

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



TRABAJO DE GRADUACION:

“MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS
RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE
APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES
ESCOLARES DE LOS MUNICIPIOS DE MEJICANOS Y SAN
SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOTREMYSS DE
R.L.)”

PRESENTADO POR:

DÍAZ DE MARÍN, MAGDALENA DEL CARMEN GONZÁLEZ
CANALES, ORLANDO JESÚS PINEDA CALLEJAS, JESSICA
BEATRIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: MSc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice Decano: MSc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortíz

MSc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

NOVIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROÁMERICA

Agradecimientos

A Dios todopoderoso, por haberme permitido lograr una meta más en mi vida. A mis padres por su amor y apoyo incondicional. A mi esposo e hijos por su amor, apoyo y por ser esa fuerza para seguir adelante. A mis compañeros de trabajo de graduación y nuestro asesor por acompañarnos en todo este proceso que culmina.

Magdalena del Carmen Díaz de Marín

Doy gracias a Dios, por permitirme la finalización de mis estudios universitarios. A mis padres y hermano por todo su apoyo, dedicación y comprensión, a mi novia por su amor e incansable apoyo para seguir adelante. A mis compañeras de grupo por permitirme realizar el trabajo juntos y a nuestro asesor por sus consejos y apoyo.

Orlando Jesús González Canales

En primer lugar a Dios por la vida, salud y permitirme culminar mis estudios. A mis padres, a mi esposo e hija por ser mi pilar y apoyo incondicional, a los amigos que de cierta manera han colaborado en parte de este trabajo. A mi equipo de trabajo y docente asesor por su apoyo, comprensión y confianza en cada uno de los momentos vividos en todo este proceso.

Jessica Beatriz Pineda de Flores

INDICE

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ESCOLARES DE MEJICANOS Y SAN SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Resumen.....i

Introducción..... iii

1. Generalidades de las asociaciones cooperativas..... 1

1.1 Antecedentes del Cooperativismo 1

1.1.1. Antecedentes del cooperativismo en América Latina..... 2

1.1.2. Desarrollo de las Cooperativas en El Salvador..... 5

1.2. Definición de Cooperativa..... 9

1.3. Objetivos del cooperativismo..... 9

1.3.1. Económico Financiero..... 9

1.3.2. Educación del Cooperativismo..... 10

1.3.3. Sociales del Cooperativismo..... 11

1.4. Principios cooperativos 11

1.4.1. Adhesión abierta y voluntaria. 11

1.4.2. Democracia 12

1.4.3. Participación económica de los asociados. 12

1.4.4. Autonomía e independencia 12

1.4.5. Educación, entrenamiento e información..... 12

1.4.6. Cooperación entre cooperativas..... 13

1.4.7. Compromiso con la comunidad..... 13

1.5. Características..... 13

1.5.1.	Propiedad Social	13
1.5.2.	Gestión	14
1.5.3.	Apropiación de los ingresos	14
1.5.4.	Tipo de empresa	14
1.5.5.	Principios éticos:	15
1.6.	Diferencia entre asociación cooperativa y sociedades cooperativas	15
1.7.	Clasificación de las cooperativas en El Salvador	16
1.7.1.	Cooperativas de primer grado.	16
1.7.1.1.	Cooperativas de producción	16
1.7.1.3.	Cooperativas de Servicios	17
1.7.2.	Cooperativas de segundo grado	17
1.7.3.	Cooperativas de tercer grado	18
1.7.4.	Cooperativas de vínculo Abierto.	18
1.7.5.	Cooperativas de vínculo Cerrado.	18
1.8.	Ventajas de las asociaciones cooperativas	18
1.8.1.	Capital social variable	18
1.8.2.	Responsabilidad limitada	18
1.8.3.	Bonificaciones fiscales	19
1.8.4.	Libre adhesión	19
1.8.5.	Gestión normalmente austera y poca arriesgada	19
1.8.6.	Alta comunicación entre los asociados	19
1.8.9.	Exoneración de Impuestos	20
1.8.10.	Preferencia de la Administración a recurrir a sus servicios	20
1.8.11.	Cobrar el Pago Único de la Prestación	20

1.9.	Desventajas de las asociaciones cooperativas.....	20
1.9.1.	Dificultad para acceder a financiación	20
1.9.2.	Lentitud en la toma de decisiones	21
1.9.3.	No consiguen beneficios gubernamentales	21
1.9.4.	Límites en la contratación de trabajadores no asociados.....	21
1.9.5.	Dedicación de los beneficios.....	21
1.9.6.	Falta de formación de sus miembros.....	21
1.10.	Marco Legal e Institucional.....	22
2.	Generalidades de la asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)	25
2.1.	Antecedentes:.....	25
2.2.	Planeación Administrativa:.....	26
2.2.1.	Filosofía	26
2.3.	Organización	27
3.	Generalidades de la administración	30
3.1.	Definición.....	30
3.2.	Antecedentes	30
3.3.	Importancia	33
3.4.	Características de la administración.....	34
3.4.1.	Universalidad	34
3.4.2.	Valor instrumental.....	34
3.4.3.	Unidad temporal	34
3.4.4.	Amplitud de ejercicio.....	34
3.4.5.	Especificidad.....	34

3.4.6.	Interdisciplinariedad	34
3.4.7.	Flexibilidad	35
3.5.	Definición de modelo	35
3.6.	Definición de modelo administrativo	35
3.7.	Tipos de modelos administrativos	36
3.7.1.	“Modelo autocrático	36
3.7.2.	Modelo de Custodia	36
3.7.3.	Modelo de Apoyo	37
3.7.4.	Modelo colegiado	37
3.8.	Proceso administrativo	38
3.8.1.	Planeación	39
3.8.1.1.	Filosofía	39
3.8.2.	Políticas	40
3.8.3.	Estrategias	40
3.8.4.	Procedimientos	40
3.8.5.	Presupuestos	40
3.8.6.	Normas	41
3.8.2.	Organización	41
3.8.1.	Manuales:	42
3.8.1.1.	Administrativos	42
3.8.1.2.	Reclutamiento y Selección de personal	42
3.8.1.3.	Contratación	42
3.8.1.4.	Inducción	42
3.8.2.	Dirección	42

3.8.2.1.	Liderazgo	43
3.8.2.2.	Motivación	43
3.8.2.3.	Comunicación	44
3.8.2.4.	Supervisión administrativa	44
3.8.3.	Control	44
3.8.3.1.	Control presupuestario	45
3.8.3.2.	Control no presupuestario	45

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES ESCOLARES DE LOS MUNICIPIOS DE MEJICANOS Y SAN SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1.	Antecedentes del problema	47
1.1.	Objetivos	48
1.1.1.	General	48
1.1.2.	Específico	48
1.2.	Metodología de la investigación	48
1.2.1.	Métodos auxiliares	49
1.2.1.1.	Análisis	49
1.2.1.2.	Síntesis	49
1.2.1.	Tipo de Diseño de la Investigación	49
1.2.2.	Fuentes de Información	50
1.2.3.	Técnicas e Instrumentos para recolectar información	50
1.2.3.1.	Técnicas	50
1.2.3.1.1.	La entrevista	50
1.2.3.1.2.	La encuesta	51

1.2.3.1.3. La observación directa	51
1.2.3.2. Instrumentos	51
1.2.3.2.1. Guía de entrevista	51
1.2.3.2.2. Cuestionario	51
1.2.3.2.3. Lista de Cotejo.....	51
1.2.4. Ámbito de la investigación	51
1.2.5. Unidades de análisis	52
1.2.5.1. Objeto de estudio:	52
1.2.6 . Determinación del universo y la muestra	52
1.2.6.1. Universo	52
1.2.6.2. Muestra	52
1.2.7. Tabulación y Análisis de Datos	52
1.2.7.1. Análisis e interpretación	54
2. Diagnóstico administrativo actual de la asociación cooperativa en estudio	54
2.1. Planeación	54
2.1.1. Filosofía	54
2.1.2. Políticas	55
2.1.3. Estrategias	55
2.1.4. Procedimientos	56
2.1.5. Presupuestos	56
2.1.6. Normas	56
2.2. Organización	56
2.2.1. Jerarquía	56
2.2.2. Manuales	57

2.3.	Dirección	57
2.3.1.	Liderazgo	57
2.3.2.	Motivación	58
2.3.3.	Comunicación	58
2.3.4.	Supervisión administrativa	59
2.4.	Control.....	59
2.4.1.	Control presupuestario	59
2.4.2.	Control no presupuestario	60
2.5.	Alcances y Limitaciones	60
2.5.1.	Alcances	60
2.5.2.	Limitaciones	60
3.	Conclusiones	60
4.	Recomendaciones	61

CAPÍTULO III PROPUESTA MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ESCOLARES DE LOS MUNICIPIOS DE MEJICANOS Y SAN SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOTREMYSS)

1.	Aspectos generales.....	63
1.1.	Objetivos	63
1.1.1.	General.....	63
1.1.2.	Específicos:	63
1.2.	Importancia del Modelo Administrativo	63
1.3.	Alcances y Limitaciones del Modelo	64
1.3.1.	Alcances.....	64

1.3.2.	Limitaciones	64
2.	Descripción del modelo administrativo para ACOTREMYSS DE R.L.....	64
2.1.	Planeación Administrativa	64
2.1.1.	Misión Propuesta	64
2.1.2.	Visión Propuesta	65
2.1.3.	Objetivos Empresariales Propuestos	65
2.1.3.1.	General:	65
2.1.3.2.	Específicos:	65
2.1.4.	Políticas	65
2.1.5.	Valores:.....	66
2.1.6.	Estrategias	66
2.1.7.	Procedimientos	67
2.1.8.	Presupuestos	67
2.1.8.1.	Presupuestos Operativos:	67
2.1.8.3.	Presupuestos Financieros:.....	68
2.1.9.	Normas.....	68
2.2.	Organización	68
2.2.1.	Organigrama.....	68
2.2.2.	Manuales Administrativos.....	72
2.3.	Dirección	80
2.3.1.	Liderazgo	80
2.3.2.	Motivación	80
2.3.3.	Comunicación.....	80
2.3.4.	Supervisión Administrativa	81

2.3.5. Control.....	81
2.3.5.1. Control Financiero	81
2.3.5.2. Control Presupuestario	82
2.3.5.3. Control no Presupuestario.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	90

Anexos

Anexo 1 Entrevista

Anexo 2 Encuesta Interpretación

Anexo 3 Lista de Cotejo

**Anexo 4 Manual de Reclutamiento, selección, contratación, capacitación
e inducción**

Anexo 5 Manual de descripción de puestos

Anexo 6 Manual de ingreso de asociados

Anexo 7 Manual de crédito

Anexo 8 Manual de aprovisionamiento

Anexo 9 Manual de capacitación e implementación

Anexo 10 Manual de bienvenida

RESUMEN

El modelo cooperativo en El Salvador tuvo su auge a partir del año 1930, ya que es una filosofía que respeta los ideales de las personas, permitiéndole desarrollarse en el ámbito social y económico; ya que al estar debidamente organizados permite reducir costos optimizando los recursos.

El trabajo de graduación, se desarrolló en la asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de mejicanos y san salvador de responsabilidad limitada, la cual se constituyó legalmente el 18 de diciembre de 2016, con 24 asociados, con la finalidad de proveer soporte económico, al sector de trabajadores que se dedican al transporte escolar, ya que no cuentan con respaldo económico-social por ser un sector informal. Dentro de los principales beneficios obtenidos es el ahorro por medio de las aportaciones que son el capital que hace crecer el patrimonio de la entidad y el respaldo económico para el asociado cuando se retire, también el descuento para la adquisición de insumos para vehículos como repuestos y el abastecimiento de combustible.

