portador
 - **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados y servicios nuevos.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con Cajas para apertura de cuentas, con el gerente de operaciones para gestionar firmas, con el gerente administrativo para las ordenes de compra.
- **EXTERNA:** Con asociados para apertura de cuentas, ingreso y egreso de asociados, trámite para ayuda por defunción.

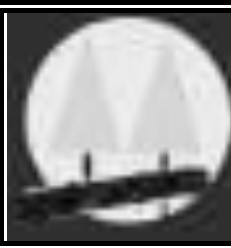
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO
TIPO: AJ14

TITULO DEL PUESTO:
 Asistente Jurídico

CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.A.I

CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 034

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 14

OBJETIVO:
 Proponer soluciones a casos jurídicos propios de las operaciones de la organización y de sus asociados, posterior al estudio de estos.

POLITICAS:
 Prestar los servicios jurídicos cuando fueren necesitados y solicitados por un miembro o grupo autorizado de la organización

DESCRIPCION GENERICA:
 Dar soporte de seguridad y certeza jurídica en todos los actos que se formalicen en la cooperativa

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Dar soporte a los actos jurídicos de la Cooperativa
 - Realizar citas jurídicas
 - Hacer notas de cobro
 - Hacer notas de demanda

- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Revisar los reportes de asociados morosos para proceder a los citatorios



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AJ14**

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Estudiante universitario a nivel de cuarto año en la carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas

• **CONOCIMIENTO:**

- Conocimiento sobre derecho administrativo y constitucional
- Conocimiento sobre transacciones financieras realizadas en la Cooperativa

• **EXPERIENCIA:**

- Dos años de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- Creatividad e iniciativa
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de organización

• **DESTREZAS:**

- Manejo de PC en ambiente WINDOWS
- Manejo de archivos
- Manejo de máquina de escribir



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AJ14

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. en relación a las transacciones financieras que se realizan en la misma.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la organización de rutas para el cobro a domicilio, y el envío de correspondencia.

• **RESPONSABILIDAD EN:**

- **EQUIPO:** Escritorio, silla, computadora, teléfono, papelería, archivo.
- **CON EL PÚBLICO:** Con los asociados en cuanto a expedientes, créditos y nuevos servicios

• **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**

- **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
- **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento de mora para envío de notas.
- **EXTERNA:** Con los asociados para envío de citatorios de embargos.



VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1
TITULO DEL PUESTO: Ejecutiva de Préstamo			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.O
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:		NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 1	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADA (S): 18
OBJETIVO: Realizar de forma ágil, oportuna y correcta las operaciones para otorgar prestamos que han sido solicitados, generando los márgenes de excedente previstos para la asociación cooperativa	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Someter a análisis las solicitudes de préstamo presentadas por los asociados. • Informar al socio interesado si su préstamo fue aprobado o no 		
DESCRIPCION GENERICA: Brindar asesoría sobre los préstamos que ofrece la Asociación Cooperativa a los asociados			
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Calcular el monto, los intereses y la cuota de pago de cada préstamo que le soliciten • Analizar la documentación necesaria para el otorgamiento de préstamos • Investigar la autenticidad de los documentos presentados por los asociados • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los registros de los préstamos otorgados mensualmente • Elaborar los registros de los préstamos rechazados • Elaborar un reporte de los diferentes préstamos autorizados al comité de créditos 			



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: EP15**

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Colaborar en eventos especiales como en la reunión de Asamblea General y en la celebración de cumpleaños.

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Estudiante Universitario a nivel de cuarto año en la carrera de Administración de Empresas o Contaduría Pública.

• **CONOCIMIENTO:**

- Conocimientos de análisis de créditos y prospectación de servicios financieros

• **EXPERIENCIA:**

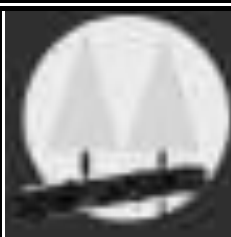
- Dos años de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- Elevado sentido de responsabilidad
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Seguridad en si mismo
- Buen criterio para toma de decisiones
- Objetividad
- Capacidad de análisis
- Elevado nivel de concentración

• **DESTREZAS:**

- Dominio de paquetes utilitarios Word, Excel y PowerPoint
- Manejo de contómetro



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: EP15

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de las transacciones que se realizan en la Asociación Cooperativa CACTIUSA DE R. L.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre los métodos para calcular el monto de los pagos de préstamos.

• **RESPONSABILIDAD EN:**

- **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, escritorio, silla, archivo, contómetro, computadora.
- **CON EL PÚBLICO:** Acceso a datos confidenciales como expedientes de asociados, créditos, y nóminas confidenciales.

• **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**

- **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
- **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con Gerencia General, Comité de Créditos, Departamento de Mora, Departamento de Contabilidad.
- **EXTERNA:** INSAFOCOOP

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO
TIPO: AM16

TITULO DEL PUESTO:
Auxiliar de Mora

CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO: N.O

CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO: 051

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 19

OBJETIVO:
Reducir al mínimo los saldos por mora utilizando estrategias de recuperación, las garantías y el apoyo de las organizaciones respectivas.

POLITICAS:

- Notificar a los socios morosos para que se llegue a un acuerdo de cómo solventar sus prestamos.
- Exigir las garantías para hacer efectivo el pago de los prestamos de los socios que caigan en mora.

DESCRIPCION GENERICA:
Gestionar cobros que se encuentran en mora

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Realizar citas jurídicas
 - Hacer notas de cobro
 - Hacer notas de demanda
 - Arreglo de Mora
 - Notas de Aviso
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Reporte de ingresos de asociados morosos
 - Reporte de pago de Asociados en mora



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AM16**

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Realizar demandas
- Realizar citatorios
- Hacer refinanciamiento

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Estudiante universitario de las carreras de Administración de Empresas, Economía o Contaduría Pública

• **CONOCIMIENTO:**

- Sobre cartera de Clientes
- Conocimientos básicos sobre morosidad
- Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

• **EXPERIENCIA:**

- Un año y medio de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- Capacidad de análisis
- Iniciativa
- Honesta
- Facilidad de expresión
- Habilidad para trabajar en equipo

• **DESTREZAS:**

- Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
- Manejo de Archivos
- Manejo de contómetro



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AM16**

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre el método para recuperar la mora

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la realización de cobros y la realización de citatorios para asociados morosos

• **RESPONSABILIDAD EN:**

- **EQUIPO:** Despacho propio, Teléfono, papelería, escritorio, silla, archivo, artículos de escritorio, computadora.
- **CON EL PÚBLICO:** Acceso a expedientes de Asociados y créditos

• **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**

- **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
- **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento de contabilidad para reportes de asociados morosos; con el departamento de créditos para refinanciamiento; con cajas para desglose de intereses; y con el departamento jurídico para gestionar demandas.
- **EXTERNA:** Con los asociados para arreglo de mora.



VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	<p align="center"> ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS </p>		<p align="right">PÁGINA: 1</p>	
TITULO DEL PUESTO: Auxiliar Contable			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.O	CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 054
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 2	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 20		
OBJETIVO: Elaborar correctamente y de forma actualizada los registros contables y demás operaciones atribuibles al departamento tomando como referencia las técnicas y normas de contabilidad generalmente aceptadas	POLITICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Registrar diariamente las operaciones contables y similares de la organización y que correspondan al departamento. • Presentar informes veraces y en justo tiempo al personal autorizado que los necesite. 			
DESCRIPCION GENERICA: Llevar los registros contables de todas las transacciones realizadas en la Asociación Cooperativa				
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las partidas diarias • Llevar control de Conciliaciones bancarias diarias • Elaborar vaucher de liquidación • Revisar movimientos de cajas • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar conciliaciones bancarias cada 15 días • Revisar recibos de embargo cada 8 días • Revisar las ordenes de compra cada 8 días • TAREAS EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar comprobante de Crédito Fiscal 				



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AC17**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Bachillerato en comercio y Administración, Opción Contador

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos específicos del área de contabilidad
 - Conocimiento sobre leyes tributarias
 - Conocimientos sobre leyes fiscales y laborales
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas

- **EXPERIENCIA:**
 - Dos años de experiencia como auxiliar contable

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Cumplimiento de metas y objetivos
 - Seguridad en si mismo
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis
 - Capacidad para trabajar en grupo

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de contómetro
 - Manejo de Archivos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AC17**

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre las técnicas teórico-prácticas contables utilizadas en la Asociación Cooperativa.

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Escritorio, silla, papelería, artículos de escritorio, computadora.
 - **DOCUMENTOS:** Al portador
 - **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados, créditos, nominas confidenciales y nuevos servicios.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento de créditos para liquidaciones de crédito, con el departamento de préstamos para liquidaciones de préstamo, con caja para el movimiento de cajas, con el departamento jurídico para trámite de embargo, con el departamento de mercadeo para ordenes de compra y certificados.

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 1

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: C18

TITULO DEL PUESTO:
Cajera

CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO: N.O

CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO: 057

CODIGO(S) DE
PUESTO(S) QUE
SUPERVISA: Ninguno

NUMERO DE PERSONA (S)
QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 3

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES)
ORGANICA (S) DONDE
ESTA(N) ASIGNADO (A): 21

OBJETIVO:

Estar en contacto directo con los asociado al momento de realizar retiros, deposito, cobranzas y otras actividades que se incluyan en el servicio al cliente y que tengan relación con los fondos de la organización.

POLITICAS:

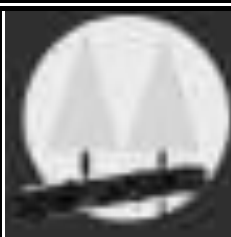
- Aplicar estrategias e incentivos que hagan sentir al asociado que es bien atendido al momento en que realice sus operaciones en la organización .
- Realizar periódicamente seminarios de actualización y capacitación acerca de un buen servicio al cliente.

DESCRIPCION GENERICA:

Recibir pagos de préstamos, abonos a cuenta de ahorro, pago de aportaciones.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Realizar arqueo de caja
 - Ingreso de dinero
 - Retiro de dinero
 - Llevar al día todas las transacciones
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Manejo de planillas



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: C18**

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Bachillerato Técnico Comercial

• **CONOCIMIENTO:**

- Sobre facturación de transacciones Financieras
- Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
- Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras
- Conocimientos contables

• **EXPERIENCIA:**

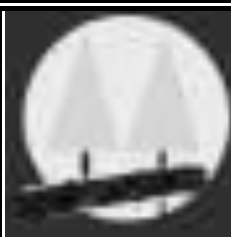
- Un año de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- Habilidad para realizar operaciones aritméticas
- Iniciativa
- Honesta
- Facilidad de expresión
- Capacidad de concentración

• **DESTREZAS:**

- Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
- Manejo de contómetro



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: C18**

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. en relación a las transacciones financieras que se realizan en la misma.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la realización de arqueo de caja, pago de prestamos, abonos a cuentas de ahorro, pago de aportaciones, etc.

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, papelería, artículos de escritorio, computadora, materiales, Herramientas.
 - **DINERO:** \$6000.00
 - **CON EL PÚBLICO:** Con los asociados en cuanto a expedientes, créditos y nuevos servicios
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con todas las unidades para verificación de datos y para consultas.
- **EXTERNA:** Con los asociados para realización de transacciones financieras.

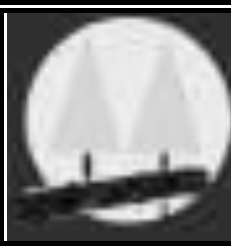
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE PUESTO
TIPO: MC19**

TITULO DEL PUESTO:
Mensajero-Cobrador

**CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO:** N.O

**CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO:** 057

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno

**NUMERO DE PERSONA(S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO:** 5

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(A): 21

OBJETIVO:
Estar en contacto directo con los asociado al momento de realizar retiros, deposito, cobranzas y otras actividades que se incluyan en el servicio al cliente y que tengan relación con los fondos de la organización.

POLITICAS:

- Aplicar estrategias e incentivos que hagan sentir al asociado que es bien atendido al momento en que realice sus operaciones en la organización .
- Realizar periódicamente seminarios de actualización y capacitación acerca de un buen servicio al cliente.

DESCRIPCION GENERICA:
Llevar correspondencia a los asociados para cobro a domicilio de aportaciones, cuentas de ahorro, etc.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Cobros a domicilio a los Asociados
 - Realizar llamadas telefónicas a los Asociados que se encuentran en mora
 - Enviar correspondencia
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Mantener en buen estado la motocicleta
 - Llevar un control de la correspondencia enviada
 - Llevar un control de los cobros a domicilio



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: CM19**

• **TAREAS EVENTUALES:**

- Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc.
- Convocatoria para asamblea de forma anual

REQUISITOS DEL PUESTO:

• **EDUCACION:**

- Bachillerato General o Comercial

• **CONOCIMIENTO:**

- Conocimiento de la nomenclatura del Área Metropolitana de San Salvador
- Conocimiento sobre transacciones financieras realizadas en la Cooperativa

• **EXPERIENCIA:**

- Un año de experiencia en puestos similares

• **HABILIDADES:**

- De buen carácter
- Con Iniciativa
- Honesto
- Facilidad de expresión
- Ordenado al realizar las rutas

• **DESTREZAS:**

- Manejo de motocicleta
- Manejo de archivos
- Manejo de máquina de escribir



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: CM19

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. en relación a las transacciones financieras que se realizan en la misma.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre la organización de rutas para el cobro a domicilio, y el envío de correspondencia.

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **VEHICULO:** Motocicleta
 - **ÚTILES ESPECÍFICOS:** Atache
 - **DINERO:** \$1000.00
 - **CON EL PÚBLICO:** Con los asociados en cuanto a expedientes, créditos y nuevos servicios
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento de mora para envío de notas, con el departamento jurídico para citatorios de embargos.
- **EXTERNA:** Con los asociados para envío de correspondencia.

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO
TIPO: R20

TITULO DEL PUESTO:
 Recepcionista

CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.O

CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 061

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 22

OBJETIVO:
 Informar al publico acerca de los servicios y beneficios que se adquieren al pertenecer a la asociación cooperativa mediante los canales de difusión disponibles y autorizados.

POLITICAS:

- Realizar promociones de los servicios que ofrece la cooperativa.
- Cambiar constantemente las estrategias publicitarias en coordinación con el departamento de mercadeo.