La presente investigación se llevó a cabo a través del Método Científico, mediante el tipo de investigación explicativa y el diseño que se utilizó fue el no experimental; ya que no se manipuló ninguna variable. Los datos se obtuvieron a través de información brindada por los asociados, el presidente de la asociación a través de entrevista dirigida, así como también a través de cuestionario aplicado a los asociados de la cooperativa. La investigación realizada permitió que se determinaran las siguientes conclusiones:

1. Ausencia de procesos administrativo para el desarrollo de sus actividades cotidianas
2. Asociados fundadores, están ejerciendo funciones administrativas y operativas ya que no se cuenta con personal.
3. Se determinó que asociación cooperativa no cuenta con herramientas organizativas como organigrama completo y manuales de procedimientos, lo cual ocasiona que las actividades a desempeñar por el personal que se contrate a futuro no se realice de manera eficiente.

4. Se identificó un liderazgo participativo, en el que se toma en cuenta a los empleados y asociados
5. En relación a la comunicación, se realiza de forma telefónica, escrito y personal.
6. La supervisión y coordinación es efectuada en todas las áreas, faltando programas preventivos.

Conforme a las conclusiones detalladas, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el modelo administrativo colegiado ya que cuenta con las características que se necesitan desarrollar dentro de la asociación cooperativa
2. Contratar un gerente administrador y contador bajo el esquema de servicios profesionales para que faciliten el desarrollo de las actividades de la asociación cooperativa.
3. Rediseñar herramientas organizativas como: organigrama, que muestre los niveles de autoridad y responsabilidad, así como su filosofía empresarial, además manuales de organización, descripción de puestos y procedimientos, para un mejor desempeño en las actividades desarrolladas.
4. Seguir aplicando el liderazgo participativo, en el que se tome en cuenta a los empleados y asociados.
5. Fortalecer los medios de comunicación existentes
6. Efectuar una supervisión administrativa enfocada a encontrar errores, evitando desperdicios de tiempo y recursos.

Lo detallado anteriormente constituyó la base para la propuesta de un modelo administrativo que permita optimizar los recursos de la asociación cooperativa.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la investigación está basada en elaborar un Modelo administrativo para la optimización de los recursos, para la asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de mejicanos y san salvador de responsabilidad limitada, está estructurada en tres capítulos que a continuación se detallan:

Capítulo uno: se exponen los antecedentes históricos del sector cooperativo a nivel mundial y como se retomó dicho modelo en El Salvador, los objetivos y principios cooperativos son la base de la filosofía de la empresa de estudio, ya que su principal objetivo es velar por el bienestar de los asociados que integran la cooperativa.

Capítulo dos: representa la investigación de campo, en el cual se empleó la técnica de la entrevista, encuesta y lista de cotejo, ya que nos permitió obtener los insumos para sustentar la propuesta de modelo administrativo; ya que se elaboraron preguntas acerca de la comunicación, procesos administrativos, filosofía empresarial, liderazgo, entre otras.

Capítulo tres: se realiza la propuesta para la implementación del modelo administrativo para la optimización de recursos, se establecieron los objetivos tanto generales como específicos, seguido de lo que es la importancia, la cual radica en conocer la situación actual y que permita mejorar el funcionamiento en el área administrativa, así se podrán implementar las actividades que no se han desarrollado lo que ha delimitado los servicios de los cuales pueden hacer uso sus asociados.

CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ESCOLARES DE MEJICANOS Y SAN SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Generalidades de las asociaciones cooperativas

1.1 Antecedentes del Cooperativismo

“La palabra cooperación fue usada por primera vez por el inglés Robert Owen en 1821, siendo uno de los precursores del cooperativismo. Los esfuerzos que este hace para organizar cooperativas en la práctica fracasan”¹.

“La cooperación moderna organizada nace en 1844, con la organización de la primera cooperativa de consumo por los 28 tejedores de Rochdale, Inglaterra.

Las ideas de la cooperación se extendieron por los mismos años en Francia por Charles Furier.

En Alemania en el año 1848 dos hombres que buscaron solución a los problemas económicos de los artesanos y agricultores, fueron Schulzc-Delitsch y Raiffesen, quienes a su vez se inspiraron en las ideas de Víctor Aime-Huber, en la promoción de cooperativas de ahorro y crédito en su país.

En Italia en 1865 Luigi Luzatti promovió cooperativas de ahorro y crédito y estableció la Responsabilidad Limitada porque consideró que la mayor parte de los miembros de las cooperativas son de escasos recursos económicos”²

¹ Orozco Vilchez, Jorge Antología Doctrina cooperativa, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José Costa Rica, 1986

² Libro de Cooperativismo, Sociedad cooperativa de ahorro y crédito magisterial vicentina de responsabilidad limitada, El Salvador, 1987

1.1.1. Antecedentes del cooperativismo en América Latina

“En términos generales pueden señalarse dos grandes líneas históricas que caracterizan el desarrollo del cooperativismo en América Latina, con regiones geográficas claramente diferenciadas:

Cono Sur, (comprende Argentina, Chile, Uruguay y el sur de Brasil): se refiere a un modelo estrictamente europeo, con influencia ideológica “rochdaleana”, traído por la inmigración del siglo XIX y de las primeras décadas del siglo XX. Es el cooperativismo más antiguo y desarrollado, surgido en forma espontánea y por libre iniciativa.

Resto de América Latina, (América del Sur, excepto los países del Cono Sur; Centroamérica, México y el Caribe): es un modelo más reciente, cuyos orígenes se caracterizan de forma decisiva por el fomento del Estado. Es influenciada por la tradición indígena local.

En América Latina surgieron los primeros emprendimientos cooperativos durante la primera mitad del siglo XIX (1850), principalmente en los países de Argentina, Brasil, México y Venezuela. A partir de la primera década del siglo XX (1910), el cooperativismo se fue desarrollando gradualmente en el resto de los países del continente Americano, según diferentes influencias, como es el caso de inmigrantes europeos principalmente en el Cono Sur, que promovieron las cooperativas de consumo, financieras y cajas de socorro mutuo.

La Iglesia católica promovió el modelo cooperativo en los países de la región andina, México y Centroamérica. Una tercera influencia han sido los gobiernos nacionales que han promovido cooperativas de trabajo asociado, agrarias, de comercialización y otros servicios, así como cooperativas de vivienda en Chile, República Dominicana, Costa Rica, Colombia, El Salvador y Nicaragua, entre otros. Finalmente, las organizaciones sindicales también tuvieron una influencia y un papel importante en la promoción de las cooperativas para los trabajadores y sus familias en países como Chile, Uruguay y Costa Rica. El cooperativismo se

ha desarrollado de diferentes maneras en todos los países de América Latina, en unos con mayor fuerza y apoyo que en otros, pero en todos los casos el modelo ha tenido un fuerte impacto económico y social.

Entre los años 1960 y 1980, el cooperativismo tuvo un auge importante en la mayoría de los países de la región, aunque en algunos fue reprimido por gobiernos militares de esa época. A partir de la instalación de la Oficina Regional de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) Américas en 1990, el cooperativismo en América Latina inició una nueva etapa, en la cual se logró un mayor intercambio de información y experiencias entre los movimientos cooperativos de todos los países, existiendo en la actualidad diferentes redes de integración que se han ido consolidando poco a poco durante los últimos años.

Sin embargo, a pesar del éxito logrado principalmente por las cooperativas financieras, de seguros, de salud y de otros servicios, también se reconocen debilidades de integración, de gobernabilidad y una baja capacidad de incidencia, lo que debilita las posibilidades de proyectar una mejor imagen del movimiento cooperativo en la mayoría de los países.

No obstante, y a pesar de estas debilidades, el cooperativismo de la región representa un sector de la economía social entre el sector público y el sector privado en constante crecimiento. En Argentina existen más de 12.000 cooperativas que representan alrededor de diez millones de cooperativistas. En Brasil, la Organización de Cooperativas de Brasil (OCB) tiene 6.652 cooperativas con nueve millones de miembros y genera cerca de 300.000 empleos directos. En Bolivia solo las cooperativas mineras generan alrededor de 100.000 empleos. En la región de América Latina, a pesar de no contar con estadísticas exhaustivas, se puede resaltar que las 13.000 cooperativas afiliadas a la ACI Américas representan a más de 32 millones de ciudadanos y trabajadores. Sin duda hoy en día, a pesar de su “relativa invisibilidad” en las políticas públicas

nacionales, las cooperativas son un modelo de desarrollo en cada localidad en la que actúan, generando empleos directos e indirectos, creando mecanismos de ayuda mutua y protección social, permitiendo el acceso a productos financieros para la población excluida del sistema bancario tradicional y facilitando el cooperativismo en América Latina acceso a mercados de exportación, en particular para los productores más vulnerables. En varios países los sectores cooperativistas representan una organización social, junto con otros movimientos (campesinos, indígenas y sindicatos) que promueven la solidaridad, la inclusión social y los derechos humanos y laborales.

Desde hace varias décadas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la ACI Américas apoyan el desarrollo cooperativo en la región como estrategia de lucha contra la pobreza, la promoción de la inclusión social y el trabajo digno o decente. Este trabajo adquiere mayor fuerza a partir del 20 de junio de 2002, cuando se adopta la Recomendación 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas en la 90ª Conferencia Internacional del Trabajo.

Por último, las Naciones Unidas declaró el año 2012 como Año Internacional de las Cooperativas, lo que representa un excelente espacio y una magnífica oportunidad para relanzar el potencial económico y social del cooperativismo a partir de sus principios y valores. La Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe y la Oficina Regional de la ACI Américas presentan este estudio sobre el cooperativismo latinoamericano para favorecer un debate sobre el aporte real del cooperativismo al desarrollo económico y social en el continente e incentivar una nueva etapa de fortalecimiento del cooperativismo en la región”³

³ Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto & Vanhuynegem, Philippe, Eds., El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012. 400 p.

1.1.2. Desarrollo de las Cooperativas en El Salvador

“Las etapas de desarrollo de las cooperativas en El Salvador se describen de la siguiente manera:

Período de 1886 a 1929.

En este período hay una falta total de apoyo del sector público a este tipo de organizaciones, como se demuestra por el número de cooperativas que se forman durante ese período. El Estado únicamente se limita a la promulgación de algunas normas legales que regulan la creación y funcionamiento de las Cooperativas.

Es así como en este período se implantan en la Universidad Nacional en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas, la cátedra de Cooperativismo. Esto es una muestra de la expresión del desarrollo ideológico de la época y el papel importante que representaba la Universidad a fines del siglo XIX.

Es hasta 1904 que aparecen por vez primera en el Código de Comercio en el Capítulo IV Regulaciones para las Cooperativas; titulado capítulo iv de las sociedades cooperativas y las define como sociedades mercantiles.

Es así como en 1904 se organiza la primera Cooperativa de Zapateros en San Salvador. A pesar de que fue la primera no se tienen mayores datos de ella; pero su composición artesanal, refleja el contenido Socio - Económico de la época.

En 1917 se constituye la sociedad cooperativa de obreros de El Salvador federados tampoco se tienen datos de esta cooperativa solamente se sabe que existió.

Las dos únicas Cooperativas que se organizaron en este período, estuvieron integradas por sectores medios de carácter artesanal; careciendo de las

condiciones sociales e ideológicas a nivel de la sociedad para que el cooperativismo se institucionalizara como tal.

Período de 1930 a 1949.

El Estado a partir de la década de 1930 abandona su neutralidad económica y social, obligado por eso es que definen y dicta medidas dirigidas a estos campos. Estas medidas de hecho salen del marco legal de la Constitución Política de 1886. En esta nueva manera de ver es que el Estado favorece en alguna medida, el desarrollo de las Cooperativas, en especial aquellas formadas por pequeños y medianos productores agrícolas.

Surgen así en este período varias cooperativas; en 1935 se funda la Cooperativa de Paneleros de Cojutepeque y del Valle de Jiboa. Partiendo éstas del modelo cooperativo de Raiffeisen, crean en 1940 las cajas de crédito rural y posteriormente en 1943 integran la federación de cajas de crédito rural amparados por la Ley de Crédito Rural. En base al Código de Comercio de 1904 se organiza la cooperativa algodonera en el año de 1940. Esta cooperativa estaba formada e integrada por pequeños, medianos y grandes productores; así como también por propietarios y arrendatarios de tierras.

Período de 1950 a 1969.

Se promulga la Constitución Política de 1950 y el Estado institucionaliza la intervención, convirtiéndose éste en promotor del desarrollo económico y social, coincidiendo con el rol de desarrollo que adoptan los Estados Unidos, con el Programa alianza para el progreso. Es en este período que el Cooperativismo tiene más auge a pesar de todas las limitaciones e insuficiencias que se presentan.

Uno de los hechos más relevantes en este período es la aprobación por la Asamblea Legislativa de la ley general de asociaciones cooperativas y la ley de creación del instituto salvadoreño de fomento cooperativo aprobándose al

siguiente año el reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas y el 8 de mayo de 1972 el reglamento interno del instituto salvadoreño de fomento cooperativo.

En 1964 el Gobierno de Estados Unidos promovió la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, en los sectores medios urbanos, éste se hizo a través del programa cuna de Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de los Estados Unidos de América.) y (AID) Agencia Internacional para el Desarrollo, este grupo de Cooperativas de Ahorro y Crédito fundaron en 1966 la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES de R.L.) y es en este momento que se retoma la concepción filosófico y organizativa del modelo clásico de la sociedad de los justos pioneros de Rochadle. El Estado en este momento considera a las cooperativas como un instrumento de desarrollo Socio - Económico.

En este período los Estados Unidos juegan un papel importante, con su programa alianza para el progreso impulsando y fortaleciendo las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el objetivo de contrarrestar las reivindicaciones sindicales de los trabajadores.

Este período tiene sucesos relevantes, es cuando surgen muchas instituciones que apoyan al Cooperativismo entre otras se encuentra Fundación Promotora de Cooperativas (FUNPROCOOP), que antes de este período funcionaba como un apéndice del Secretariado Ínter-diocesano, la misma FEDECACES, y el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

Desde 1970 hasta 2018. Con la aprobación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador y la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se propicia un auge en el fomento y creación de Asociaciones Cooperativas en el país. En este período el Estado impulsa varias reformas, siendo la de más impacto en el movimiento cooperativo la Reforma Agraria. Esta

reforma hace sujetos de adjudicación de las tierras a las Cooperativas Agropecuarias, las que son integradas por los mismos trabajadores asalariados de las haciendas expropiadas.

En esta etapa la oportunidad misma, propicia el apareamiento de diferentes formas de promover la formación de cooperativas. Frente a este fenómeno el auge del movimiento carece de los elementos de juicio suficientes, para ver a futuro sus resultados.

Sin embargo, con la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se inició un gran auge en el cooperativismo. Es así que los primeros sectores en reconvertirse fueron las cooperativas de transporte, movimiento que surge en la década de 1970. Este tipo de cooperativas confrontan una serie de problemas sociales, administrativos y financieros.

A partir de 1980 como resultado de la Reforma Agraria emprendido por el Estado, las Cooperativas Agropecuarias, pasan a ocupar el primer lugar, llegando alcanzar en 1984 el 67% del universo cooperativo.

Las Cooperativas de Producción Manufacturera, carecieron del apoyo por parte del Estado, su crecimiento ha sido raquítico y su tamaño es pequeño. Están integradas por sectores marginados, con bajos niveles educativos y tecnológicos, confrontan problemas de comercialización por el tipo de productos que elaboran.

Haciendo mención de este tipo de cooperativas se tienen que remontar a 1954 cuando se formó la Cooperativa del Valle de la Esperanza, en el Oriente del país; la cual fue integrada por hombres y mujeres que se dedicaban a la confección de ropa.”⁴

⁴Libro de Cooperativismo, Sociedad cooperativa de ahorro y crédito magisterial vicentina de responsabilidad limitada, El Salvador, 1987

1.2. Definición de Cooperativa.

“Es una reunión libre de personas que tienen necesidades económicas comunes y de igual forma en común tratan de resolverlas, estableciendo una empresa económica, de administración democrática y de beneficio común”⁵

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente, para satisfacer necesidades sociales y económicas comunes, mediante una empresa de propiedad conjunta y democrática”⁶

De acuerdo a las definiciones anteriores, también se puede decir que cooperativa es, asociaciones de personas que se organizan con el objeto de satisfacer, algunas de sus necesidades.

1.3. Objetivos del cooperativismo

1.3.1. Económico Financiero.

“Una cooperativa es una asociación de índole económica.

Primero: porque pretende satisfacer necesidades de tipo económico a sus asociados entre las cuales se mencionan: producir a costos más bajos y vender a precios más razonables, segundo: porque en ella se llevan a cabo actividades económicas de: comprar, vender, producir y prestar.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, también enfatiza los objetivos económicos de una asociación cooperativa que señala entre los fines: procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva. Sin embargo, es necesario recalcar que si bien es cierto una asociación cooperativa tiene fines económicos, no tiene propósitos de lucro.

⁵ Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Boletín informativo 1986, pág.6

⁶ Boletín 152, Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima, El movimiento cooperativo en El Salvador y propuesta estratégica para el cooperativismo de vivienda por ayuda mutua, pág.2

Las asociaciones cooperativas logran el mejoramiento económico de sus asociados; considerando básicamente las siguientes:

- a) Reducen los costos de producción.
- b) Obtienen condiciones más favorables en sus transacciones comerciales.
- c) Logran posicionamiento de nuevos mercados.
- d) Resuelven problemas de financiamiento.

En las asociaciones cooperativas de consumo, se observa como por la cuantía significativa de las compras alcanzadas a través del esfuerzo económico conjunto de los asociados, les es posible comprar directamente a los fabricantes, lo cual permite adquirir productos en condiciones más favorables eliminando intermediarios, y que hacen que en la mayoría de los casos cuando el producto llega al consumidor final el precio sea elevado debido a que cada intermediario los ha incrementado cargándolos con los costos derivados de su intervención incluyendo además su ganancia.

Otro factor importante es el hecho de que llegan a constituirse en fuente de financiamiento para sus asociados mediante el fomento del hábito del ahorro, pues con estos recursos les es posible conceder préstamos a sus miembros quienes en la mayoría de los casos no son sujetos de créditos en las Instituciones Financieras, por no considerar atractivo conceder financiamiento de baja cuantía y riesgo en cuanto a su recuperación.

1.3.2. Educación del Cooperativismo.

El fomento de la educación permite el conocimiento y la mejor comprensión de los principios, contribuyendo a que los asociados actúen con mayor conciencia; es por esta razón que la educación en el cooperativismo, además de ser uno de sus principios, constituye uno de sus objetivos si se desean buenas cooperativas, las personas que los componen deben ser buenos

cooperadores para lo que es necesario ser poseedor de una conciencia colectiva adquirida a través de la educación, siendo ésta el vínculo mediante el cual se alcanza la formación y desarrollo de las personas, enseñándoles a trabajar juntos; no solo por el bien individual, ni de la cooperativa sino por el bien de la comunidad donde pertenecen.

1.3.3. Sociales del Cooperativismo.

Las cooperativas tienen objetivos sociales que nacen con sus mismos principios y de los cuales se beneficia la comunidad a la que pertenecen. La acción desarrollada por las cooperativas es una negación radical al bienestar individual; las actividades realizadas en grupo facilitan el desarrollo de las potencialidades particulares permitiendo de esta forma realizar integralmente como persona humana.

El objetivo social que se pretende alcanzar en este tipo de organizaciones es proyectar a la persona hacia sus semejantes, creando los vínculos necesarios para que su participación en la sociedad sea lo más efectiva y constructiva posible y que dicha participación alcanzada mediante la acción conjunta y consciente, constituya un elemento vital para minimizar todo el antagonismo que pudieran socavar una mayor participación de los ciudadanos de un país.”⁷

1.4. Principios cooperativos

“En su conjunto son lineamientos que las cooperativas deben seguir, los cuales se describen a continuación.

1.4.1. Adhesión abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que

⁷Revolución Cooperativa o el socialismo occidente, Lavergne, Bernard, UCA Editores, edición única, 1997, pág.70

conlleva la condición de sus asociados, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

1.4.2. Democracia

Son controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los asociados. En las cooperativas de base, los asociados tienen igual derecho de voto (un asociado, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

1.4.3. Participación económica de los asociados.

Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de asociado. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los asociados en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los asociados.

1.4.4. Autonomía e independencia.

Son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus asociados. Si entran en 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 asociados y mantengan la autonomía de la cooperativa.

1.4.5. Educación, entrenamiento e información.

Brindan educación y entrenamiento a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de

sus cooperativas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

1.4.6. Cooperación entre cooperativas.

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

1.4.7. Compromiso con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados”⁸

1.5. Características

“Según la Alianza Cooperativa Internacional las Cooperativas se caracterizan por:

Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.

Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa.

1.5.1. Propiedad Social

Pertenece al conjunto de los trabajadores, usuarios o asociados. Por ejemplo, en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el capital social de las mismas está constituido por las aportaciones realizadas por los asociados, así como los intereses y excedentes capitalizados. De acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas, las aportaciones pueden ser hechas en dinero, bienes muebles e inmuebles, derechos, de acuerdo con lo que dispongan los estatutos de la cooperativa y según la naturaleza de ésta.

⁸ Revista Infórmate, FEDECACES, Editorial Salvador Juarez, Edición única, 2006, pág.7

1.5.2. Gestión

La dirección y administración es democrática y ascendente (autogestión de los propios asociados). Los procesos de toma de decisiones son democráticos y para ello se configura diferentes instancias como las reuniones de la Asamblea General que aprueba los planes estratégicos y operativos de las cooperativas, federaciones o confederaciones, sin embargo, el proceso de gestión generalmente recae en las estructuras organizativas de las cooperativas, particularmente de segundo y tercer nivel. Instituciones como la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) y la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS), cuentan con estructuras técnico-operativas (gerentes, coordinadores de departamento, promotores, etc.) que se encargan no sólo de los procesos técnicos y de servicio para las cooperativas asociadas, sino también de la gestión de recursos financieros necesarios para su funcionamiento.

1.5.3. Apropiación de los ingresos

Para la expansión de las operaciones, establecimiento de los servicios comunes, consolidación del sistema y distribución entre los asociados en proporción al trabajo aportado y/o los servicios utilizados.

1.5.4. Tipo de empresa

Cooperativa, es decir autogestionaria. El modelo cooperativista en el país ha experimentado cambios sustanciales en los últimos años, precisamente como resultado de un ambiente externo que le continúa siendo adverso. Las cooperativas de ahorro han tenido que competir contra una banca globalizada, y en ese sentido, han hecho mejoras en sus sistemas, normativa interna, manuales, etc., a efectos de aumentar el nivel de desempeño. Esto está relacionado con la capacidad de autogestión.