DESCRIPCION GENERICA:
 Proporcionar información por teléfono o de forma personalizada a los Asociados y a los empleados de la Cooperativa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Dar información a los asociados y empleados de la Cooperativa
 - Recibir llamadas de asociados y empleados de la Cooperativa
 - Atender al público en general
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Llevar el registro de las llamadas externas
 - Control de visitas de asociados
- **TAREAS EVENTUALES:**
 - Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: R20**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Bachillerato Comercial, Opción Secretariado
 - Secretaria Ejecutiva

- **CONOCIMIENTO:**
 - Sobre Técnicas Secretariales
 - Sobre el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

- **EXPERIENCIA:**
 - Un año de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Excelentes relaciones personales
 - Con Iniciativa
 - Honesta
 - Facilidad de expresión
 - Capacidad para trabajar en equipo

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de Conmutador con multifunciones y líneas de entradas y salidas
 - Manejo de Archivos
 - Manejo de Máquina de escribir



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: R20**

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. para proporcionar información confiable.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre atención al cliente y sobre el manejo de conmutador

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, papelería, artículos de escritorio, silla, computadora, materiales.
 - **CON EL PÚBLICO:** Expedientes de asociados
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con todas las unidades para proporcionar información.
- **EXTERNA:** Con los asociados para brindar información para que realicen las transacciones respectivas.

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 1
CODIGO DE PUESTO
TIPO: EC21

TITULO DEL PUESTO:
Encargado de Computo

CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO: N.O

CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO: 020

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: 068

NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADA (S): 24

OBJETIVO:
Administrar de forma eficiente y eficaz los sistemas informáticos y los datos en ellos contenidos de manera que puedan servir a otras áreas de la asociación cooperativa para su correcta funcionalidad y para tomar decisiones.

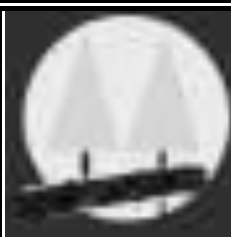
POLITICAS:

- Dar soporte técnico cada cierto periodo a los equipos de la organización.
- Proporcionar datos a los socios autorizados y que necesiten acceder a ellos.

DESCRIPCION GENERICA:
Dar mantenimiento del sistema informático y desarrollo de nuevas aplicaciones para brindar un buen soporte técnico a los usuarios.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Dar soporte técnico a los usuarios
 - realizar la programación del día
 - revisión del destino de los intereses de los depósitos a plazo
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Hacer copias de seguridad



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: EC21**

- **TAREAS EVENTUALES:**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Egresado o graduado de Licenciatura en Computación o Ingeniería en Sistemas o carreras afines.
- **CONOCIMIENTO:**
 - Implementación y administración de base de datos Sybase
 - Cursos relacionados a la administración de base de datos
 - Conocimiento sobre lenguaje de desarrollo de aplicaciones
 - Conocimiento básico de redes
 - Inglés fluido
- **EXPERIENCIA:**
 - Tres años de experiencia en Administración de Sistemas y Base de Datos
- **HABILIDADES:**
 - Elevado sentido de responsabilidad
 - Cumplimiento de metas y objetivos
 - Seguridad en si mismo
 - Buen criterio para toma de decisiones
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis
 - Elevado nivel de concentración
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de lenguaje ANSI/SQL



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: EC21

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre el tipo de sistema y de red utilizado en la Asociación Cooperativa para realizar las aplicaciones respectivas.

• **RESPONSABILIDAD EN:**

- **EQUIPO:** Despacho propio, teléfono, escritorio, silla, archivo, impresora, contómetro, computadora, desatornillador, tenaza, repuestos para computadora, programas de software y licencias.
- **CON EL PÚBLICO:** Acceso a datos confidenciales como expedientes de asociados, créditos, nóminas confidenciales, nuevos servicios.

• **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**

- **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
- **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento de contabilidad, cajas, mora, créditos, mercadeo, todas las gerencias y sucursal Soyapango para dar soporte técnico.
- **EXTERNA:** Con proveedores para cotizaciones y adquisición de nuevos equipos, reparación de equipos.

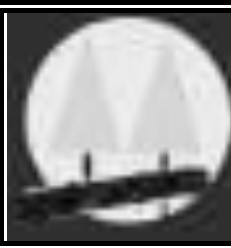
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE PUESTO
TIPO: D22**

TITULO DEL PUESTO:
Digitadora

**CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO:** N.O

**CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO:** 067

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno

**NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPA (N) EL PUESTO
TIPO:** 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 24

OBJETIVO:
Administrar de forma eficiente y eficaz los sistemas informáticos y los datos en ellos contenidos de manera que puedan servir a otras áreas de la asociación cooperativa para su correcta funcionalidad y para tomar decisiones.

- POLITICAS:**
- Dar soporte técnico cada cierto periodo a los equipos de la organización.
 - Proporcionar datos a los asociados autorizados y que necesiten acceder a ellos.

DESCRIPCION GENERICA:
Ingresar datos de los asociados al sistema de la empresa

- DESCRIPCION ESPECIFICA:**
- **TAREAS DIARIAS:**
 - Revisar datos
 - Ingresar datos
 - Revisar reporte de depósito con vencimiento
 - Ingresar expediente de asociados retirados
 - **TAREAS PERIODICAS:**
 - Actualizar contabilidad
 - Sacar reportes mensuales de cuentas activas de los asociados
 - **TAREAS EVENTUALES:**
 - Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: D22**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Bachillerato Técnico Comercial

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos específicos de base de datos
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

- **EXPERIENCIA:**
 - Un año de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Cumplimiento de metas y objetivos
 - Seguridad en si mismo
 - Objetividad
 - Capacidad de análisis

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)
 - Manejo de contómetro

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre el ingreso de datos, la revisión de reportes de depósito con vencimiento, ingreso de expedientes de asociados retirados y la elaboración de reportes mensuales de cuentas de los asociados.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
 CREDITO DE TRABAJADORES DE
 INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
 EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
 (CACTIUSA DE R. L.)
 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3
 CODIGO DE PUESTO
 TIPO: D22

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Escritorio, silla, papelería.
 - **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados, créditos, nominas confidenciales.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento de créditos, aportaciones y movimientos en caja para ingresar liquidación de asociados
- **EXTERNA:** con asociados que soliciten estados de cuenta

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

**CODIGO DE PUESTO
TIPO: AS23**

TITULO DEL PUESTO:
Agente de Seguridad

**CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO: N.O**

**CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO: 069**

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:

**NUMERO DE PERSONA(S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 6**

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(A): 25

OBJETIVO:
Brindar un ambiente seguro al personal y los asociados de la asociación cooperativa.

POLITICAS:

- Permitir el acceso en las instalaciones a las personas que se identifiquen debidamente.

DESCRIPCION GENERICA:
Darle seguridad a la cooperativa y al público que la visita.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Recibir el turno
 - Permanecer en el lugar asignado
 - Registrar a las personas que ingresan a las instalaciones
 - Dar instrucciones sobre algún trámite a los asociados
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Cubrir eventos de la Cooperativa



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

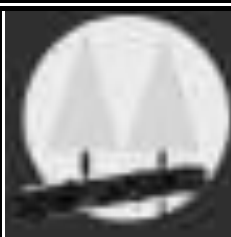


PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AS23**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - 9°. Grado o Bachillerato General.
 - Poseer diploma de la A. N. S. P
- **CONOCIMIENTO:**
 - Sobre uso de armas de fuego
- **EXPERIENCIA:**
 - Un año en brindar seguridad personal
- **HABILIDADES:**
 - Seguridad en si mismo
 - Con iniciativa
 - Honesto
 - Facilidad de expresión
 - Buenas relaciones interpersonales
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de arma de fuego



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: AS23

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre atención al cliente

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **HERRAMIENTA:** Arma de Fuego
 - **CON EL PÚBLICO:** Con asociados cuando ingresan a las instalaciones
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de las instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con recepción para dar apoyo con la información que se brinda a los asociados
- **EXTERNA:** Con los asociados para brindar información



VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1	
TITULO DEL PUESTO: Electricista			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.O	CODIGO DE PUESTO TIPO: E24
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 1	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 26		
OBJETIVO: Proveer a la asociación cooperativa de los insumos necesarios con la calidad deseada a los costos justos y disponibles.		POLITICAS: Proporcionar insumos de acuerdo a las necesidades del área que los solicita y los recursos financieros autorizados para hacerlo.		
DESCRIPCION GENERICA: Mantener activo todo el sistema eléctrico				
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el sistema de alumbrado • Revisar el sistema eléctrico de las computadoras • Revisar el sistema eléctrico de aire acondicionado • Revisar el sistema de líneas telefónicas • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la planta de emergencia y bomba • Darle mantenimiento a los tableros de control eléctrico <p>TAREAS EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con la organización de cumpleaños y el día del cooperativismo. <p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EDUCACION: <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato Técnico Industrial 				



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
 CREDITO DE TRABAJADORES DE
 INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
 EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
 (CACTIUSA DE R. L.)
 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 2
 CODIGO DE PUESTO
 TIPO: E24

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos específicos sobre sistemas eléctricos
- **EXPERIENCIA:**
 - Dos años de experiencia en puestos similares
- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Seguro de si mismo
 - Honesto
 - Con iniciativa
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de tablero de control de sistemas eléctricos

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el sistema eléctrico de CACTIUSA DE R. L.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre mantenimiento del sistema eléctrico

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **HERRAMIENTAS:** Las necesarias para efectuar los arreglos respectivos del sistema eléctrico
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con todos los departamentos para darle mantenimiento al sistema eléctrico.

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 1
CODIGO DE PUESTO
TIPO: SV25

TITULO DEL PUESTO:
Servicios Generales

**CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO:** N.O

**CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO:** 069

**CODIGO(S) DE
PUESTO(S) QUE
SUPERVISA:**

**NUMERO DE PERSONA (S)
QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO:** 2

**CODIGO(S) DE UNIDAD(ES)
ORGANICA (S) DONDE
ESTA(N) ASIGNADO (A):**
08,09, 25

OBJETIVO:
Brindar un ambiente seguro al personal y los asociados de la asociación cooperativa, además, apoyar en mantener las instalaciones en buena forma para su correcto funcionamiento.

POLITICAS:

- Realizar con determinada frecuencia el mantenimiento en los equipos e instalaciones de la asociación cooperativa.

DESCRIPCION GENERICA:
Mantener limpia y ordenada las instalaciones de la Cooperativa

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- TAREAS DIARIAS:**
 - Mantener limpio el parqueo
 - limpiar la oficina de los jefes de unidades
 - Regar el jardín
 - Llevar café a los jefes de unidades
- TAREAS PERIODICAS:**
 - Hacer lista de insumos para la limpieza de las instalaciones
- TAREAS EVENTUALES:**
 - Poner el café
 - Repartir refrigerio



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: SV25**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Bachillerato Técnico Comercial

- **CONOCIMIENTO:**
 - Sobre el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

- **EXPERIENCIA:**
 - Un año de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Honesto
 - Habilidad para realizar operaciones aritméticas
 - Excelentes relaciones interpersonales

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de automóvil
 - Manejo de Archivos



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: SV25

INDUCCION REQUERIDA:

Sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre atención al cliente

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **MATERIALES:** Café, azúcar, Rinso, Jabón, etc.
 - **DINERO:** \$ 25.00

- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con todas las unidades para llevar el café, limpiar y ordenar las oficinas
- **EXTERNA:** Con los asociados para dar información



VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

	ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.) MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1	
TITULO DEL PUESTO: Fontanero			CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.O	CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 069
CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA:	NUMERO DE PERSONA (S) QUE OCUPAN EL PUESTO TIPO: 1	CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA (S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO (A): 26		
OBJETIVO: Proveer a la asociación cooperativa de los insumos necesarios con la calidad deseada a los costos justos y disponibles.		POLITICAS: Proporcionar insumos de acuerdo a las necesidades del área que los solicita y los recursos financieros autorizados para hacerlo.		
DESCRIPCION GENERICA: Darle mantenimiento a las instalaciones de la empresa				
DESCRIPCION ESPECIFICA: <ul style="list-style-type: none"> • TAREAS DIARIAS: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar trabajos de fontanería • Realizar trabajos de estructura metálica • Realizar trabajos de carpintería • TAREAS PERIODICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el funcionamiento del aire acondicionado • Llevar el control de los repuestos que se necesitan para realizar los trabajos de fontanería, carpintería y estructura metálica. • TAREAS EVENTUALES: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cualquier trabajo que surja en el mantenimiento de las instalaciones • Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc. 				



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: F26**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Técnico o Bachiller Industrial

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos sobre carpintería
 - Conocimientos sobre fontanería
 - Conocimientos sobre estructuras metálicas
 - Conocimientos sobre aire acondicionado

- **EXPERIENCIA:**
 - Un año de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Espíritu de colaboración
 - Con iniciativa
 - Ordenado
 - Capacidad de trabajo en equipo

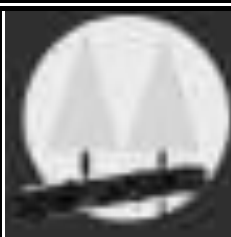
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de herramientas utilizadas en carpintería, fontanería y estructuras metálicas.

INDUCCION REQUERIDA:

Sobre las instalaciones físicas de la Cooperativa

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Nuevos cursos de mantenimiento de instalaciones



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: F26

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **HERRAMIENTAS:** para carpintería, fontanería y estructuras metálicas.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias, ventiladas e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con todas las unidades cuando reportan algún desperfecto.

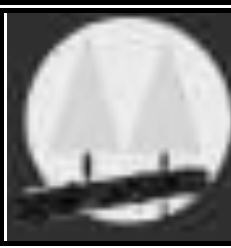
VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO
TIPO: M27

TITULO DEL PUESTO:
Motorista

CODIGO DEL NIVEL
JERARQUICO: N.O

CODIGO DE PUESTO DE JEFE
INMEDIATO: 074

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno

NUMERO DE PERSONA(S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(A): 26

OBJETIVO:
Proveer a la asociación cooperativa de los insumos necesarios con la calidad deseada a los costos justos y disponibles.