1.5.5. Principios éticos:

Las gestiones dentro de las cooperativas están basadas en libertad, igualdad, solidaridad y espíritu de servicio.”⁹

1.6. Diferencia entre asociación cooperativa y sociedades cooperativas

SOCIEDADES COOPERATIVAS	ASOCIACIONES COOPERATIVAS
DIFERENCIAS	
Busca el enriquecimiento	Satisfacción de necesidades no busca el lucro
La sociedad cooperativa se constituye por escritura pública	Se constituyen por medio de Asamblea General de Asociados Fundadores
Se rigen por el Código de Comercio	Se rige por la Ley de Asociaciones Cooperativas
No cuenta con privilegios fiscales ni municipales	Privilegios fiscales, exención de impuestos fiscales y municipales, previa petición por un plazo de 5 años
La admisión de los socios se verifica mediante la firma de ellos en el Registro de Socios y su exclusión debe acordarse en Junta General	La admisión o no de un asociado, o si se le excluye, la corresponde al Consejo de Administración, pudiendo apelar el miembro de esa resolución ante la Asamblea General
Para su administración pueden tener uno o más administradores y puede o no ser socio	Únicamente pueden ser los asociados a través del Consejo de Administración
Se designa al representante legal	El representante legal él es Presidente de Consejo de Administración

⁹ Boletín 152, Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima, El movimiento cooperativo en El Salvador y propuesta estratégica para el cooperativismo de vivienda por ayuda mutua, pág.3-4

SEMEJANZAS
Se requiere un mínimo de 10 personas para mantenerse activa
Tienen derecho a separarse cuando así lo estimen convenientes
El órgano supremo o máximo en las sociedades y en las asociaciones es la Junta General de Socios y la Asamblea General de asociados
Por cada persona un voto; independientemente de lo que sea su aportación Su capital Social es variable e ilimitado

1.7. Clasificación de las cooperativas en El Salvador

“Por su constitución han sido clasificadas de la siguiente forma:

1.7.1. Cooperativas de primer grado.

Son aquellas que están integradas por no menos de 15 personas naturales con un interés común que se transforman en personas jurídicas, entre estas asociaciones se encuentran las siguientes:

1.7.1.1. Cooperativas de producción.

Están formadas por productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, la Ley de Asociaciones Cooperativas las clasifica así:

1.7.1.1.1. Producción Agrícola

1.7.1.1.1.1. Producción Pecuaria

1.7.1.1.1.2. Producción Pesquera

1.7.1.1.2. Producción Agropecuaria

1.7.1.1.3. Producción Artesanal

1.7.1.1.4. Producción Industrial o Agro-Industrial.

1.7.1.2. Cooperativas de Vivienda.

Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

1.7.1.3. Cooperativas de Servicios

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- 1.7.1.3.1. De Ahorro y Crédito
- 1.7.1.3.2. De Transporte
- 1.7.1.3.3. De Consumo
- 1.7.1.3.4. De Profesionales;
- 1.7.1.3.5. De Seguros;
- 1.7.1.3.6. De Educación;
- 1.7.1.3.7. De Aprovisionamiento;
- 1.7.1.3.8. De Comercialización;
- 1.7.1.3.9. De Escolares y Juveniles.

1.7.2. Cooperativas de segundo grado.

Son las que están formadas por diez o más asociaciones cooperativas del mismo tipo y que conceden a las cooperativas afiliadas el servicio en forma directa, que indirectamente los reciben sus asociados, ya que es la encargada de realizar las operaciones para que las cooperativas ofrezcan un mejor servicio a los asociados, estas son llamadas federaciones.

1.7.3. Cooperativas de tercer grado.

Son confederaciones que tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las Federaciones afiliadas con el objeto de que estos servicios se traduzcan en mejor provecho a la comunidad cooperativa, se constituyen desde 3 a 5 federaciones.

1.7.4. Cooperativas de vínculo Abierto.

Esta denominación es dada a aquellas cooperativas que su membresía está compuesta por asociados pertenecientes a diferentes gremios o sectores.

1.7.5. Cooperativas de vínculo Cerrado.

Se denominan cooperativas de vínculo cerrado a aquellas cuya membresía está integrada por asociados que pertenecen a un solo gremio o sector.”¹⁰

1.8. Ventajas de las asociaciones cooperativas

1.8.1. Capital social variable

“El capital social se estipula en los Estatutos, por lo que se puede adaptar a las posibilidades de los asociados que deciden emprender la cooperativa.

Según la opinión del grupo el capital es variable, debido a que también en los estatutos se establece que se pueden hacer aportes adicionales a la aportación mensual ya estipulada en los mismos estatutos; además la captación de fondos, el otorgamiento de créditos genera retribución por intereses y esto a su vez se convierte en utilidades para la entidad.

1.8.2. Responsabilidad limitada

Los asociados solamente son responsables por el capital que han aportado, no más. Según la opinión del grupo, responsabilidad limitada se refiere a la

¹⁰Material Informativo, proporcionado por INSAFOCOOP, 2007

protección jurídica de los asociados en un desfalco solo el capital invertido en dicha.

1.8.3. Bonificaciones fiscales

Por su especificidad, pueden gozar de determinadas exenciones y bonificaciones a nivel fiscal.

1.8.4. Libre adhesión

Los asociados se dan de alta y baja en el momento que lo deseen.

Toma de decisiones democrática

Todos los asociados participan en el proceso de decisión. De esta forma, se consigue un gran consenso delante de cualquier reto a afrontar y se fomenta la implicación de todo el mundo.

1.8.5. Gestión normalmente austera y poca arriesgada

Al tenerse que tomar la decisión en grupo, normalmente la mayoría son adversos al riesgo y no se precipitan en determinadas Inversiones que puedan poner en riesgo el futuro de la cooperativa.

1.8.6. Alta comunicación entre los asociados

Al estar todas las personas muy involucradas en el funcionamiento, entre ellas hay mucha comunicación y la transmisión de información acostumbra a ser rápida y eficaz.

1.8.7. Posibilidad de inscribirse al régimen de la Seguridad Social

En cualquier forma, ya sea en el régimen general o como autónomo.

1.8.8. Programas gubernamentales que facilitan financiación

Normalmente, las entidades de crédito no están muy abiertas a conceder financiación a cooperativas. Por ese motivo, con el fin de fomentarlas, la Administración Pública acostumbra a ofrecer programas para que este tipo de empresas consigan la financiación que necesitan.

1.8.9. Exoneración de Impuestos

Están exentas de gastos de registro e impuesto sobre la renta: en la misma línea que lo anterior, para conseguir que sean viables y que aparezcan más cooperativas en todo el territorio, gozan de estas ventajas para que no tengan tantas cargas y les sea más simple la realización de los trámites. Además, al no tener que hacer frente a tanta carga fiscal en comparación con otro tipo de empresas, pueden ofrecer el mismo bien o servicio de éstas a unos precios más competitivos.

1.8.10. Preferencia de la Administración a recurrir a sus servicios

Al ser una forma societaria que no es muy conocida entre el público en general, la Administración suple esta falta de clientes mediante el encargo de determinados servicios a las cooperativas.

1.8.11. Cobrar el Pago Único de la Prestación

Aquellas personas que tengan la posibilidad de paro, antes de constituir la sociedad, pueden cobrar mediante un solo pago el importe correspondiente que cobrarían en caso de estar sin trabajo hasta agotar la prestación.

Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.”¹¹

1.9. Desventajas de las asociaciones cooperativas

1.9.1. Dificultad para acceder a financiación

“Las cooperativas no son bien vistas por las entidades financieras, ya que al no tener un organigrama o estructura típica a nivel de empresa las consideran de alto riesgo.

11 <https://noticias.infocif.es/noticia/ventajas-y-desventajas-de-cooperativa>

1.9.2. Lentitud en la toma de decisiones

El hecho que las decisiones tengan que ser tomadas por un nombre tan importante de miembros puede llegar a provocar que se retrase la elección de una alternativa. En un contexto como el actual, en el cual los cambios en el mercado son tan rápidos, es preciso tomar las decisiones con la máxima rapidez posible.

1.9.3. No consiguen beneficios gubernamentales

La Administración Pública es un cliente muy habitual de las cooperativas, pero solamente se contratan aquellas que ya llevan un plazo largo de tiempo trabajando en el sector.

1.9.4. Límites en la contratación de trabajadores no asociados

No pueden contratar a aquella cantidad de trabajadores que deseen, porque hay unos límites marcados por la ley al respecto.

1.9.5. Dedicación de los beneficios

En caso de que haya beneficios, hay que destinar el 30% de ellos para cubrir pérdidas de otros ejercicios (en caso de que las haya habido).

1.9.6. Falta de formación de sus miembros

Los miembros de una cooperativa acostumbran a ser expertos en aquel servicio o producto concreto que van a ofrecer. Ahora bien, a veces les cuesta más realizar determinadas tareas contables o administrativas necesarias para todo negocio.”¹²

12 <https://noticias.infocif.es/noticia/ventajas-y-desventajas-de-cooperativa>

1.10. Marco Legal e Institucional

Las leyes que rigen el cooperativismo en El Salvador se encuentran contempladas en los documentos siguientes:

Cuadro No.1. Leyes e Instituciones que rigen el cooperativismo

Marco Legal	Descripción y marco institucional
Constitución de la República de El Salvador	La Constitución de la República emitida en 1983, Decreto Constituyente N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983, en el artículo No. 114, establece: El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento. Asamblea Constituyente
Ley general de las Asociaciones cooperativas	Decreto #339 del 14 de mayo de 1986. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto #62. (1986)
Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios	La ley entra en vigencia desde el 1° de julio de 2001, su objetivo regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y asociados la más eficiente y confiable administración de sus recursos. La ley aplica a: a) Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus asociados lo hagan del público; b) Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones; c) Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito calificadas por la superintendencia para realizar las operaciones de intermediación que señala la LIFNB d) Las sociedades de ahorro y crédito. Superintendencia del Sistema Financiero

Marco Legal	Descripción y marco institucional
Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. INSAFOCOOP.	En lo referente a la supervisión, art.2 literal f Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Superintendencia del Sistema Financiero
Código de Trabajo	Todo lo relacionado de empleador ha empleado. Ministerio de Trabajo
Ley de protección al consumidor	Art.2 Quedan sujetos a las disposiciones de esta Ley, los comerciantes, industriales, prestadores de servicios, empresas de participación estatal, organismos descentralizados y los organismos del Estado, en cuanto desarrollen actividades de producción, distribución o comercialización de bienes o prestación de servicios públicos o privados a consumidores. Art. 13, 14, 21. Defensoría del Consumidor
Ley del Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	Artículo1, 2, 20 serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables, literal e, 46, literal f, Estarán exentos del impuesto los siguientes servicios: concesión de financiamientos, 48, 66. Ministerio de Hacienda

Marco Legal	Descripción y marco institucional
Código tributario	Artículo 2.- Este Código se aplicará a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, Art. 6, 30.” Se considera sujeto pasivo para los efectos del presente Código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable”, Artículos 38, 58, 62,145. Ministerio de Hacienda
Ley de Impuesto sobre Renta	Art. 4 y 1.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el art. 1 y art. 27 relacionado a las rentas obtenidas, art. 32 exenciones, art.72 por los dividendos pagados, art.74 B,74 C,75, art.78 exenciones de pago de impuesto. Ministerio de Hacienda
Estatutos de la Cooperativa	Los Estatutos constituyen las reglamentaciones o conjunto de normas que regulan la vida de la Cooperativa, sirven de guía a los asociados para saber: Cuáles son los objetivos y funcionamiento de la Cooperativa, Cuál debe ser su conducta dentro de ella, Cuáles son sus deberes y derechos, Cómo controlar en forma disciplinaria todas las actividades para lograr los objetivos y Cómo puede la Cooperativa utilizar los beneficios obtenidos. Los Estatutos son de cumplimiento obligatorio para todos los asociados. Y otras leyes que regulan las transacciones monetarias en nuestro país. Instituto salvadoreño de fomento cooperativo

2. Generalidades de la asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)

2.1. Antecedentes:

“La asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada, se crea con el propósito de brindar apoyo a los asociados, ya que se busca obtener beneficios tales como: descuentos en ventas de repuestos, fomentar la cultura de ahorro, estar legalmente representados, entre otros; cuyas reuniones de los asociados iniciaron desde junio de 2016.

Después de reunirse en reiteradas ocasiones los veinticuatro asociados fundadores, se realizaron acercamientos con la Alcaldía Municipal de Mejicanos, quien en su momento les brindó el respectivo apoyo dándoles trabajo, pero solicitaba que estuvieran legalmente inscritos, es así, que se acordaron reuniones con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en donde se recibió orientación para continuar con el proceso de registrarse como una Asociación Cooperativa.

La asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada (ACOTREMYSS de R.L.) fue legalmente constituida el 18 de diciembre de dos mil dieciséis. En convocatoria según autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

Dentro de las actividades principales que destacan en los estatutos de la Asociación Cooperativa se tienen:

Ahorro, ya que se puede hacer la captación de fondos y así fomentar la cultura del ahorro

Créditos, se pueden ofrecer créditos en las diferentes líneas según los asociados lo demanden, por ejemplo: microcréditos, estudios, vivienda, consumo, entre otras

Aprovisionamiento, la asociación cooperativa puede y tiene la facultad de realizar actividades fuera del rubro de ahorro y crédito para incrementar su capital, y lo ha llevado a cabo, mediante la puesta en función de un Car Wash, que con la ganancia obtenida se ha hecho auto sostenible.

Domicilio: Geográficamente la asociación cooperativa está ubicada en colonia Boquín, pasaje dos, casa número ocho, San Ramón., municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.”¹³

La asociación cooperativa está conformada por veinticuatro Asociados fundadores, cuya estructura organizativa es la siguiente:

2.2. Planeación Administrativa:

La asociación cooperativa, dentro de sus estatutos contempla que puede desarrollar actividades de aprovisionamiento, ahorro y crédito, para ofrecer sus servicios ha definido la siguiente filosofía empresarial.

2.2.1. Filosofía

Misión:

“Formarnos como una entidad altamente capacitada para solventar las necesidades de nuestros asociados, adicional a ello aportar a la economía de la sociedad, siendo el principal apoyo a nuestros asociados y a la comunidad de nuestro municipio, volviéndonos dinámico en nuestra sociedad.

Visión:

¹³Presidente de ACOTREMYSS de R.L. Entrevista de presentación (2017, mayo 22)

Está orientada al beneficio de cada asociado, logrando una mejora en su área laboral como en lo económico, forjando un ambiente seguro, estable y totalmente respaldado por servicios a la persona como al recurso material, garantizando el desarrollo de las operaciones y el crecimiento empresarial que como cooperativa tendremos.

Valores:

Confianza

Transparencia

Integridad

Pasión

Dedicación

Respeto

Amabilidad

Honestidad”¹⁴

La asociación cooperativa actualmente presta servicios de captación de aportaciones de sus asociados y aprovisionamiento mediante la instalación de un car wash, a la fecha no está prestando los servicios de crédito y ahorro, ya que no posee los instrumentos que le permitan definir las directrices para ofrecer un servicio de calidad a sus asociados.

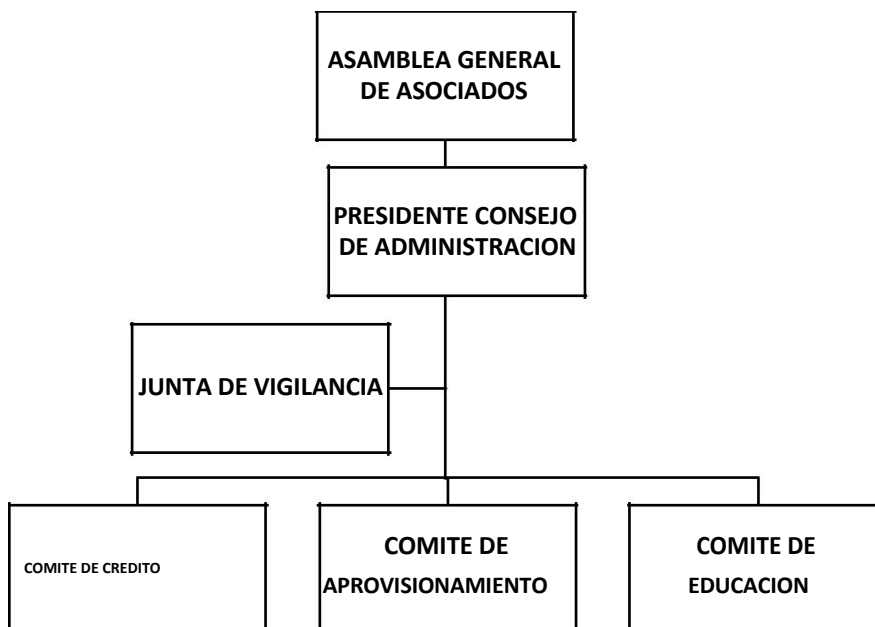
2.3. Organización¹⁵

La asociación cooperativa, actualmente cuenta con la siguiente figura organizativa,

¹⁴<http://www.acotremyss.com/index.php/servicios>

¹⁵ Estatutos del acta de constitución de ACOTREMYSS de R.L.

Figura 1, Organigrama de ACOTREMYSS DE R.L.



Fuente: Organigrama proporcionado por la cooperativa.

Dentro de las autoridades que operan en la asociación cooperativa, se tienen las siguientes:

Asamblea General de Asociados

Es la máxima autoridad de la cooperativa. Los acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, y todos los asociados presentes o ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a la ley.

Consejo de Administración

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, que está integrada por miembros electos de la Asamblea General de Asociados para un periodo no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual está regulado en sus Estatutos. Su conformación se detalla así: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal y tres suplentes.

Junta de Vigilancia

Ejerce la tarea de supervisión de las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos de los órganos administrativos, así como los empleados. Su integración es por miembros electos por la Asamblea General de Asociados. Está constituido por: presidente, secretaria, vocal y dos suplentes.

Comité de aprovisionamiento

Es el encargado de planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración de mantener un ritmo adecuado de compra y venta y establecerá las políticas y procedimientos a seguir. Estará integrado por un presidente, un secretario y un vocal.

Comité de Educación

Sus funciones estarán bajo las normas y presupuestos que les señale el Consejo de Administración. Su función es el desarrollo de programas de educación cooperativista y adiestramiento entre los asociados, directivos, empleados y demás funcionarios de la Cooperativa. Estará constituido por presidente, secretario, vocal y suplentes y fungirán en un periodo de 3 años.

Comité de Créditos

Es el responsable de Aprobar, rechazar y gestionar todas las actividades relacionadas a créditos y está integrado por presidente, secretario y vocal, los cuales son nombrados por el Consejo de Administración.

3. Generalidades de la administración

3.1. Definición

¿Qué es la administración?

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. Koontz y O’Donnell.

“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas”, Robins Stephen.

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”. Henry Sisk y Mario Sverdlik.

“Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras”. Joseph L. Massie.

Partiendo de las definiciones anteriores se concluye que la administración es el proceso por medio del cual se organiza el recurso humano y material, delegando funciones específicas para lograr objetivos comunes.

3.2. Antecedentes

“Del latín ad que significa tendencia o dirección, y minister que es obediencia o subordinación, la etimología del término administración refiere al servicio o

función que se presta al mando de otro. Sin embargo, en la actualidad el concepto abarca otros términos como “recursos”, “proceso”, “objetivos”, “eficacia”, “eficiencia” entre otros que modificaron su significación original. La administración, ha estado innata en la historia de la humanidad desde tiempos prehistóricos, aunque no se le daba el reconocimiento sobre lo que era, ya que aplicaban el trabajo en equipo, coordinación y la división de tareas asignando quienes cazaban, recolectaban alimentos, racionalizaban los recursos y cuidaban el fuego.

Al surgir las culturas se establecieron sistemas de mandato donde había jerarquías, es decir divisiones de poder, económicas y sociales; donde hasta arriba se encontraban los gobernantes, seguidos de sacerdotes, escribas, el pueblo y los esclavos donde buscaban que cada quien cumpliera sus funciones para garantizar la prosperidad de los pueblos y al mismo tiempo estableció pautas de comportamiento; es decir reglas. Asimismo, es de notar que tenían maneras de llevar a cabo sus procedimientos de manera sistemática y bien definidos para lograr lo que buscaban, es acá donde ideas de Aristóteles y Confucio contribuyeron a permear el orden de las cosas siendo pioneros de la administración en ese entonces.

La edad media (476-1492) se caracterizó en primera instancia por conquistas que tenían que estar planeadas y organizadas para llevarse a cabo con éxito y posteriormente por la división de tierras que dio pauta a una forma de organización social, donde se era otorgada una porción de tierra a un denominado señor feudal quien estaba a cargo de un grupo de vasallos quienes trabajaban la tierra que administraba descentralizando el poder y a cambio el señor les procuraba protección, de la misma manera la iglesia fue teniendo poder otorgado por que la organización social de ese tiempo le daba importancia aunque su organización es autónoma y con autoridad de establecer normas y preceptos que debían cumplirse, y donde principios tales como libertad de decisión, cambios de jerarquías, y énfasis en la preparación son aplicables en las

empresas hoy en día. Así mismo los mercaderes de Venecia daban de que hablar por la manera en que comercializaban y lograban llegar a otros lugares y obtener más ganancias y productos ya a la par aparecían impulsores de la contabilidad en Italia que nos hablaban de que la necesidad de control y sistemas contables bajo técnicas como la partida doble, registro en libros de mayor y diario.

De acuerdo a la evolución de máquinas y descubrimiento que vinieron a revolucionar el mundo, para llevar a la edad (1462-1789), eliminando talleres artesanales reemplazándolos con fábricas Adam Smith, padre de la economía quien sentó las bases de pensamiento para la revolución industrial (1840-1870); a lo que Adam Smith manifestó que la división del trabajo era necesaria para la especialización y aumento de la producción, además de que era necesaria lograr la acumulación de capital y tierra, más en contra parte, tiempo después el matemático y científico inglés Charles Babbage argumentaba sobre las desventajas de dividir el trabajo con un análisis de costos, pago de trabajadores y sus rendimiento; ya que se necesitaba tiempo, habilidades y herramientas que auxiliaran en los procesos tal como la división departamental, aunque en contraste la necesidad de producción generó la explotación del trabajador por el empleador, ya que los problemas derivados de la actividad industrial dieron origen a investigar las causas de los mismos y eso dio pauta al nacimiento de la administración como ciencia, ya que antes se veía como algo espontáneo ya que se determina la aplicación científica, comprobable y aplicable de la misma; reconociéndola como ciencia, arte y profesión, gracias al ingeniero mecánico estadounidense Henry Robinson Towne"¹⁶

¹⁶Hitt, Michael A, Administración, Editorial Pearson Education, Novena Edición, Año 2006, Ciudad de México, México

3.3. **Importancia**

“Por medio de la Administración, se ha logrado desarrollo económico, político y social; por lo cual es importante para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que esta simplifica el trabajo con el cual se busca lograr mayor productividad, rapidez y efectividad; e incluso, en la vida diaria es necesaria la administración.

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por qué una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

Se busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. Dentro de la administración encontramos:

Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.

Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión. Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es

instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.”¹⁷

3.4. Características de la administración

3.4.1. Universalidad

“Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.

3.4.2. Valor instrumental

Como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

3.4.3. Unidad temporal

Es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir, que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

3.4.4. Amplitud de ejercicio

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

3.4.5. Especificidad

Aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.