POLITICAS:
Proporcionar insumos de acuerdo a las necesidades del área que los solicita y los recursos financieros autorizados para hacerlo.

DESCRIPCION GENERICA:
Dar servicio de transporte a los empleados dentro de las actividades laborales de la Cooperativa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Mantener limpio el carro
 - Llevar al personal al destino asignado
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Llevar al gerente cuando sea solicitado
- **TAREAS EVENTUALES:**
 - Colaborar con la organización de cumpleaños y el día del cooperativismo.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: M27**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Bachillerato General o Comercial

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos sobre nomenclatura del área metropolitana de San Salvador
 - Conocimiento de organización de rutas para ahorro de tiempo

- **EXPERIENCIA:**
 - Un año de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Seguridad en si mismo
 - Honesto
 - Capacidad para trabajar en grupo

- **DESTREZAS:**
 - Manejo de vehículo



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 3

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: M27**

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre las rutas para ahorro de tiempo

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre atención al cliente y sobre la organización de rutas

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **VEHÍCULO:** Un vehículo
 - **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Créditos y nominas confidenciales.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento jurídico y mora para ofrecer transporte.
- **EXTERNO:** Con los asociados para cobros y embargos

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 1

CODIGO DE PUESTO
TIPO: A28

TITULO DEL PUESTO:
Archivista

CODIGO DEL NIVEL JERARQUICO: N.O

CODIGO DE PUESTO DE JEFE INMEDIATO: 074

CODIGO(S) DE PUESTO(S) QUE SUPERVISA: Ninguno

NUMERO DE PERSONA(S) QUE OCUPAN EL PUESTO
TIPO: 1

CODIGO(S) DE UNIDAD(ES) ORGANICA(S) DONDE ESTA(N) ASIGNADO(A): 26

OBJETIVO:
Proveer a la asociación cooperativa de los insumos necesarios con la calidad deseada a los costos justos y disponibles.

POLITICAS:
Proporcionar insumos de acuerdo a las necesidades del área que los solicita y los recursos financieros autorizados para hacerlo.

DESCRIPCION GENERICA:
Custodiar, archivar y registrar toda la documentación de la Asociación Cooperativa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- **TAREAS DIARIAS:**
 - Ingreso de expedientes de Asociados
 - Inventario de papelería
 - Registro de salida y entrada de documentación de los departamentos que lo requieren
- **TAREAS PERIODICAS:**
 - Revisar el inventario de papelería
 - llevar el control de los expedientes de asociados prestados a los diferentes departamentos
- **TAREAS EVENTUALES:**
 - Colaboración en organización de eventos especiales como cumpleaños, día del cooperativismo, etc.



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**



PÁGINA: 2

**CODIGO DE
PUESTO
TIPO: A28**

REQUISITOS DEL PUESTO:

- **EDUCACION:**
 - Bachillerato Comercial, Opción Secretariado

- **CONOCIMIENTO:**
 - Conocimientos sobre técnicas secretariales
 - Conocimientos sobre técnicas de archivo
 - Sobre la Ley y Reglamento de Asociaciones Cooperativas
 - Sobre el Funcionamiento de Instituciones Financieras

- **EXPERIENCIA:**
 - Un año de experiencia en puestos similares

- **HABILIDADES:**
 - Responsable
 - Creativa
 - Honesta (o)
 - Ordenada (o)
 - Capacidad de trabajo en equipo

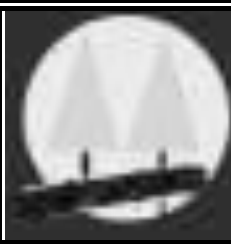
- **DESTREZAS:**
 - Manejo de PC en ambiente Windows (Word, Excel, PowerPoint, etc)

INDUCCION REQUERIDA:

Conocimiento sobre el funcionamiento de CACTIUSA DE R. L. y sobre la Ley y Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

ENTRENAMIENTO NECESARIO:

Sobre el ingreso de expedientes de los asociados, sobre el préstamo de expedientes de asociados a los diferentes departamentos, y sobre el mantenimiento del inventario de papelería.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



PÁGINA: 3

CODIGO DE
PUESTO
TIPO: A28

- **RESPONSABILIDAD EN:**
 - **EQUIPO:** Despacho propio, escritorio, silla, papelería, teléfono, archivo, computadora.
 - **ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:** Expedientes de asociados, créditos, nominas confidenciales y servicios nuevos.
- **HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**
 - **HIGIENE:** Instalaciones limpias e iluminadas
 - **SEGURIDAD:** Protección de instalaciones

RELACIONES DE COORDINACION:

- **INTERNA:** Con el departamento de contabilidad para los libros de IVA y parte contable; con el departamento de créditos para expedientes de asociados; con el departamento de mora para expedientes de asociados; con el departamento de mercadeo para elaborar expedientes de nuevos asociados y con el gerente de operaciones para inventario de papelería.

VIGENCIA

REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

ANEXOS 9



ASOCIACION COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO DE
TRABAJADORES DE INDUSTRIAS
UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)



“Manual de Procedimientos Estratégicos”

**(Integrado como Sistema
Administrativo)**

Elaborado por:

Ester Carolina Salmerón Rodas

Teresa de Jesús Sorto Pérez

Jenny Cristina Torres Albayero

Aprobado por: _____ Fecha de aprobación: _____

Vigencia: _____

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

APROBACION

El Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), en uso de sus facultades legales y administrativas, aprueba el presente "Manual de Procedimientos Estratégicos", con el propósito de que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuente con un instrumento que defina las principales actividades que se realizan.

dado en la oficinas centrales de la asociación cooperativa del barrio san miguelito, a las _____ horas del _____ día _____ del mes de _____ de dos mil _____

FECHA DE ACTUALIZACION _____

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A. Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CACTIUSA DE R. L.)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATEGICOS

AUTORIZACION

El Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), en uso de sus facultades legales y administrativas, autoriza el presente "Manual de Procedimientos Estratégicos", con el propósito de que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, a fin de que esta acción en lo relativo a objetivo, normas de aplicación, unidades y puestos que participan, documentos que se utilizan, breve descripción del contenido, descripción y fluxogramas para cada uno de los procedimientos dado en la oficinas centrales de la Asociación ~~cooperativa del barrio san miguelito, a las~~ horas del día

del mes de _____ de dos mil _____

FECHA DE ACTUALIZACION _____

INDICE

Introducción

Objetivo

Ámbito de aplicación

Normas para su uso

Instrucciones para su actualización

Simbología a utilizar

Glosario de términos

Contenido específicos del Manual de Procedimientos

Estratégicos

INTRODUCCIÓN

Con el diseño del presente Manual de Procedimientos se pretende que sirva de apoyo en la realización de las actividades, tomando en cuenta la importancia que tiene la labor que realiza, la cual es Ahorro y Crédito.

El Manual comprende aspectos generales como el ámbito de aplicación, las normas para su uso, las instrucciones para su actualización, la simbología utilizada, el glosario de términos utilizados en este manual, y por último se encuentra el contenido específico del Manual de Procedimientos Estratégicos.

En el contenido de manual se presentan los objetivos, la breve descripción del contenido, los documentos que se utilizan y la descripción general del procedimiento.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Presentar en forma sistematizada los procedimientos que se ejecutan en las unidades de la Asociación Cooperativa a fin de que el personal de la misma los implemente.
- Dotar a la Asociación Cooperativa de una herramienta administrativa que sirva de guía para la ejecución de las actividades en cada unidad Orgánica.
- Servir como guía e instrumento de consulta sobre diferentes procedimientos que se realizan en la Asociación Cooperativa.
- Definir claramente las formas de trabajo, indicando los responsables en la ejecución, control y evaluación de las operaciones.

Ámbito de Aplicación:

El ámbito de aplicación del manual, comprende todas las unidades orgánicas que conforman la Asociación Cooperativa, involucradas en los procedimientos considerados como los estratégicos en el presente manual, especialmente los que contienen acciones de apertura de Cuentas y Préstamos que se llevan acabo en la Asociación Cooperativa, a consecuencia de la demanda de los asociados.

Normas para su uso:

A continuación se denota el Manual de Procedimientos Estratégicos, el cual se ha elaborado de tal manera, que su contenido sea de fácil comprensión para todas las personas, que de una u otra forma hagan uso de él.

- Objetivos
- Breve contenido
- Documentos que se utilizan
- Descripción General del Procedimiento

Para efectos de este manual, se establece el código de los procedimientos de relevancia, de la Asociación cooperativa, el cual consta de dos dígitos que son los siguientes:

PROCEDIMIENTO	CODIGO
Ingreso de Asociado	01
Apertura de Cuenta	02
Préstamos Personales	03
Préstamos Hipotecarios	04
Préstamos de Garantía	05
Recuperación de Préstamos en Mora	06
Retiro de Asociado	07

Así mismo, se le ha asignado un código para cada unidad orgánica, el cual consta de dos dígitos, con ello se pretende, que la persona que haga uso de él, localice en forma rápida la información que necesita consultar.

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANICA	CODIGO
Asamblea general	01
Junta de vigilancia	02
Consejo Administrativo	03
Gerencia General	04
Gerencia Financiera	05
Gerencia Mercado	06
Gerencia Administrativa	07
Sucursal Centro	08
Sucursal Soyapango	09

Auditoria Externa	13
Asesoría Jurídica	14
Comité de Crédito	15
Comité de Educación	16
Auditoria Interna	17
Departamento de Préstamo	18
Departamento de Mora	19
Departamento de Contabilidad	20
Departamento de Atención al Cliente	21
Departamento de Promoción y Relaciones Públicas	22
Departamento de Recursos Humanos	23
Departamento de Procesamiento de Datos	24
Departamento de Seguridad y servicios Generales	25
Departamento de Apoyo Logístico	26

De igual manera, se establece el código de los puestos de diferentes unidades, de la Asociación cooperativa, el cual consta de tres dígitos que son los siguientes:

NOMBRE DEL PUESTO	CODIGO
Presidente de la Junta de Vigilancia	001
Secretario de la Junta de Vigilancia	002
Vocal de la Junta de Vigilancia	003

Primer suplente de la Junta de Vigilancia	004
Segundo suplente de la Junta de Vigilancia	005
Presidente del Consejo de Administración	006
Vicepresidente del Consejo de Administración	007
Secretario del Consejo de Administración	008
Tesorero del Consejo de Administración	009
Vocal del Consejo de Administración	010
Primer suplente del Consejo de Administración	011
Segundo suplente del Consejo de Administración	012
Tercer suplente del Consejo de Administración	013
Gerente General	014
Secretaria de Gerencia General	015
Gerente Financiero	016
Secretaria de Gerencia Financiero	017
Gerente de Mercado	018
Secretaria de Gerencia de Mercado	019
Gerente Administrativo	020
Secretaria de Gerencia Administrativa	021
Jefe de Sucursal Centro	022
Ejecutiva de Cuenta de Sucursal Centro	023
Secretaria de Sucursal Centro	024
Cajera de Sucursal Centro	025
Servicio Generales de Sucursal Centro	026
Jefe de Sucursal Soyapango	027

Ejecutiva de Cuenta de Sucursal Soyapango	028
Secretaria de Sucursal Soyapango	029
Cajera de Sucursal Soyapango	030
Servicio Generales de Sucursal Soyapango	031
Auditor Externo	032
Auxiliar de Auditor Externo	033
Asesor Jurídico	034
Auxiliar Jurídico	035
Presidente del Comité de Crédito	036
Secretario del Comité de Crédito	037
Vocal del Comité de Crédito	038
Primer suplente del Comité de Crédito	039
Segundo suplente del Comité de Crédito	040
Presidente del Comité de Educación	041
Secretario del Comité de Educación	042
Vocal del Comité de Educación	043
Primer suplente del Comité de Educación	044
Segundo suplente del Comité de Educación	045
Auditor Interno	046
Auxiliar de Auditor Interno	047
Jefe de Préstamo	048
Ejecutiva de Préstamo	049
Secretaria de Préstamo	050
Jefe de Mora	051

Auxiliar de Mora	052
Secretaria de Mora	053
Jefe de Contabilidad	054
Auxiliar de Contabilidad	055
Secretaria de Contabilidad	056
Jefe de Atención al Cliente	057
Secretaria De atención al Cliente	058
Cajera	059
Mensajero Cobrador	060
Jefe de Promoción y Relaciones Públicas	061
Ejecutiva de Cuenta	062
Secretaria de Promoción y Relaciones Públicas	063
Recepcionista	064
Jefe de Recursos Humanos	065
Secretaria de Recursos Humanos	066
Encargado de Procesamiento de Datos	067
Digitadora	068
Jefe de Seguridad y servicios Generales	069
Agente de Seguridad	070
Electricista	071
Fontanero	072
Ordenanza	073
Jefe de Apoyo Logístico	074
Motorista	075

Instrucciones para su Actualización

Las instrucciones del presente manual deberán aplicarse a partir del momento en que éste sea presentado a las autoridades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito CACTIUSA de R. L. , por lo que será necesario controlarlo continuamente para determinar si está cumplimiento con el objetivo para el cual fue elaborado.

Se sugiere que las unidades que proporcionan asistencia técnica y administrativa al Consejo Administrativo, se encarguen de coordinar todas las actividades encaminadas al mantenimiento del Manual.

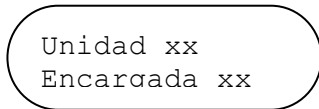
Todo sugerencia para efectos de modificación del mismo, que viniese posteriormente a su presentación, deberá ser analizado por el cuerpo asesor de dicho Consejo, para que este pueda entrar en vigencia.

Con la eficiencia con que se realice el control del manual, dependerá que se mantenga actualizado o se vuelva obsoleto.

Simbología Utilizada

SIMBOLOGIA

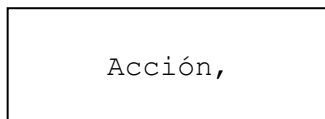
REPRESENTA



Se utiliza para señalar cuando las acciones pasan de una unidad a otra y cuando interviene el jefe o encargado de alguna área.



Se utiliza para indicar el fin de las acciones que termina con este símbolo.



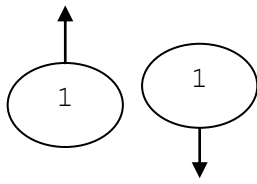
Acción, operación, paso, etc. Indica las acciones que se realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.



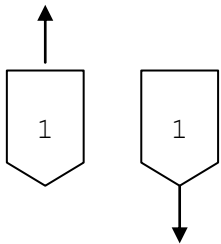
Documento, Aparece por primera vez cuando este es elaborado, o por segunda o más veces en el diagrama.



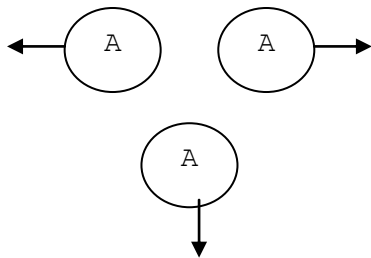
Juego completo de un solo documento y sus copias. Sin número significa cuando son diferentes documentos y sin copia.



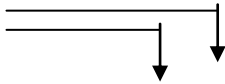
Conectores de salida, entrada renglones de la misma página en que continúo el diagrama de flujo.



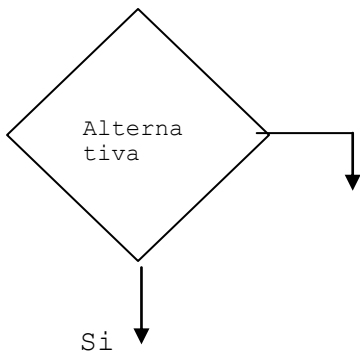
Conectores de salida, entrada renglones de la misma página en que continúo el diagrama de flujo.



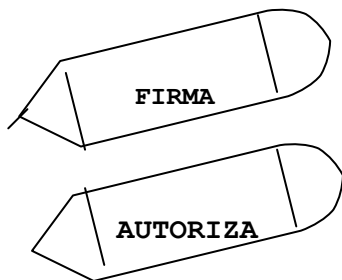
Conectores de salida, entrada Cuando implica el regreso a una operación ya realizada o que se adelanta a otra, dependiendo de la situación.



Flujo de operaciones (por lo general de arriba hacia abajo, o de izquierda a derecha).



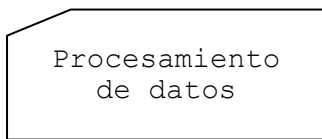
Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde debe tomar una decisión entre o más alternativas.



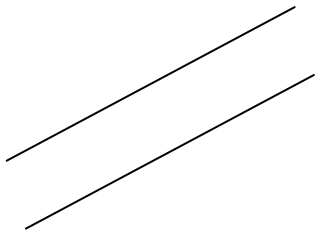
Firma de recibido Autoridad, visto Bueno, etc. La punta indica la Jerarquía o puesto del firmante.



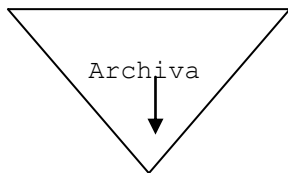
Representa el pago que se realiza en concepto de Asociado.



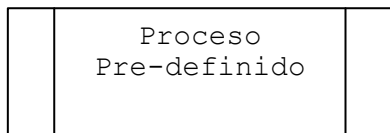
Información registrada o procesada por el Centro de Computo



Indica que se termina un procedimiento en un área y continúa otro procedimiento en otra área.



Archivo, Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.



Proceso Pre-definido: acciones que realiza el asociado fuera de la Asociación Cooperativa, por lo que se presenta en forma implícita.

Glosario de Términos

Actividades: Conjunto de tareas de cierto método que se ejecutan para cumplir cada uno de los pasos de un procedimiento.

Anexo: Son todos los documentos y comprobantes que se usan en cada procedimiento.

Fluxograma: Es un gráfico que señala la meta que sigue el trabajo determinado, las unidades o puestos que participan, dónde se inicia y dónde termina el procedimiento y sirve para objetivizar las acciones.

Formulario: Son documentos impresos con espacios en blanco para la inserción de información: más específicamente, son recursos utilizados por el empleado para lograr uniformidad y sencillez al registrar, transmitir, informar y analizar.

Norma: Es la reglamentación de una política que sirve para desarrollar en mejor forma una actividad y/o función.

Objetivo: Meta o resultado a lograr con realización adecuada de los procedimientos.

Procedimiento: Conjunto de pasos o actividades, en sucesión cronológica y concatenada, necesarios en el desarrollo de una función.

Proceso: Es el conjunto de procedimientos coordinados para el logro de determinados objetivos.

Sistema: Conjunto de procedimientos coordinados para el logro de determinados objetivos.

Tarea: Es un conjunto de operaciones encaminadas a desarrollar una o varias actividades



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 01

CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 01

PROCEDIMIENTO: Ingreso de Asociados

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA: 21

OBJETIVO:

Brindar al aspirante de Asociado todos los requisitos para ser parte de la Asociación Cooperativa.

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:

Se denotarán los pasos más importantes y los requisitos que se necesitan cumplir para ser asociado

CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) Y PUESTO (S) DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

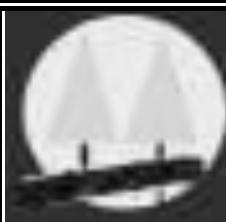
- CODIGO DE UNIDAD (ES) 03, 21, 22
- CODIGO DE PUESTO (S) :006, 007, 008, 059, 062

DOCUMENTO (S) QUE SE UTILIZAN:

Solicitud de ingreso de asociado Documento Único de Identidad, Formulario de cuota de asociación, Libreta de Aportaciones, Formulario de personas Beneficiarias

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	<i>Consejo Administrativo</i>	Establece los lineamientos y requisitos para ser asociado
02	<i>Consejo Administrativo</i>	Elabora solicitud de ingreso de Aspirante a asociado e instrumentos
03	<i>Consejo Administrativo</i>	Entrega solicitud de ingreso de aspirante asociado e instrumentos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**

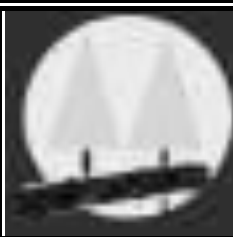


PÁGINA:02

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS:01**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
04	Ejecutiva de Cuenta	Recibe solicitud de ingreso de asociado e instrumentos
05	Ejecutiva de Cuenta	Proporciona información al aspirante asociado sobre ventajas y beneficios que ofrece la cooperativa
06	Aspirante Asociado	Recibe información y decide asociarse
07	Ejecutiva de Cuenta	Solicita el Documento de Identidad (DUI) y la cuota de asociación
08	Ejecutiva de Cuenta	Elabora solicitud de ingreso y otros documentos respectivos (libreta de aportaciones personas beneficiarias)
09	Ejecutiva de Cuenta	Entrega Documentos al Asociado para firma
10	Aspirante Asociado	Recibe documentos elaborados
11	Aspirante Asociado	Firma la solicitud de ingreso de asociado y otros documento (libreta de aportaciones)



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 03

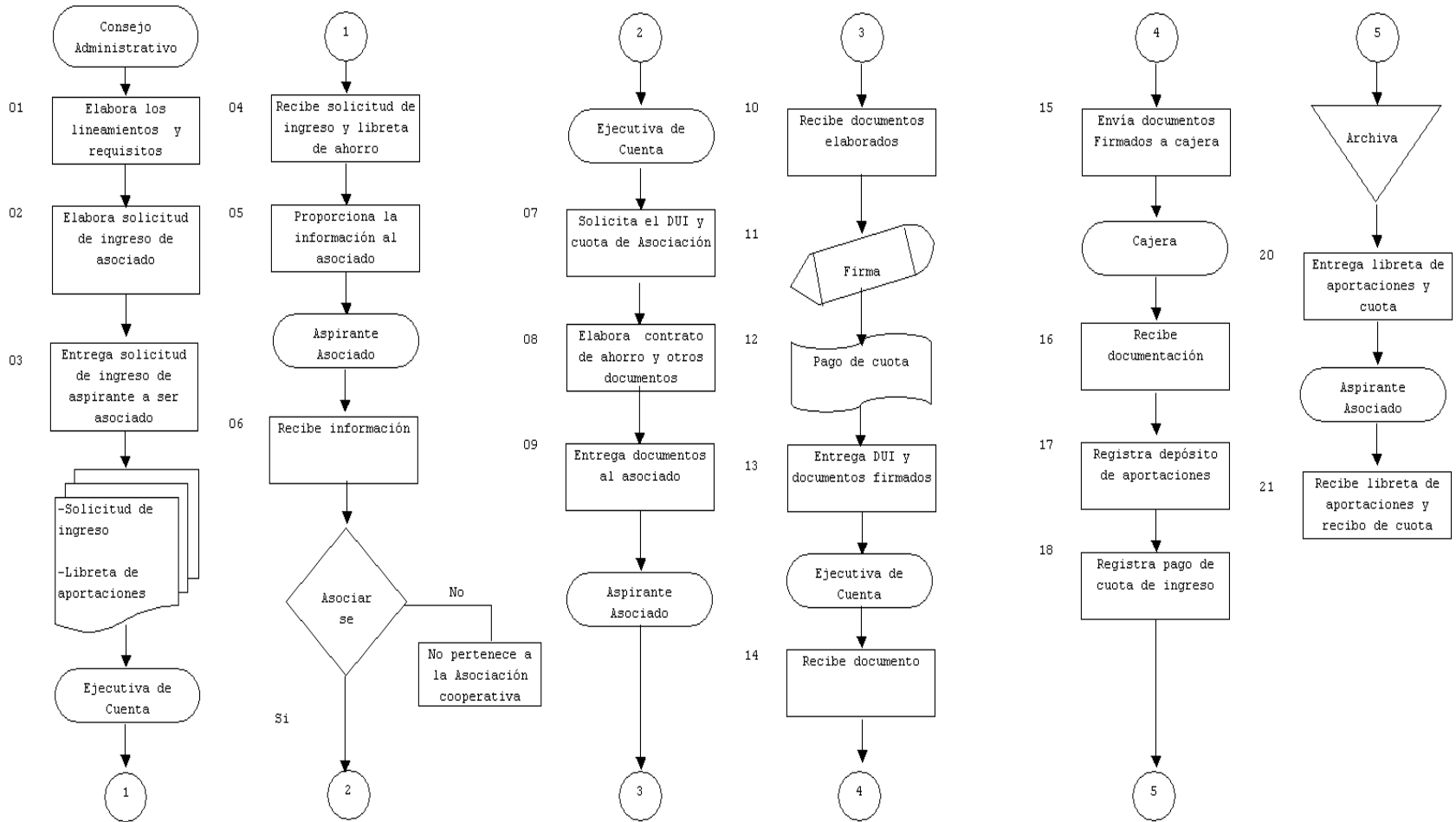
**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 01**

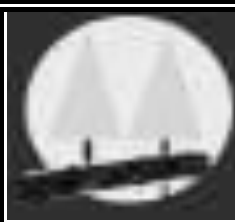
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
12	Aspirante Asociado	Paga cuota de asociación
13	Aspirante Asociado	Entrega documentos firmados
14	Ejecutiva de Cuenta	Recibe documentos
15	Ejecutiva de Cuenta	Envía documentación firmada a caja
16	Cajera	Recibe documentación
17	Cajera	Registra depósito en comprobante de libreta de aportaciones
18	Cajera	Registra pago de aportaciones
19	Cajera	Archiva transacción y cuota de aportación
20	Cajera	Entrega libreta de aportaciones al asociado.
21	Asociado	Recibe libreta de aportación

VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO
-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-------------------

FLUXOGRAMA
 PROCEDIMIENTO: INGRESO DE ASOCIADOS





**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 01

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 02**

PROCEDIMIENTO: Apertura de Cuenta de Ahorro (Cuenta de Depósito a la vista, Cuenta Navideña, Cuenta infantil)

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA: 22

OBJETIVO:

Determinar cuales son los requisitos que el asociado tiene que cumplir para la apertura de una cuenta de ahorro.

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:

Establecer cuales son los pasos más relevantes que el asociado tiene que realizar para la apertura de una cuenta de ahorro

CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) Y PUESTO (S) DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- **CODIGO DE UNIDAD (ES):** 06, 21, 22
- **CODIGO DE PUESTO (S):** 018, 059, 062

DOCUMENTO (S) QUE SE UTILIZAN:

Documento Único de Identidad, Formulario de Depósito, Libreta de Ahorro, Formulario de personas Beneficiarias

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	<i>Gerencia de Mercadeo</i>	Gira Instrucciones sobre metodología a utilizar para apertura de cuentas de ahorro
02		Elabora y entrega formularios de depósito y libretas de ahorro en blanco
03	<i>Gerencia de Mercadeo</i>	Recibe formularios de depósito y libretas de ahorro en blanco
	Ejecutiva de Cuenta	



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 02

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 02**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
04	Ejecutiva de Cuenta	Proporciona información al asociado sobre ventajas y beneficios de ahorrar en la Asociación Cooperativa
05	Asociado	Recibe información y decide el tipo de ahorro y se lo notifica a Ejecutiva de Cuenta
06	Ejecutiva de Cuenta	Solicita el Documento de Identidad (DUI) y le consulta el monto inicial.
07	Ejecutiva de Cuenta	Elabora contrato de ahorro y otros documentos respectivos (libreta de ahorro, personas beneficiarias)
08	Ejecutiva de Cuenta	Entrega Documentos al Asociado para firma.
09	Asociado	Recibe documentos elaborados
10	Asociado	Firma contrato y otros documentos (libreta de ahorro)
11	Asociado	Entrega documentos firmados
12	Ejecutiva de Cuenta	Recibe documentos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 03

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 02**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
13	Ejecutiva de Cuenta	Envía documentación firmada a caja
14	Cajera	Recibe documentación
15	Cajera	Registra depósito en comprobante de libreta de ahorro
16	Cajera	Entrega libreta de ahorro al asociado
17	Cajera	Archiva transacción
18	Asociado	Recibe libreta de Ahorro