3.4.6. Interdisciplinariedad

Se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

¹⁷ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark, Administración una perspectiva global y empresarial, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores SA de CV, Decimocuarta Edición, Año 2008, Ciudad de México, México

3.4.7. Flexibilidad

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.”¹⁸

3.5. Definición de modelo

“Es la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir”.¹⁹ “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”²⁰

Es una representación parcial de la realidad; no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico.

Gregorio Klimovsky Partiendo de las definiciones anteriores modelo, es un estándar o figura a seguir con el objetivo de mejorar.

3.6. Definición de modelo administrativo

“Es un medio que permite al administrador resolver problemas en base al análisis y el estudio del problema, así como permite conocer las alternativas del hecho, es una tarea de uso muy común, incluso la aplicamos sin darnos cuenta.”²¹

Es una herramienta que permite a las empresas a poner en ejecución para su correcto funcionamiento, y que permite en relación a la variedad de los mismos.

Alfonso Tamayo

Partiendo de las definiciones anteriores, consiste en tener un patrón definido para ejecutar las actividades de toda la organización.

¹⁸ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas: Teoría y Práctica Primera Parte, Editorial Limusa, Año 2006, México

¹⁹ http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html

²⁰ <http://www.rae.es/rae.html>

²¹ Cuartas Hurtado, Darío, Principios de Administración, Editorial ITM, Año 2008, Medellín, Colombia

3.7. Tipos de modelos administrativos²²

3.7.1. “Modelo autocrático

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resultó deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

3.7.2. Modelo de Custodia

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

²²Kast, Freemont, Rosenzweig, James, Administración en las organizaciones, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V, Año 1990, Ciudad de México, México

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

3.7.3. Modelo de Apoyo

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados. El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

3.7.4. Modelo colegiado

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.”²³

Para la investigación el modelo seleccionado para implementar en la entidad en estudio será: Modelo Colegiado.

Ya que con este se pretende que la organización a través del apoyo de la dirección brinde a los asociados la sensación que en conjunto buscan un propósito común, del cual todos se sienten necesarios y parte de la entidad. El objetivo principal será la optimización de los recursos para la mejor funcionalidad y desempeño de ésta.

3.8. Proceso administrativo

“El proceso administrativo, implementado de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, Planeación, Organización, Dirección y Control.

Se considera proceso porque no se puede desarrollar la organización si no se ha establecido la planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se ha

²³Kast Freemont, Rosenzweig, James, Administración en las organizaciones, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V, Año 1990, Ciudad de México, México

planificado y organizado y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

3.8.1. Planeación

"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry

Partiendo de las definiciones anteriores es definir objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, prever posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos.

La planeación es anticiparse a los hechos futuros, pero también es decidir sobre situaciones actuales que presentan alternativas para toma de decisiones y resulta una de las actividades más importantes a realizar por el administrador profesional.

3.8.1.1. Filosofía

Misión

Se puede definir como la necesidad que la empresa pretende dar a entender, ¿Cómo está la empresa? ¿La razón de ser de la empresa? ¿Para qué se ha creado?

Visión

Es el futuro relativo que la empresa pretende desarrollar, de acuerdo a los objetivos estipulados. ¿Dónde se quiere llegar?

Valores

Son pilares fundamentales de la empresa, son importantes ya que estos son los impulsores de la calidad del trabajo que se realiza.

3.8.2. Políticas

Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que disposiciones se pueden tomar y cuáles no, son flexibles.

3.8.3. Estrategias

Conjunto de decisiones sobre qué metas perseguir, qué acciones emprender y como aprovechar los recursos para alcanzar las metas. Se refiere a la organización como un todo, con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo.

3.8.4. Procedimientos

Son planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre, los procedimientos son planes operacionales. Son planes que establecen una obligatoriedad para que se realicen las actividades a futuro.

3.8.5. Presupuestos

Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina o en cualquier otro término numéricamente medible. Es una herramienta que sirve para la planificación de las actividades, puede ser reflejado en cantidades monetarias, con el fin de establecer de manera anticipada las líneas de acción en un periodo determinado.

3.8.6. Normas

Son planes sumamente específicos y se prepara con el objetivo de restringir el comportamiento adecuado del personal, así como a todas las unidades de la empresa.

3.8.2. Organización

"Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo" Porter, Lawler & Hackman

"La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Reyes Ponce & Munch Galindo

"Es la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes; la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados y la provisión para la delegación y coordinación de la autoridad". Koontz & O'Donnell
Partiendo de las definiciones anteriores: es la etapa es donde se prepara detalladamente y coordinan los recursos humanos, materiales y financieros de manera que se pueda garantizar la asignación necesaria de tareas empleando los medios adecuados con el fin de cumplir los objetivos propuestos

Se ocupa de decidir que tareas deben realizarse, quien, como, quien reporta a quien y donde deben tomarse las decisiones.

3.8.1. Manuales:

3.8.1.1. Administrativos

Son documentos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, reuniendo los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

3.8.1.2. Reclutamiento y Selección de personal

Se desarrolla en base a la materia de administración y desarrollo del personal y la cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para el sector público y privado quienes deberán actuar dentro de sus mejores capacidades para la institución en la que laborarán.

3.8.1.3. Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

3.8.1.4. Inducción

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

3.8.2. Dirección

“Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener su unidad, en interés de la empresa”. H. Fayol

“Función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados” Koontz y O’Donnell.

“Proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación”. David Hampton.

Partiendo de las definiciones anteriores podemos expresar: es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres sub funciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

En esta etapa de la administración surge la necesidad de actuar directamente sobre las personas, ya que es, en este elemento que se trata de llevar a cabo los planes elaborados mediante el apoyo de la estructura administrativa la cual ha sido previamente diseñada eficientemente para lograr la optimización de los recursos.

3.8.2.1. Liderazgo

Es el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, ya sea de manera positiva o negativamente, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

3.8.2.2. Motivación

Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

3.8.2.3. Comunicación

Proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que a través de ella se integran las funciones administrativas, especialmente para:

Establecer y difundir las metas de la empresa

Desarrollar planes para lograrlas.

Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente.

3.8.2.4. Supervisión administrativa

Proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

3.8.3. Control

“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. Stoner

“El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”. Robbins

Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Fayol

Partiendo de las definiciones anteriores podemos enunciar: es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. Se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación

regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos.

Es esencial, ya que a pesar de que una empresa cuente con planes bien establecidos, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, si no se verifica cuál es la situación real de la organización y no existe un elemento que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, la aplicación de medidas para la ejecución será deficiente.

Tipos de control

El tipo de control utilizado dependerá de la actividad económica y los objetivos que persigue la organización. En el ámbito administrativo existen dos tipos de control: el presupuestario y el no presupuestario.

El primero considera ingresos, egresos, gastos, tiempo, productos, espacio, efectivo y gastos de capital de la empresa.

Control financiero

Es la parte de la ejecución financiera que hace referencia al control del estado de las finanzas empresariales. Esto permite a los directores de finanzas y a las propias empresas trabajar sobre las posibles desviaciones que están repercutiendo sobre los presupuestos asignados.

3.8.3.1. Control presupuestario

Sistema de control basado en el establecimiento de presupuestos anuales operativos para todos los centros de beneficio y de coste de la empresa, comprobando periódicamente cómo se ajusta la realidad de la marcha de la sociedad a dichos presupuestos, y analizando las desviaciones producidas, con el fin de entender y corregir las causas.

3.8.3.2. Control no presupuestario

Considera las variables estadísticas, informes análisis especiales, la auditoría la operacional y la observación personal.

Dentro de los controles no presupuestarios aplicables a la presente investigación se menciona: a) Controles directos o de avance. El objetivo primordial de este tipo de control es poder ejercer alguna medida correctiva cuando a las actividades realizadas se desvían respecto a los parámetros, normas o metas; la efectividad de este tipo de control estará sujeta a que el encargado de implementar dicho control recibe una forma precisa y oportuna la información necesaria. b) Controles de selección Estos tipos de controles se aplican para probar procedimientos específicos antes de continuar con la siguiente operación, una forma gráfica de estos controles son flujo gramas.”²⁴

²⁴Münch Galindo, Lourdes, García Martínez, José, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Edición 5, Año 2010

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CREDITO DE TRABAJADORES ESCOLARES DE LOS MUNICIPIOS DE MEJICANOS Y SAN SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. Antecedentes del problema

La Asociación Cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de los municipios de Mejicanos y San Salvador de Responsabilidad Limitada (ACOTREMYSS de R.L.), nace el 18 de diciembre de 2016 a través de un equipo de personas visionarias con la finalidad de respaldar a sus socios y lograr beneficiarlos en necesidades inmediatas.

Esta asociación se encuentra registrada legalmente como (ACOTREMYSS de R.L.) en INSAFOCOOP, dirigida por su presidente y vicepresidente, la entidad cuenta con 24 asociados y 3 comités que son: Comité de Educación; comité de Ahorro y Crédito y Comité de Aprovisionamiento.

A raíz de su reciente inicio no se cuenta con los procesos administrativos desarrollados, que le permita alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo por tal razón la cooperativa no cuenta con el otorgamiento de créditos ya que no poseen estándares para poder determinar el cálculo de interés y estipular plazos para que los asociados puedan realizar créditos por medio de esta entidad, es por eso que surge la iniciativa de realizar la investigación para alcanzar por medio de este plan obtener una mejor optimización y uso de sus recursos.

Esta realidad compromete y desafía a los asociados y personal administrativo, a mostrar un alto desempeño laboral, que tenga como base sustentable la eficiencia, el compromiso, el servicio oportuno, la calidad, empatía y calidez.

Lo anterior tiene un alto impacto en el personal involucrado en realizar las diferentes funciones dentro de la entidad. Para lograrlo es necesario elaborar un modelo administrativo para la optimización de los recursos de la Asociación Cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de

los municipios de Mejicanos y San Salvador de Responsabilidad Limitada (ACOTREMYSS de R.L.).

1.1. Objetivos

1.1.1. General

Elaborar el diagnóstico del funcionamiento administrativo actual de la asociación cooperativa

1.1.2. Específico

Diseñar los instrumentos necesarios para identificar la problemática dentro de la Asociación Cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de los municipios de Mejicanos y San Salvador de Responsabilidad Limitada (ACOTREMYSS de R.L.)

Realizar el análisis y tabulación de los datos recopilados a través de los instrumentos.

Evidenciar la problemática a través del análisis y las principales conclusiones y recomendaciones.

1.2. Metodología de la investigación

Para llevar a cabo un proyecto de investigación se debe plantear un esquema previo que dirija los pasos a seguir para realizarla. Esos pasos consisten en determinar el método de investigación a utilizar así como también las técnicas y herramientas básicas que servirán de guía para obtener toda la información necesaria que se utilizará.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el método científico, ya que es un proceso en el cual se usan experimentos que sirven para responder interrogantes y así poder solucionar el problema en estudio.

El problema identificado en la Asociación Cooperativa consiste en la ausencia de un modelo administrativo que permita optimizar los recursos.

El tipo de investigación con el cual se examinó en la asociación cooperativa fue explicativo ya que permitió identificar toda la información relacionada a la asociación cooperativa y el desempeño administrativo de la misma, lo cual ayudará a la propuesta de un modelo administrativo.

1.2.1. Métodos auxiliares

1.2.1.1. Análisis

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos, es decir, las partes de un todo se separan y se estudian para examinar la relación entre ellas.

El método que se utilizó para el análisis fue el deductivo ya que permitió identificar toda la información relacionada a la asociación cooperativa y el desempeño administrativo de la misma, lo cual ayudará a la propuesta de un modelo administrativo.

1.2.1.2. Síntesis

Síntesis quiere decir reunir partes de un todo.