VIGENCIA

REFORMA

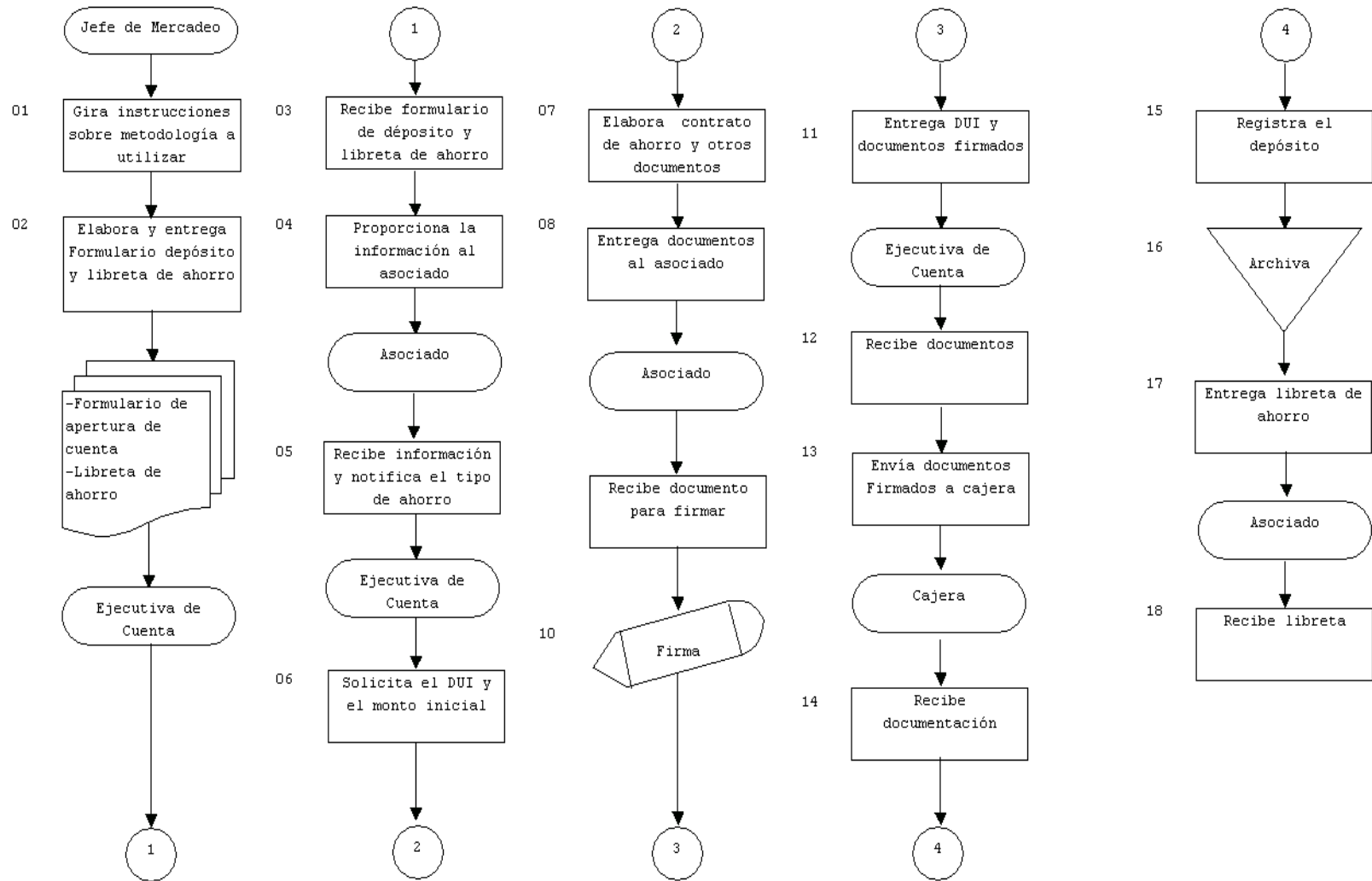
REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

FLUXOGRAMA

PROCEDIMIENTO: APERTURA DE CUENTA (CUENTA DE DEPOSITOS A LA VISTA, CUENTA NAVIDEÑA, CUENTA INFANTIL)





**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 01

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 03**

PROCEDIMIENTO: Préstamo Personal

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA:18

OBJETIVO:
Establecer cuales son los requisitos que debe cumplir el asociado para poder obtener la aprobación del Préstamo Personal

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:
Se desarrollan todos los pasos más relevantes de la aprobación de Préstamos Personales

CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) Y PUESTO (S) DE TRABAJO QUE INTERVIENEN:

- **CODIGO DE UNIDAD (ES):** 14, 15, 18,22
- **CODIGO DE PUESTO(S):** 034, 036,037,048,049,050,059

DOCUMENTO (S) QUE SE UTILIZAN:
Solicitud de préstamo de crédito, Documento único de identificación, Constancia de Sueldo, ó una declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente del asociado y el fiador.

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	<i>Comité de Crédito</i>	Establecen los lineamientos y requisitos para la recepción y tramite de la solicitud de crédito.
02	Comité de Crédito	Elabora solicitud e instrumentos con los requisitos que debe cumplir todo los asociados para poder ser sujeto de crédito.
03	Comité de Crédito	Entrega solicitud e instructivos y entrega a Ejecutiva de Préstamos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 02

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 03**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
04	Ejecutiva de Préstamos	Recibe solicitud e instructivos
05	Ejecutiva de Préstamos	Proporciona información al asociado y entrega solicitud de préstamos
06	Asociado	Llena solicitud de préstamos y completa documentos requeridos
07	Asociado	Entrega solicitud y otros documentos requeridos (Solicitud de préstamo). Documento único de identificación. Constancia de Sueldo, una declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente. Del asociado y el fiador a Ejecutiva de préstamo.
08	Ejecutiva de préstamos	Recibe solicitud y otros documentos requeridos, solicitud de préstamo. Documento único de identidad. Constancia de sueldo, declaración jurada de los ingresos que obtiene mensualmente. (del asociado y el fiador)
09	Ejecutiva de préstamos	Revisa solicitud y demás documentos



DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

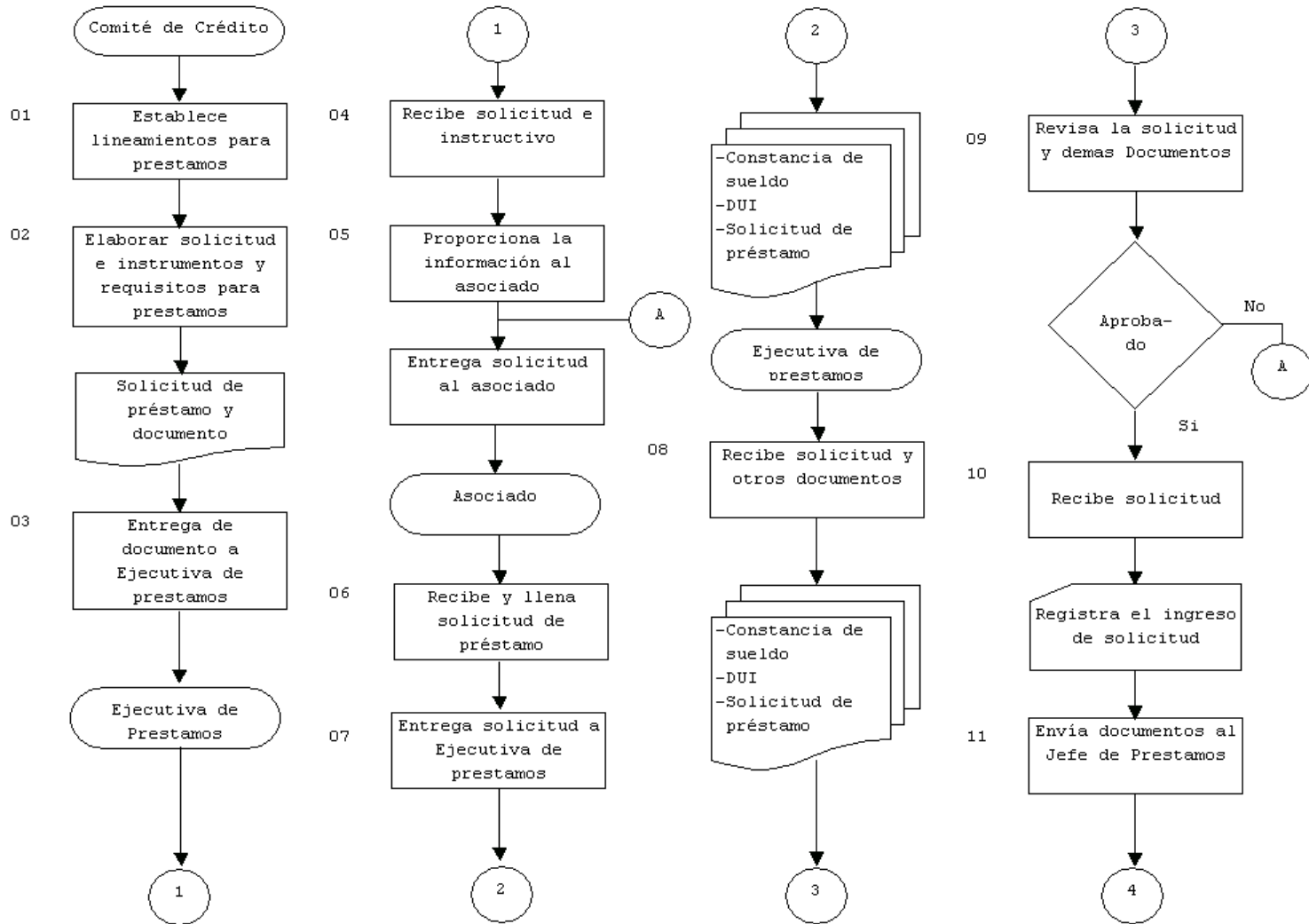
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
10	Ejecutiva de Préstamos	Recibe solicitud, registra el ingreso de la solicitud y entrega número al asociado como constancia de recibido y de identificación de la solicitud
11	Ejecutiva de Préstamos	Envía la documentación al Jefe de departamento de préstamo
12	Jefe de Préstamo	Recibe y analiza la solicitud y documentación adjunta de acuerdo a lineamientos establecidos, y da visto bueno para que sea sometida en el comité de créditos.
13	Jefe de Préstamo	Envía documentación revisada y depurada al comité de crédito.
14	Comité de Crédito	Analiza la documentación, aprueba o rechaza.
15	Comité de crédito	Envía a secretaria de préstamo la solicitud especificando su aprobación o rechazo.
16	Secretaria de Préstamos	Recibe documentación y elabora los documentos si es aprobado el préstamo: carta de aprobación con fecha de escritura, contrato de préstamo, orden irrevocable de descuento. Si es rechazado el préstamo: carta de rechazo y los motivos del mismo o si quedará en tramite.



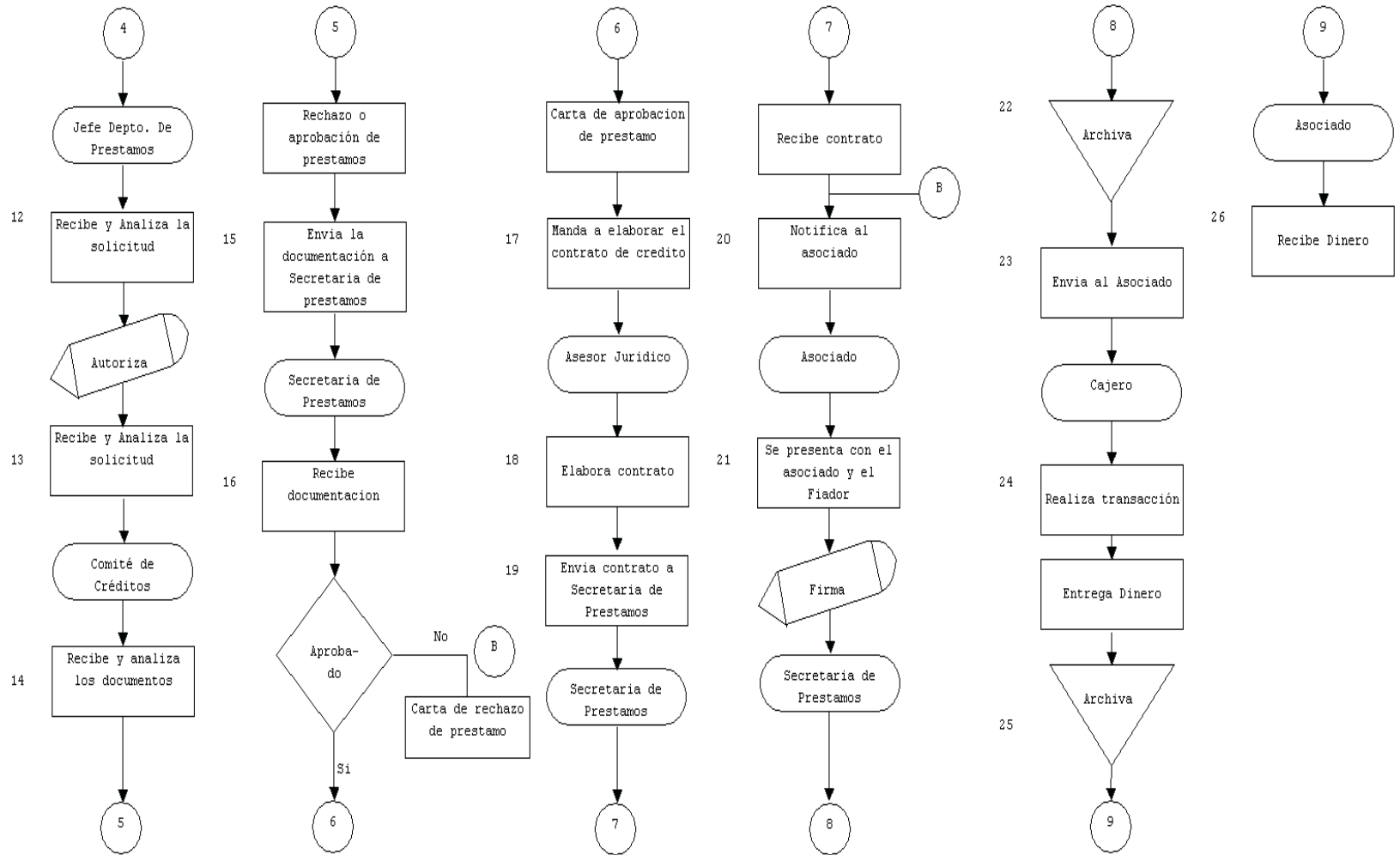
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

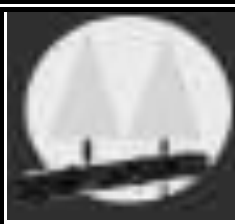
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD										
17	Secretaria de Préstamo	Manda a elaborar contrato de crédito a Asesor Jurídico										
18	Asesor Jurídico	Recibe la instrucción de elaborar contrato de crédito y envía a Secretaria de Préstamos										
19	Secretaria de Préstamo	Recibe contrato de Asesor Jurídico										
20	Secretaria de Préstamo	Notifica al Asociado										
21	Asociado	Se presenta a la cooperativa en la fecha programada de escrituración con los respectivos fiadores par la lectura y firma dl contrato.										
22	Secretaria de Préstamo	Archiva copia de contrato y documento										
23	Secretaria de Préstamo	Envía al Asociado con el cajero										
24	Cajero	Realiza transacción y entrega el dinero										
25	Cajero	Archiva transacción										
26	Asociado	Recibe el dinero										
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:20%;">VIGENCIA</td> <td style="width:20%;">REFORMA</td> <td style="width:20%;">REVISADO</td> <td style="width:20%;">APROBADO</td> <td style="width:20%;">AUTORIZADO</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO					
VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO								

FLUXOGRAMA
PROCEDIMIENTO: PRESTAMOS PERSONALES



FLUXOGRAMA
 PROCEDIMIENTO: PRESTAMOS PERSONALES





**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 01

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 04**

PROCEDIMIENTO: Préstamos
Hipotecarios

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA: 18

OBJETIVO:

Determinar cuales son los requisitos que el asociado debe cumplir para que pueda obtener la aprobación de Préstamos Hipotecarios

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:

Se desarrollan todos los pasos más relevantes de la aprobación de Préstamos Hipotecarios

CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) Y PUESTO (S) DE TRABAJO QUE INTERVIENEN

- **CODIGO DE UNIDAD (ES):** 14, 15, 18, 22
- **CODIGO DE PUESTO (S):** 034, 036, 037, 048, 049, 050, 059

DOCUMENTO (S) QUE SE UTILIZAN:

Solicitud de préstamo de crédito, Documento único de identidad, Constancia de Sueldo, ó una declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente del asociado, escritura de inmueble dado en garantía o cualquier otro documento que garantice la propiedad, contrato de ordenes de descuento

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Comité de Crédito	Establecen los lineamientos y requisitos para la recepción y tramite de la solicitud de crédito.
02	Comité de Crédito	Elabora solicitud e instrumentos con los requisitos que debe cumplir todo asociado para poder ser sujeto de crédito.
03	Comité de Crédito	Entrega solicitud e instructivos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
04	Ejecutiva de Préstamos	Recibe solicitud e instructivos
05	Ejecutiva de Préstamos	Proporciona información al asociado y entrega solicitud de préstamos
06	Asociado	Llena solicitud de préstamos y completa documentos requeridos
07	Asociado	Entrega solicitud y otros documentos requeridos Solicitud de préstamo, documento único de identidad, Constancia de Sueldo, una declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente. Del asociado, escritura de inmueble dado en garantía o cualquier otro documento que garantice la propiedad de la garantía que se ofrece.
08	Ejecutiva de préstamos	Recibe solicitud y otros documentos requeridos (Solicitud de préstamo de crédito. Documento único de identidad, Constancia de Sueldo, ó declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente. del asociado, escritura de inmueble dado en garantía o cualquier otro documento que garantice la propiedad
09	Ejecutiva de préstamos	Revisa la solicitud y documentación descrita anteriormente, recibe o rechaza la solicitud



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 03

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 04**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
10	Ejecutiva de Préstamos	Recibe solicitud registra el ingreso de la solicitud y entrega número al asociado, como constancia de recibida y de identificación de la solicitud
11	Ejecutiva de Préstamos	Envía la documentación (escritura de inmueble dado en garantía o cualquier otro documento que garantice la propiedad) al Asesor Jurídico
12	Asesor Jurídico	Recibe documentación y elabora una certificación y valuó del bien
13	Asesor Jurídico	Efectúa él valuó e inspección del bien para determinar su legalidad en el registro respectivo.
14	Asesor Jurídico	Entrega informe y documento a la Ejecutiva de Crédito
15	Ejecutiva de Préstamos	Recibe la documentación de Asesor Jurídico
16	Ejecutiva de Préstamos	Envía documentos y solicitud de crédito
17	Jefe de Préstamo	Recibe y analiza la solicitud y documentación adjunta de acuerdo a lineamiento establecido
18	Jefe de Préstamo	Envía documentación revisada y depura al comité de crédito.



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS



PÁGINA: 04

CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 04

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
19	Comité de Crédito	Analiza la documentación, aprueba o rechaza.
20	Comité de crédito	Comité de crédito envía la solicitud especificando la aprobación o rechazo
21	Secretaria de Préstamos	Recibe documentación y elabora los documentos Si es aprobado el préstamo: carta de aprobación con fecha de escritura, contrato de Crédito, orden irrevocable de descuento. Si es rechazado el préstamo: carta de rechazo de préstamo explicando los motivos del mismo o si esta queda en tramite
22	Secretaria de Préstamo	Manda a elaborar contrato de crédito a Asesor Jurídico
23	Asesor Jurídico	Recibe la instrucción de elaborar contrato de crédito y envía a Secretaria de Préstamos
24	Secretaria de Préstamo	Recibe contrato de Asesor Jurídico
25	Secretaria de Préstamo	Notifica al Asociado



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 05

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 04**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
26	Asociado	Se presenta a la cooperativa en la fecha programada de escrituración y firma el contrato.
27	Secretaria de Préstamo	Archiva copia de contrato y documento
28	Secretaria de Préstamo	Envía al Asociado con el cajero
29	Cajero	Realiza transacción y entrega el dinero
30	Cajero	Archiva transacción
31	Asociado	Recibe el dinero