Del análisis e interpretación de los instrumentos que se utilizaron para realizar el diagnóstico en la asociación cooperativa, se ha obtenido los insumos para trabajar en la propuesta para mejorar los procesos administrativos.

1.2.1. Tipo de Diseño de la Investigación.

El tipo de Diseño que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue el no experimental ya que en este el investigador únicamente observa los fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin que éste intervenga en su desarrollo.

1.2.2. Fuentes de Información.

1.2.2.1. Primarias

Para recolectar la información se hizo uso de entrevistas, encuestas cuyo instrumento fue el cuestionario, el cual se aplicó de la siguiente manera, se visitó el lugar donde se ubica la asociación cooperativa el Municipio de Mejicanos, al ingresar al lugar se conversó con el Presidente para que otorgara autorización y un lugar adecuado para poder llevar a cabo la encuesta a los asociados. Este instrumento se utilizó debido a la facilidad de comprensión por parte de los asociados, así como también se utilizó la observación directa con la cual se obtuvieron datos que enriquecieron la investigación.

1.2.2.2. Secundarias

La información fue recolectada a través de documentación bibliográfica, tales como libros, trabajos de graduación relacionados con el tema, Internet, revistas proporcionadas por instituciones que se relacionan con la investigación, a través de las cuales se obtuvieron datos que facilitaron la comprensión de los elementos teóricos que se aplican en el transcurso de la investigación.

1.2.3. Técnicas e Instrumentos para recolectar información.

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos

1.2.3.1. Técnicas

1.2.3.1.1. La entrevista

El propósito de esta técnica fue obtener información acerca de los problemas administrativos que tiene actualmente la asociación cooperativa, se utilizó para recolectar información de manera verbal, se dio en un ambiente de conversación con el presidente, con el objetivo de tener un contacto directo con la persona encargada e identificar los problemas que afronta la asociación cooperativa.

1.2.3.1.2. La encuesta

Sirvió para recolectar información específica proporcionada por los asociados, referente a los aspectos relevantes de las diferentes administrativas que se desarrollan en la asociación cooperativa.

1.2.3.1.3. La observación directa

En esta técnica se utilizó para identificar aspectos relacionados con la temática y que no fueron abordados en los anteriores instrumentos.

1.2.3.2. Instrumentos

1.2.3.2.1. Guía de entrevista

Se desarrolló con una guía de preguntas estructura, con cuestionamientos abiertos y cerrados, para identificar la situación actual de la asociación cooperativa relacionada a la administración que implementa.

1.2.3.2.2. Cuestionario

Se elaboró con preguntas cerradas y a través de estas se obtuvo información relevante para el objeto de estudio de acuerdo a la temática estudiada.

1.2.3.2.3. Lista de Cotejo

Se utilizó para sustentar los resultados e incluir elementos no considerados en los instrumentos anteriores que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación.

1.2.4. Ámbito de la investigación

Objeto de estudio: Asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada, geográficamente está ubicada en colonia Boquín, pasaje dos, casa número ocho, San Ramón., municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.

1.2.5. Unidades de análisis

1.2.5.1. Objeto de estudio:

Presidente de consejo de administración, quien es el responsable de llevar a cabo las exigencias de la asamblea general de asociados, aspectos administrativos.

Asociados: La asociación cooperativa cuenta con veinticuatro asociados fundadores, de los cuales se excluirá al presidente antes mencionado.

1.2.6 .Determinación del universo y la muestra

1.2.6.1. Universo

Para definir el universo poblacional se consideró el total de los asociados dentro de la cooperativa que son veinticuatro, para realizar la investigación.

1.2.6.2. Muestra

No fue necesario el cálculo de la muestra y por lo tanto se decidió elegir la totalidad de estos, es decir se desarrolló un censo a los 23 asociados, excluyendo al presidente.

1.2.7. Tabulación y Análisis de Datos

La información que se obtuvo mediante la entrevista y encuesta realizada a los asociados de la asociación cooperativa, se analizó llevando a cabo el proceso estadístico que consiste en recopilar, tabular, ordenar, analizar e interpretar los datos obtenidos, lo que permitió proporcionar conclusiones y recomendaciones

necesarias, con el propósito de encontrar soluciones al problema administrativo de la entidad.

Luego de haberse recopilado los datos, se procesó la información por medio de la distribución de frecuencias, ya que el objetivo de esta herramienta es obtener valores que se representan en porcentajes. Se realizó la tabulación de los datos, luego se procede a la presentación de la siguiente manera:

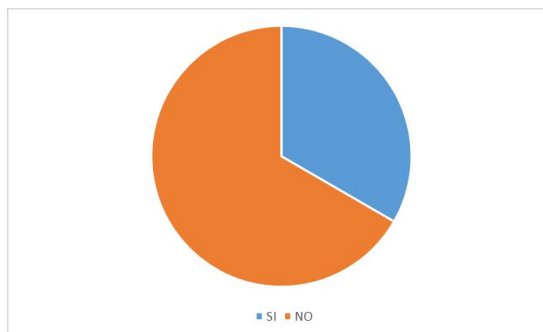
Se escribió la pregunta a la que se hace referencia, la cual lleva su respectiva numeración, seguida de su objetivo. Se elaboró una tabla que consta de tres columnas y tres filas como se muestra a continuación.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Total		

El porcentaje fue calculado de la siguiente manera:

$$= \frac{\text{ú}}{\text{_____}} \times 100$$

Seguido de su respectivo gráfico, utilizando la gráfica circular o de pastel en cada una de las preguntas, como se muestra a continuación:



1.2.7.1. Análisis e interpretación

Para el procesamiento de los datos que se recolectaron a través de la encuesta, se utilizó tablas con distribución de frecuencias y porcentajes que ayudaron a interpretar mejor la información en cada una de las respuestas, además se detalló en cada pregunta realizada, el objetivo que se pretendía alcanzar.

La tabulación e interpretación de datos contribuyó a realizar el diagnóstico sobre la situación actual de la asociación en estudio, que servirá posteriormente para la propuesta de un modelo administrativo que contribuya a mejorar el desempeño administrativo de la misma. En relación al análisis efectuado, se brinda una serie de conclusiones y recomendaciones, exponiendo los aspectos negativos y positivos de la empresa, así como las sugerencias que contribuyan en la elaboración de la propuesta de un modelo administrativo que mejore el desempeño en el proceso administrativo.

2. Diagnóstico administrativo actual de la asociación cooperativa en estudio

2.1. Planeación

Para lograr la optimización de los recursos y un buen desempeño para el logro de objetivos de la asociación cooperativa, se necesita la implementación de un programa sistemático el cual contenga una programación de las actividades a desarrollar, contar con personal idóneo y además definir los responsables de hacer cumplir dichas actividades (Anexo 1, Pregunta 1, 2, 3) (Anexo 2, Pregunta 1 y 2)

2.1.1. Filosofía

La asociación cooperativa, ha sido inscrita legalmente en Diciembre de 2016, se ha enfocado principalmente en la actividad de aprovisionamiento de equipo y artículos de reparación y mantenimiento de vehículos, con la finalidad de proveer

a sus asociados a un costo más competitivo que el mercado; todavía no han implementado las actividades de Ahorro y Crédito, con las cuales puede hacer expandir la entidad para lograr su posicionamiento en el mercado.

Se posee ya estructurada la filosofía empresarial, misión, visión, la cual es conocida por el 83% de sus asociados, pero no es compartida y no expresa la razón de ser, ya que es un desafío para sus asociados; los valores que predominan entre los asociados son honestidad, dedicación, transparencia, integridad, respeto, lo que permite trabajar en armonía y en equipo (Anexo 1, Pregunta 4, 5, 6,7) (Anexo 2, Preguntas 4, 5, 6, 7,) (Anexo 4, Pregunta 2)

2.1.2. Políticas

En cuanto a sus políticas para hacer cumplir las actividades principales de ahorro, crédito y aprovisionamiento, la asociación cooperativa las ha implementado a través de los diferentes comités siendo la principal el aprovisionamiento de repuestos y accesorios para vehículos, para el otorgamiento de micro crédito y para el ingreso de nuevos asociados, pero no son suficientes.) (Anexo 1, Pregunta 10, 11, 12) (Anexo 2, Pregunta 10,11)

2.1.3. Estrategias

El 79% de los asociados se ha involucrado en el desarrollo de planes que permitirán el crecimiento y establecimiento de la asociación cooperativa, los principales planes que se han elaborado son operativos y mercadológicos; del 21% de los asociados que no ha participado en el desarrollo de los planes es no tienen clara las metas que se persiguen y consideran que no es su responsabilidad participar ni en el desarrollo y ejecución de dichos planes.

Se necesita la contratación de personal calificado para la ejecución de las tareas administrativas ya que actualmente son los mismos asociados quienes ejecutan las tareas administrativas. (Anexo1, Pregunta 13, 14) (Anexo 2, Pregunta 13,14)

2.1.4. Procedimientos

El 79% de los asociados afirma que no se cuenta con los procedimientos por escrito para el desarrollo de sus principales actividades lo que impide la optimización de los recursos de la asociación cooperativa (Anexo 1, Pregunta 15,16) (Anexo 2, Pregunta 15,16)

2.1.5. Presupuestos

La asociación cooperativa no cuenta con presupuestos para administrar y controlar sus finanzas lo que denota la falta de control de ingresos y egresos. Se han implementado presupuestos para las compras de insumos de repuestos y accesorios de vehículos y control de efectivo a través de la captación de fondos por medio de las aportaciones (Anexo 1, Pregunta 17, 18) (Anexo 2, Pregunta 17,18)

2.1.6. Normas

Se han trabajado una serie de normas para garantizar una convivencia armoniosa dentro de la asociación cooperativa las cuales han sido conocidas por los asociados; también hay definidas normas contables las cuales son implementadas por el contador en base a las leyes que rigen la entidad (Anexo 1, Pregunta 10, 22) (Anexo 2, Pregunta 19, 20)

2.2. Organización

La asociación cooperativa posee y ha implementado una jerarquía que no es funcional pero ha servido para resolver problemas directamente con los asociados; además de implementar el manual de control interno para controlar todas las actividades.

2.2.1. Jerarquía

La asociación cooperativa cuenta con un organigrama que es la representación de la jerarquía existente y es conocida por el 100% de sus asociados; pero hace

falta la implementación del cargo de administrador el cual es la piedra angular para la coordinación de las tareas de la administración y responsable de rendir cuentas ante los principales directivos que integran el consejo de administración y asamblea general, así mismo no se han definido los cargos intermedios de la asociación cooperativa como el del contador quien es el encargado de registrar y revelar las cifras financieras de la entidad.(Anexo 1, Pregunta 1) (Anexo 4, Pregunta 3)

2.2.2. Manuales

Se han realizado esfuerzos por el diseño de los manuales, pero sin concluirlos ya que hacen falta manuales de control interno, inducción y capacitación para ofrecer a sus usuarios internos y externos un servicio de calidad y lograr la optimización de los recursos y satisfacción de los mismos.

Los manuales que se han implementado en la asociación cooperativa son: convivencia, capacitación, organización y políticas, pero dichos manuales no se han socializado de la manera adecuada con los asociados por eso se desconocen, no se han realizado convocatorias explícitas para el discusión de los manuales que no son más que las directrices para ofrecer un servicio de calidad a los clientes internos y externos. (Anexo 1, Pregunta 23, 24, 25,) (Anexo 2, Pregunta 21, 22, 23)

2.3. Dirección

Esta etapa es fundamental para la asociación cooperativa, pues marca el rumbo de las decisiones, estrategias que se implementen para el óptimo funcionamiento de sus actividades, la delegación de sus actividades, reconocer las habilidades de su equipo de trabajo.