VIGENCIA

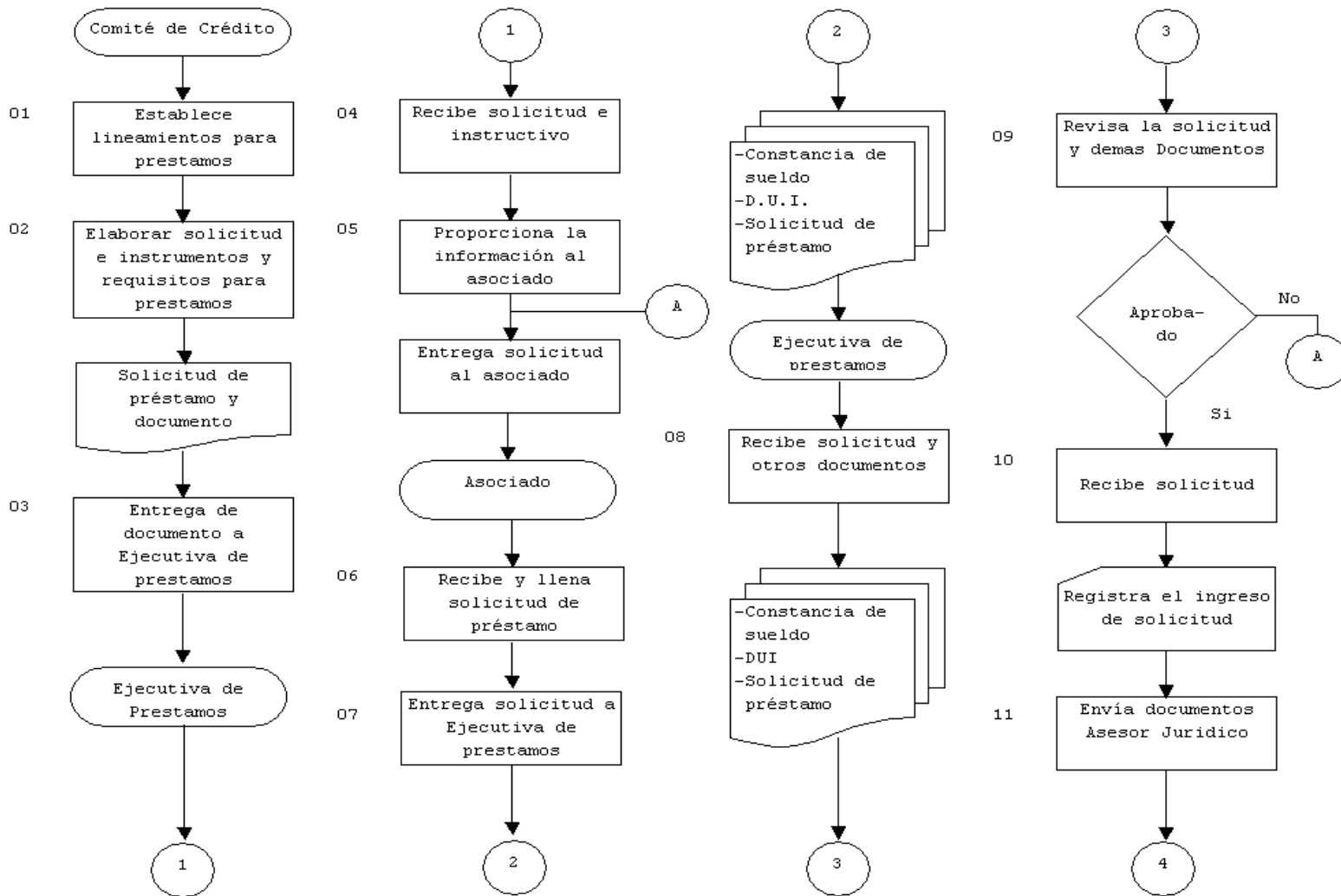
REFORMA

REVISADO

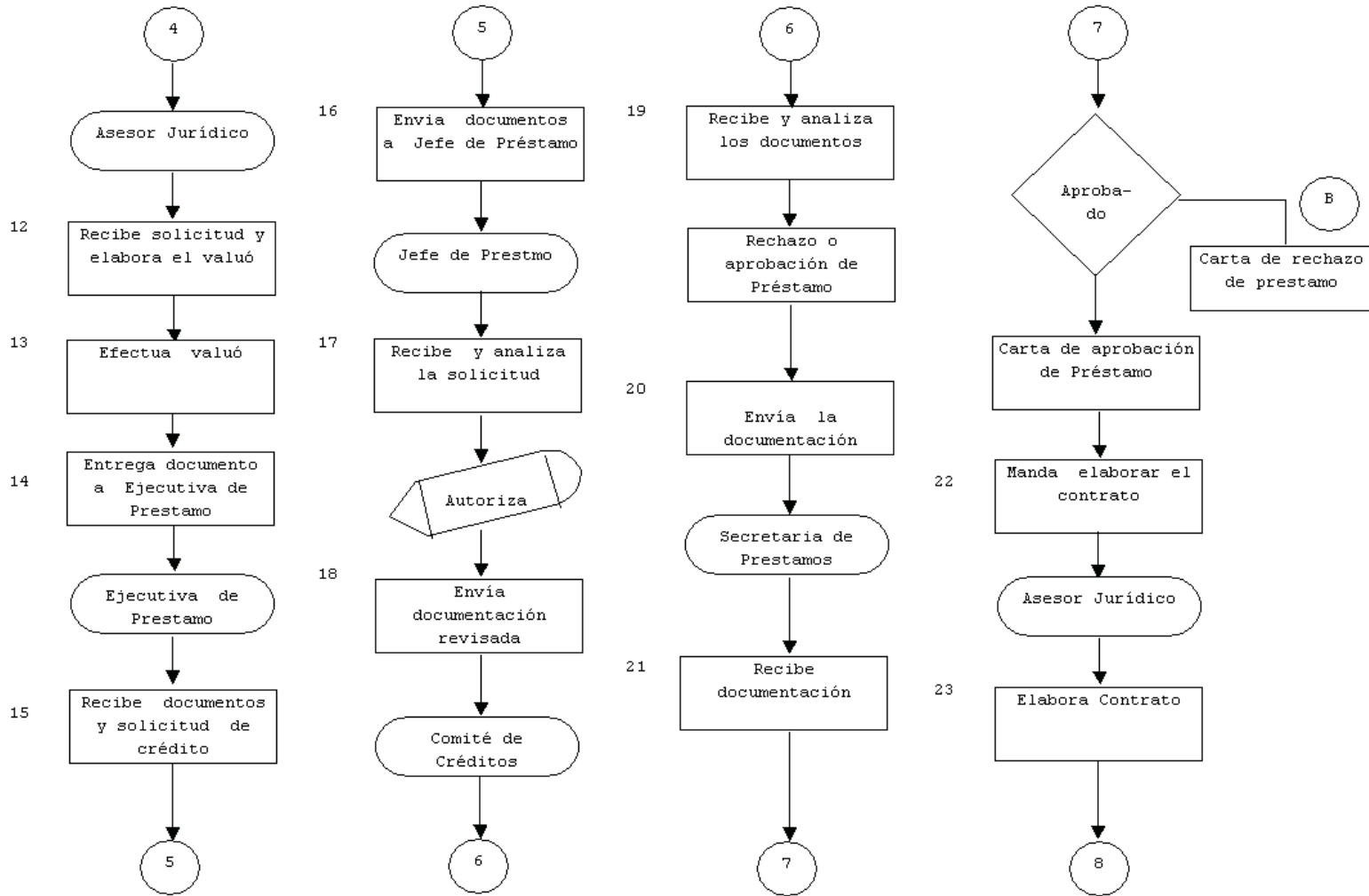
APROBADO

AUTORIZADO

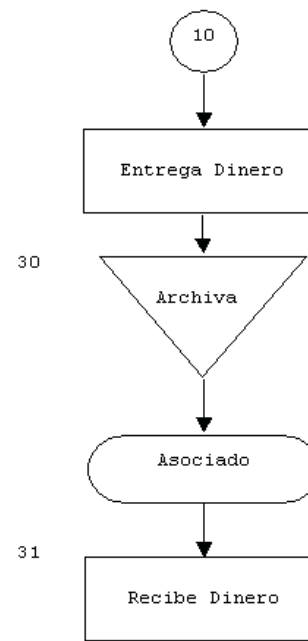
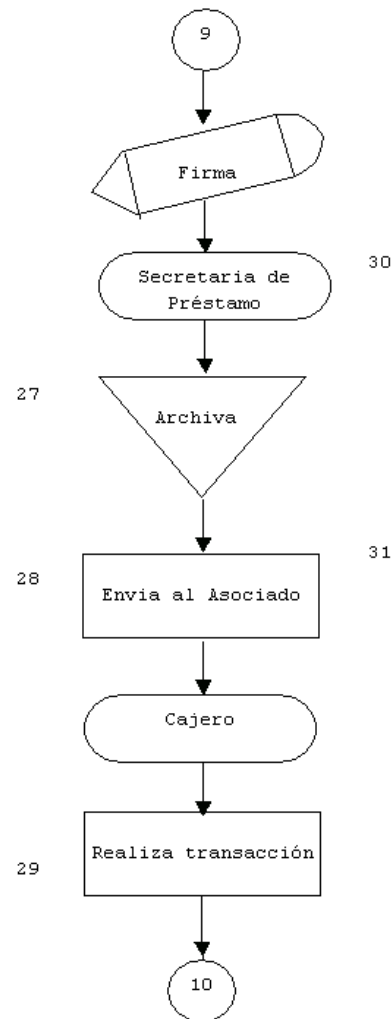
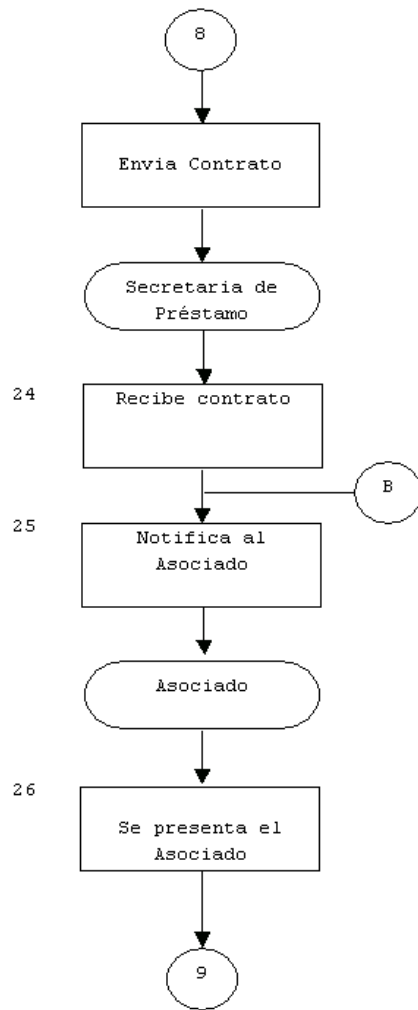
FLUXOGRAMA
PROCEDIMIENTO: PRESTAMOS HIPOTECARIOS

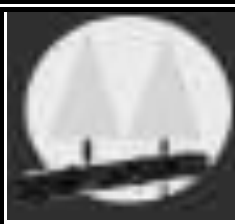


FLUXOGRAMA
 PROCEDIMIENTO: PRESTAMOS HIPOTECARIOS



FLUXOGRAMA
PROCEDIMIENTO: PRESTAMOS HIPOTECARIOS





**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 01

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 05**

PROCEDIMIENTO: Préstamo de Garantía
(Aportaciones)

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA: 18

OBJETIVO:

Proporcionar al Asociado los requisitos para que pueda obtener la aprobación de Prestamos en Garantía

BREVE DESCRIPCION DEL CONTENIDO:

Se desarrollan todos los pasos más relevantes de la aprobación de Préstamos en Garantía

CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) Y PUESTO (S) DE TRABAJO QUE INTERVIEN

- **CODIGO DE UNIDAD (ES):** 14, 15, 18, 22
- **CODIGO DE PUESTO(S):** 034, 036, 037, 048, 049, 050, 059

DOCUMENTO (S) QUE SE UTILIZAN:

Solicitud de préstamo de crédito, Documento único de identidad, Constancia de Sueldo, ó una declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente del asociado, libreta de aportaciones

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	<i>Comité de Crédito</i>	Establecen los lineamientos y requisitos para la recepción y tramite de la solicitud de crédito.
02	Comité de Crédito	Elabora solicitud e instrumentos con los requisitos que deben cumplir todos los asociados para poder ser sujetos de crédito.
03	Comité de Crédito	Entrega solicitud e instructivos y entrega a Ejecutiva de Préstamos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 02

**CODIGO DE
PROCEDIMIEN
TO: 05**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
04	Ejecutiva de Préstamos	Recibe solicitud e instructivos
05	Ejecutiva de Préstamos	Proporciona información al asociado y entrega solicitud de préstamos
06	Asociado	Llena solicitud de préstamos y completa documentos requeridos
07	Asociado	Entrega solicitud y otros documentos requeridos (Solicitud de préstamo de crédito. Documento único de identidad. Constancia de Sueldo, una declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente. del asociado y la Libreta de Aportaciones
08	Ejecutiva de préstamos	Recibe solicitud y otros documentos requeridos (Solicitud de préstamo de crédito. Documento único de identidad. Constancia de Sueldo, una declaración Jurada de los ingresos que obtiene mensualmente. del asociado y libreta de aportaciones
09	Ejecutiva de préstamos	Revisa la solicitud y documentación descrita anteriormente, recibe o rechaza la solicitud



DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
10	Ejecutiva de Préstamos	Recibe solicitud registra el ingreso de la solicitud y entrega número al asociado, como constancia de recibida y de identificación de la solicitud
11	Ejecutiva de Préstamos	Envía la documentación
12	Jefe de Préstamo	Recibe y analiza la solicitud y documentación adjunta de acuerdo a lineamientos establecidos y da visto bueno para que sea sometida a comité
13	Jefe de Préstamo	Envía documentación revisada y depura al comité de crédito.
14	Comité de Crédito	Analiza la documentación, aprueba o rechaza.
15	Comité de crédito	Comité de crédito envía a Secretaria de Préstamo la solicitud especificando La aprobación o rechazo
16	Secretaria de Préstamos	Recibe documentación y elabora los documentos Si es aprobado el préstamo: carta de aprobación con fecha de escritura, contrato de Crédito, orden irrevocable de descuento. Si es rechazado el préstamo: carta de rechazo de préstamo explicando los motivos del mismo o si esta queda en tramite



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 04

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 05**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
17	Secretaria de Préstamo	Manda a elaborar contrato de crédito a Asesor Jurídico
18	Asesor Jurídico	Recibe la instrucción de elaborar contrato de crédito y envía a Secretaria de Préstamos
19	Secretaria de Préstamo	Recibe contrato
20	Secretaria de Préstamo	Notifica al Asociado
21	Asociado	Se presenta a la cooperativa en la fecha programada de escrituración con los respectivos fiadores para la lectura y firma del contrato.
22	Secretaria de Préstamo	Archiva copia de contrato y documento
23	Secretaria de Préstamo	Envía al Asociado con el cajero
24	Cajero	Realiza transacción y entrega el dinero
25	Cajero	Archiva transacción
26	Asociado	Recibe el dinero

VIGENCIA

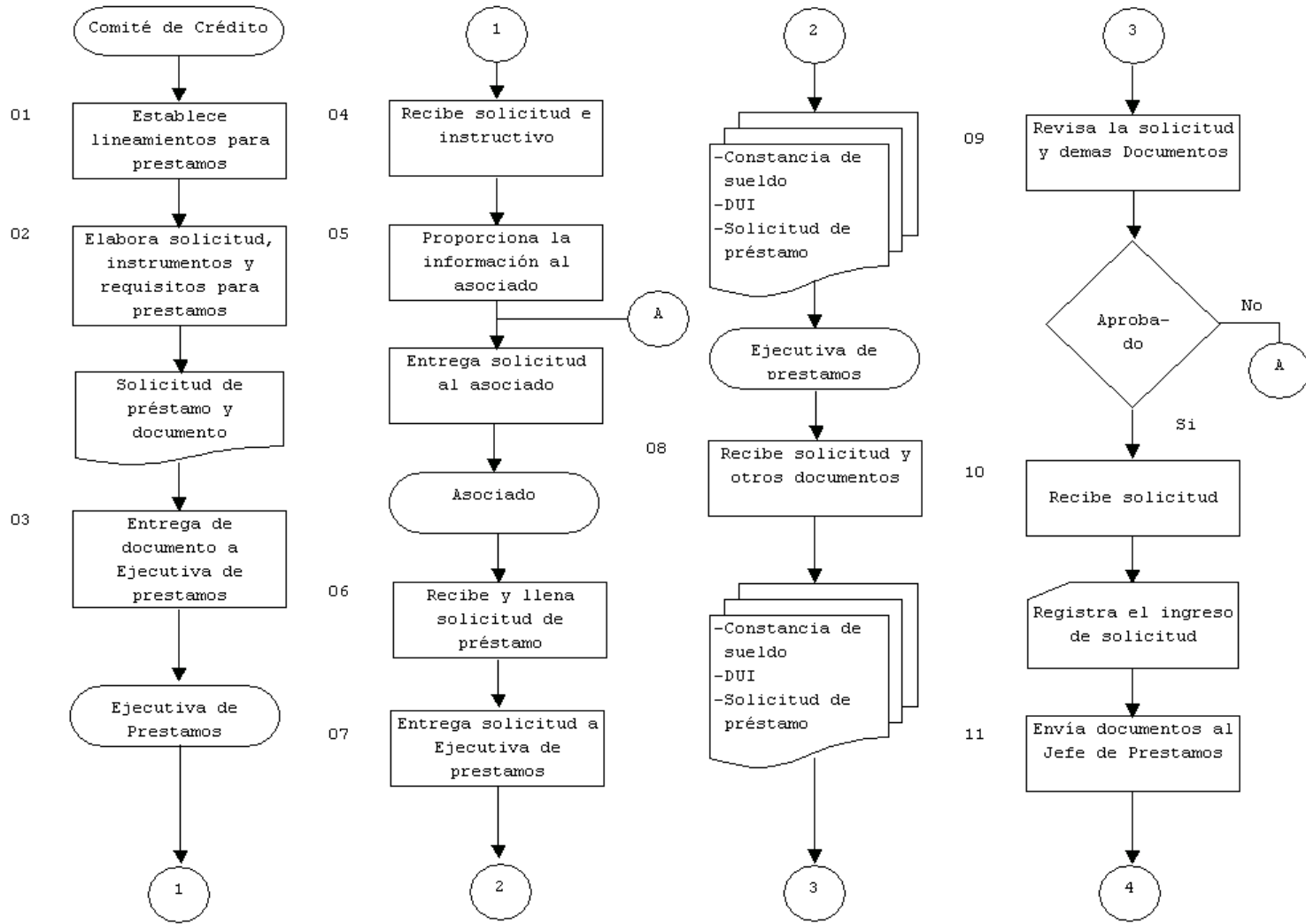
REFORMA

REVISADO

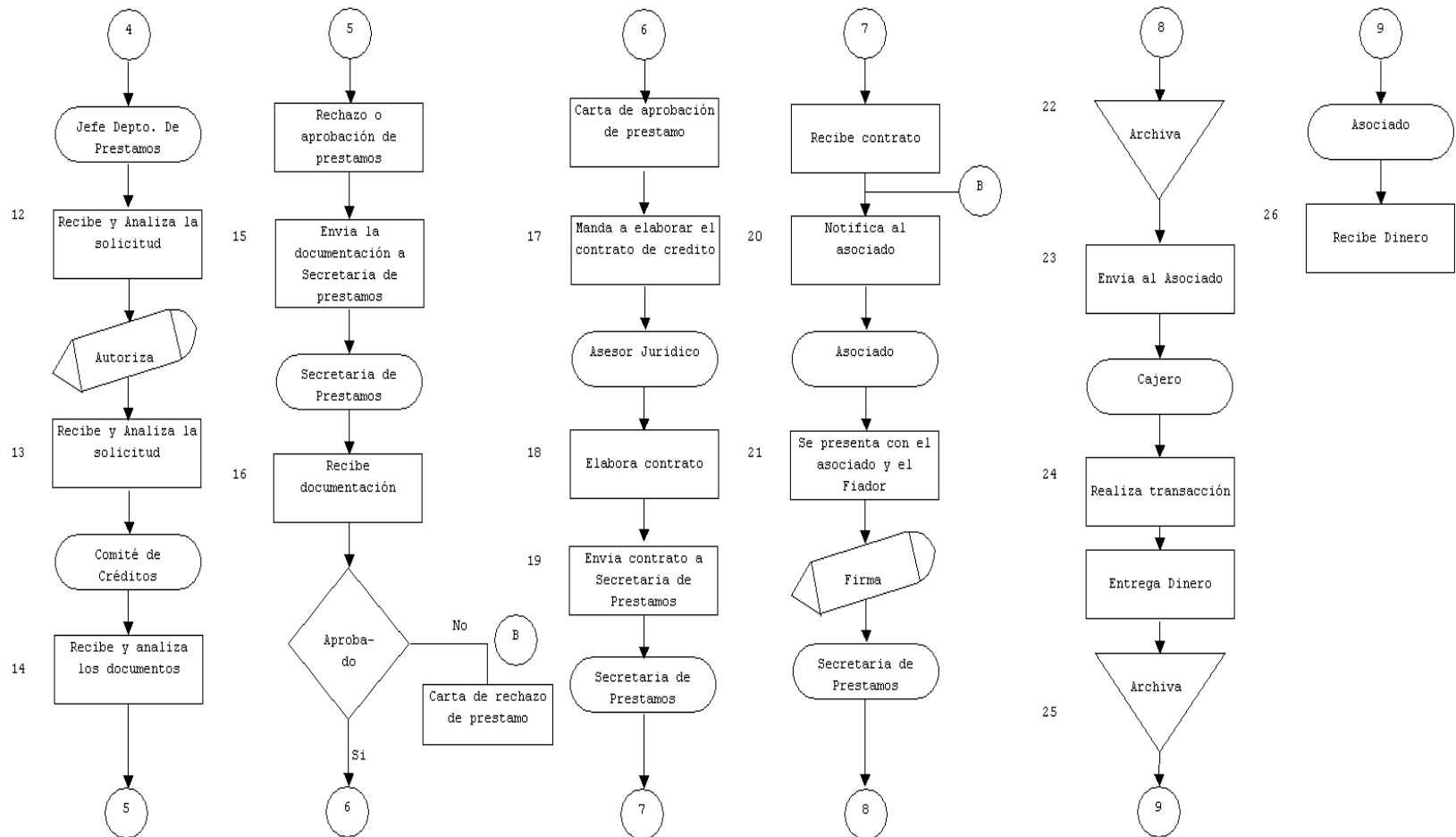
APROBADO

AUTORIZADO

FLUXOGRAMA
 PROCEDIMIENTO: PRESTAMOS DE GARANTIAS



FLUXOGRAMA
 PROCEDIMIENTO: PRESTAMOS DE GARANTIAS





**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 01

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 06**

PROCEDIMIENTO: Recuperación de Préstamos en Mora

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA: 22

OBJETIVO:
Determinar cuales son los pasos que siguen los empleados cuando un préstamo ésta en Mora.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:
Se presentarán los pasos más importantes cuando un Préstamo está en Mora

CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) Y PUESTO (S) DE TRABAJO QUE INTERVIEN

- **CODIGO DE UNIDAD (ES):** 14, 19, 22
- **CODIGO DE PUESTO(S):** 035, 051, 052, 053

DOCUMENTO (S) QUE SE UTILIZAN:
Primera notificación, segunda notificación, ordenes de descuento, nota de embargo

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	<i>Jefe de Mora</i>	Elabora listado de préstamos en mora
02	<i>Jefe de Mora</i>	Envía lista de préstamos en mora al Auxiliar de mora.
03	Auxiliar de Mora	Recibe lista de préstamos en mora
04	Auxiliar de Mora	Clasifica préstamos en mora de acuerdo al número de cuotas en mora



DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
05	Auxiliar de Mora	Efectúa gestiones de cobro enviando notificación del estado de cuentas del préstamo del asociado.
06	Mensajero Cobrador	Recibe notificación del estado de cuentas del préstamo del asociado.
07	Mensajero Cobrador	Entrega al asociado notificación del estado de cuentas del préstamo
08	Asociado	Si el Asociado responde a la notificación se le considera y se le facilitan formas de pago para actualizar su préstamo
09	Auxiliar de Mora	Efectúa y envía notificación por segunda vez, informando que se envía ordenes de descuento a fiador.
10	Mensajero Cobrador	Recibe notificación por segunda vez del estado de cuentas del préstamo del asociado y ordenes de descuento a fiador.
11	Mensajero Cobrador	Entrega al asociado notificación del estado de cuentas del préstamo
12	Mensajero Cobrador	Entrega al fiador ordenes de descuentos
13	Asociado	Si el Asociado responde a la notificación se le considera y se le facilitan formas de pago para actualizar su préstamo



ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS



PÁGINA: 03

CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS:
06

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
14	Asociado	Si el asociado y el fiador no responden en el tiempo establecido, se procede a la recuperación legal
15	Secretaria de Mora	Elabora el reporte de resultado de la gestión
16	Secretaria de Mora	Envía reporte al Asesor Jurídico para trámite de recuperación legal
17	Asesor Jurídico	Recibe reporte de recuperación legal
18	Asesor Jurídico	Elabora Nota de Embargo
19	Asesor Jurídico	Procede a Embargo

VIGENCIA

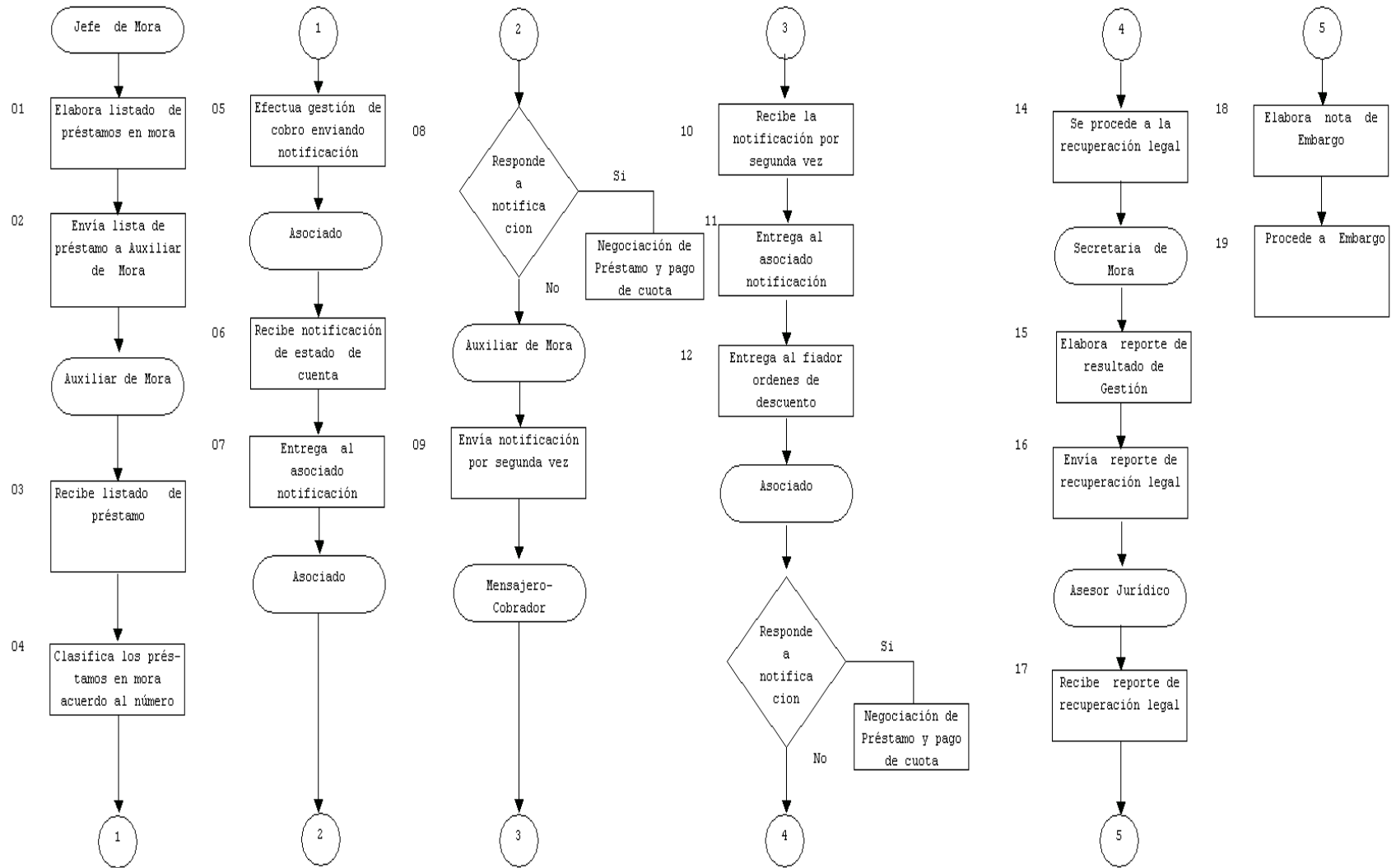
REFORMA

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

FLUXOGRAMA
 PROCEDIMIENTO: RECUPERACION DE PRESTAMOS EN MORA





**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 01

**CODIGO DE
PROCEDIMIEN
TO: 07**

PROCEDIMIENTO: Retiro de Asociados

CODIGO DE LA UNIDAD ORGANICA: 21

OBJETIVO:

Determinar cuales son los requisitos más importantes para poder retirarse de la Asociación Cooperativa

BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:

Se denotarán los pasos más importante en el retiro de Asociado.

CODIGO (S) DE UNIDAD (ES) Y PUESTO (S) DE TRABAJO QUE INTERVIEN

- **CODIGO DE UNIDAD (ES):** 03, 21, 22
- **CODIGO DE PUESTO (S):** 006, 007, 008, 059, 062, 063

DOCUMENTO (S) QUE SE UTILIZAN:

Solicitud de retiro de asociado, Documento Único de Identidad, Libreta de Aportaciones, Formulario de personas Beneficiarias

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Consejo Administrativo	Establece los lineamientos y requisitos para retiro de asociados
02	Consejo Administrativo	Elabora solicitud de retiro de asociados e instrumentos
03	Consejo Administrativo	Entrega solicitud de retiro de asociados e instrumentos



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 02

**CODIGO DE
PROCEDIMIEN
TO: 07**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
04	Ejecutiva de Cuenta	Recibe solicitud de retiro de asociado e instrumentos
05	Ejecutiva de Cuenta	Proporciona información al retiro asociado
06	Asociado	Recibe información y decide retirarse
07	Ejecutiva de Cuenta	Solicita el Documento de Identificación (DUI) libreta de aportaciones
08	Ejecutiva de Cuenta	Elabora solicitud de retiro y otros documentos respectivos
09	Ejecutiva de Cuenta	Entrega Documentos al Asociado para firma.
10	Asociado	Recibe documentos elaborados
11	Asociado	Llena y firma la solicitud de retiro de asociado y otros documento (libreta de aportaciones)



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 03

**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 07**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
12	Asociado	Entrega documentos firmados
13	Ejecutiva de Cuenta	Recibe documentos
14	Ejecutiva de Cuenta	Envía documentación firmados al Consejo Administrativo
15	Consejo Administrativo	Recibe documentos firmados
16	Consejo Administrativo	Analiza si el asociado puede retirarse, caso contrario seguirá siendo asociado
17	Consejo Administrativo	Envía documentos a Secretaria del departamento Atención al cliente
18	Secretaria del Dpto. de Atención al Cliente	Recibe documentación
19	Secretaria del Dpto. de Atención al Cliente	Notifica al Asociado



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO DE TRABAJADORES DE
INDUSTRIAS UNIDAS S. A Y OTRAS
EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CACTIUSA DE R. L.)
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGICOS**



PÁGINA: 04

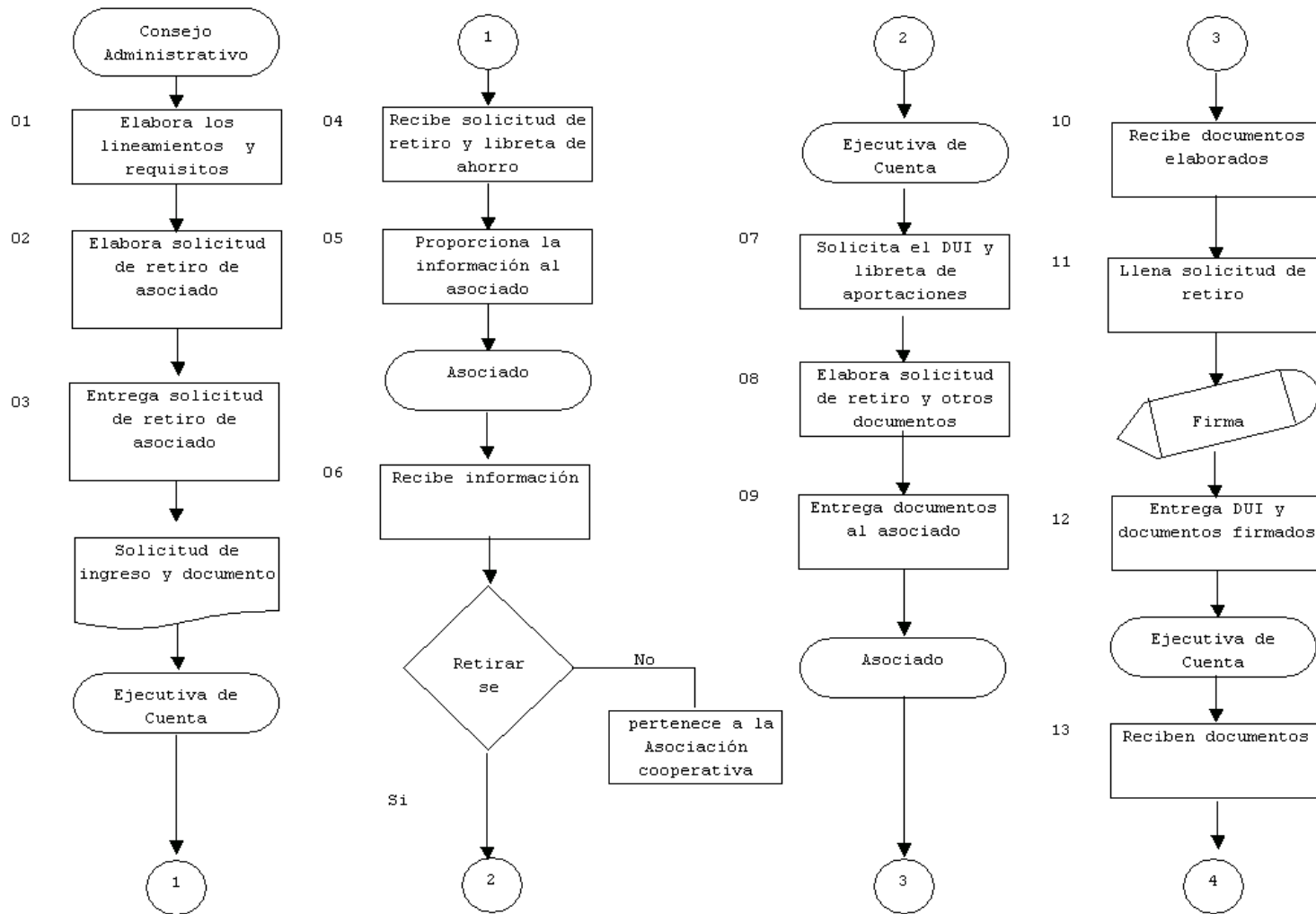
**CODIGO DE
PROCEDIMIENTOS: 07**

DESCRIPCION GENERAL DEL PROCEDIMIENTO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
20	Asociado	Se presenta a la cooperativa en la fecha programada
21	Ejecutiva de Cuenta	Archiva documentación y Envía al asociado con la cajera
22	Cajera	Recibe documentación
23	Cajera	Registra la operación libreta de aportaciones y ahorro
24	Cajera	Entrega dinero
25	Asociado	Recibe dinero

VIGENCIA	REFORMA	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO
-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-------------------

FLUXOGRAMA
PROCEDIMIENTO: RETIRO DE ASOCIADO



FLUXOGRAMA
PROCEDIMIENTO: RETIRO DE ASOCIADO