2.3.1. Liderazgo

Los asociados identifican líderes dentro de la asociación cooperativa, ya que la mayoría son profesionales en diferentes áreas, siendo los principales los

integrantes del consejo de administración, quienes se han tomado la tarea de guiar, corregir y proponer cambios que beneficien el buen funcionamiento de la asociación cooperativa.

El liderazgo no debe estar enfocado a un grupo en específico, por ser una asociación cooperativa todos los asociados puede llegar a participar, opinar, proponer abiertamente o cuestionar según sea el caso, pero se debe dar a conocer los nuevos planes y estrategias a implementar de forma clara y precisa. (Anexo 1, Pregunta 27,28) (Anexo 2, Pregunta 24)

2.3.2. Motivación

La motivación es lo que mueve al ser humano a ser diferente a tener ese coraje para el logro de sus propios objetivos; pero en una entidad es darles a conocer sus objetivos y metas que se persiguen y cuál será el canal más idóneo a seguir para lograr dichos objetivos, para ello los integrantes del consejo de administración son los que han tomado el protagonismo de transmitir esa motivación al resto de asociados.

La tarea de mantener el entusiasmo en un grupo no es tarea fácil, puesto que se debe tener un programa de diferentes actividades con el fin de retroalimentar que es lo que se está persiguiendo y que lograrlo es para el beneficio común. (Anexo 1, Pregunta 29).

2.3.3. Comunicación

Los asociados están de acuerdo en que se han utilizado las alternativas tecnológicas para mantenerse informados de los progresos y limitaciones de las actividades de la asociación cooperativa, pero se debe desarrollar un procedimiento estándar para comunicarse con todos sus asociados, pues la participación en las diferentes actividades es poca o no se muestra el interés y entusiasmo que se necesita para el logro y cumplimiento de metas. (Anexo 1, Pregunta 31) (Anexo 2, pregunta 25, 26,27)

2.3.4. Supervisión administrativa

Al no tener todo el personal que se necesita para llevar a cabo todas las tareas administrativas, no se ha desarrollado la supervisión oportuna de las tareas que se ejecutan y si cumplen con los estándares ya definidos (Anexo 1, Pregunta 32) (Anexo 2, Pregunta 29)

2.4. Control

Se ha identificado que la asociación cooperativa no aplica herramientas de control administrativas que sirvan de apoyo para medir el desempeño del personal, basándose para evaluar a través de los resultados y observación continua de éstos. La ausencia de dichas herramientas dificulta si lo planificado se ha realizado de la manera correcta; puesto que dichas técnicas controlan además del desempeño, la optimización de los recursos, menor tiempo para la realización de las actividades encomendadas, así mismo determinar si existen pérdidas o ganancias en lo que se está ejecutando. (Anexo 2, Pregunta 30)

2.4.1. Control presupuestario

Por otra parte se identificó que no se comparan los resultados obtenidos, ni poseen controles de la mercadería y producto solicitado para el abastecimiento de herramientas y accesorios para vehículos. El no contar con presupuestos en los cuales se muestre el detalle de los ingresos por ventas por la prestación de los servicios, dificulta darse cuenta si están obteniendo ganancias y si los ingresos generados son suficientes para sufragar los gastos e inconvenientes que puedan surgir. Además, el no poseer presupuestos de gastos de venta y de administración dificulta los procesos de pagos por alquiler, sueldo, deducciones de ISSS, AFP y otros que se originan en la empresa.

Debido a estas deficiencias encontradas en la asociación cooperativa, que cuenten con herramientas de control que evalúen el desempeño de los empleados en la realización de sus actividades diarias. De igual manera, precisa de presupuestos que muestren las ventas obtenidas, gastos generados para que

pueda hacer comparaciones y analizar su situación financiera determinando así excedentes o pérdidas obtenidas. (Anexo 1, Pregunta 34) (Anexo 2, pregunta 30)

2.4.2. Control no presupuestario

La asociación cooperativa no lleva ningún control que permite medir el cumplimiento de metas y estrategias establecidas, que permitan revelar en nivel de logro o deficiencia que se debe mejorar para continuar con la optimización de los recursos de la entidad.

2.5. Alcances y Limitaciones

2.5.1. Alcances

Apertura y disposición para lograr interactuar con los asociados y así desarrollar el respectivo estudio.

Aplicación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera.

Trabajo en equipo.

2.5.2. Limitaciones

Descoordinación de los asociados con el grupo de investigación al momento de la aplicación de los instrumentos.

Ausencia relacionada con la información de los procedimientos administrativos por escrito.

Carencia de tiempo de los integrantes del grupo para el desarrollo de la investigación de campo.

Conclusiones y Recomendaciones

3. Conclusiones

De acuerdo al análisis de las tabulaciones del cuestionario a los asociados y de las respuestas a la entrevista al presidente de la asociación cooperativa, se determinaron las siguientes conclusiones:

- 3.1. Ausencia de procesos administrativo para el desarrollo de sus actividades cotidianas
- 3.2. Asociados fundadores, están ejerciendo funciones administrativas y operativas ya que no se cuenta con personal.
- 3.3. En la etapa de la planeación se encontró que la asociación cooperativa, no poseen planes de acción que faciliten a los asociados y empleados que se contrataran a futuro con la toma de decisiones, generando que no comprenda los resultados que persigue la cooperativa.
- 3.4. Se determinó que asociación cooperativa no cuenta con herramientas organizativas como organigrama completo y manuales de procedimientos, lo cual ocasiona que las actividades a desempeñar por el personal que se contrate a futuro no se realice de manera eficiente.
- 3.5. Se identificó un liderazgo participativo, en el que se toma en cuenta a los empleados y asociados
- 3.6. La motivación está enfocada en felicitaciones verbales, por el buen desempeño realizado, existiendo buen ambiente laboral.
- 3.7. En relación a la comunicación, se realiza de forma telefónica, escrito y personal.
- 3.8. La supervisión y coordinación es efectuada en todas las áreas, faltando programas preventivos.

4. Recomendaciones

Se recomienda a la asociación cooperativa para mejorar el desempeño administrativo lo siguiente:

- 4.1. Implementar el modelo administrativo colegiado ya que cuenta con las características que se necesitan desarrollar dentro de la asociación cooperativa

- 4.2. Contratar un gerente administrador y contador bajo el esquema de servicios profesionales para que faciliten el desarrollo de las actividades de la asociación cooperativa.
- 4.3. Elaborar planes de acción que sean dados a conocer a los asociados de manera verbal y escrita, con el fin que éstos los conozcan y se comprometan a su cumplimiento; obteniendo resultados efectivos en logro de los objetivos propuestos.
- 4.4. Rediseñar herramientas organizativas como: organigrama, que muestre los niveles de autoridad y responsabilidad, así como su filosofía empresarial, además manuales de organización, descripción de puestos y procedimientos, para un mejor desempeño en las actividades desarrolladas.
- 4.5. Seguir aplicando el liderazgo participativo, en el que se tome en cuenta a los empleados y asociados.
- 4.6. Implementar incentivos adicionales para que los empleados y asociados se sientan comprometidos con el logro de objetivos, fomentar la convivencia laboral.
- 4.7. Fortalecer los medios de comunicación existentes
- 4.8. Efectuar una supervisión administrativa enfocada a encontrar errores, evitando desperdicios de tiempo y recursos.

CAPÍTULO III PROPUESTA MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ESCOLARES DE LOS MUNICIPIOS DE MEJICANOS Y SAN SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOTREMYSS)

1. Aspectos generales

1.1. Objetivos

1.1.1. General

Implementar un modelo administrativo para lograr la optimización de los recursos en la asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de los municipios de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada.

1.1.2. Específicos:

1.1.2.1. Establecer herramientas organizativas que garanticen la distribución del trabajo y de los recursos.

1.1.2.2. Diseñar herramientas de control que permitan evaluar el desempeño y medir la responsabilidad del personal, verificando el nivel de cumplimiento de lo planeado y organizado.

1.2. Importancia del Modelo Administrativo

Radica en la facilidad que este brindará para el desarrollo de las distintas actividades administrativas, financieras y operativas de la cooperativa, con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales por medio de la eficiencia de los recursos disponibles en la asociación en estudio.

1.3. Alcances y Limitaciones del Modelo

1.3.1. Alcances

Con la implementación del Modelo Administrativo propuesto, se pretende lo siguiente:

- 1.3.1.1. Utilizar pertinentemente los recursos con los cuales la cooperativa desarrolla las actividades, con la finalidad de minimizar tiempo y esfuerzo.
- 1.3.1.2. Proporcionar manuales para las principales funciones administrativas que realiza la cooperativa.

1.3.2. Limitaciones

Existen ciertas limitaciones que pueden dificultar el uso del modelo propuesto, entre las cuales se detallan:

- 1.3.2.1. Que no fomente la aplicación de este documento en la realización de las actividades, debido a la oposición al cambio.
- 1.3.2.2. No desarrollar el plan de implementación el modelo administrativo.

2. Descripción del modelo administrativo para ACOTREMYSS DE R.L.

A continuación, se detallan las fases del Modelo Administrativo que se proponen a la asociación, así mismo los elementos que lo componen.

2.1. Planeación Administrativa

Esta fase es fundamental para el óptimo desempeño de las actividades a realizar dentro de la cooperativa, ya que en esta etapa se define los objetivos a alcanzar.

2.1.1. Misión Propuesta

“Somos una cooperativa dedicada a la prestación de servicios de ahorro, crédito y aprovisionamiento, con la finalidad de brindar soporte económico y social a los asociados del sector de transportes escolares”.

2.1.2. **Visión Propuesta**

“Ser una cooperativa de ahorro, crédito y aprovisionamiento comprometida con la transformación social y económica del asociado y de su familia, a través de la formación de su patrimonio, bienestar y seguridad futura”.

2.1.3. **Objetivos Empresariales Propuestos**

2.1.3.1. **General:**

Ofrecer servicios que permitan satisfacer la demanda de nuestros asociados de forma eficiente a través de la optimización de los recursos.

2.1.3.2. **Específicos:**

Ofrecer beneficios sociales y económicos a los asociados por medio de alianzas estratégicas con la finalidad de expandir la prestación de nuestros servicios para lograr así mayor participación, posicionamiento y competitividad en el mercado. Fomentar la filosofía cooperativista en sus asociados con el objetivo de tener los mismos ideales.

2.1.4. **Políticas**

Estas consisten en guías o lineamientos de carácter general que canalizan el pensamiento y la acción de una organización hacia los resultados esperados. De acuerdo con lo anterior se proponen las siguientes políticas:

2.1.4.1. La contratación del personal se realizará bajo el esquema de servicios profesionales por escrito, el cual señalará derechos y obligaciones por ambas partes.

2.1.4.2. La selección del recurso humano que se recomienda contratar a futuro, tanto para las áreas administrativas como operativas se efectuará tomando como base el conocimiento técnico, experiencia laboral y nivel académico requerido para los puestos.

- 2.1.4.3. Se efectuará por lo menos una reunión semanal con el personal que se esté operando, con la finalidad de transmitir y recibir información sobre aspectos que inciden en el funcionamiento formal de la asociación.
- 2.1.4.4. Para el otorgamiento de créditos, se realizará implementando las directrices del Manual de crédito.
- 2.1.4.5. El comité de aprovisionamiento será el encargado de verificar la aplicación del manual de aprovisionamiento

2.1.5. Valores:

- 2.1.5.1. Confianza: Asumir el cumplimiento de funciones de manera eficiente.
- 2.1.5.2. .Transparencia: Fomentar acciones éticas y profesionales hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- 2.1.5.3. Integridad: Promover la excelencia como meta en el trabajo a ejecutar.
- 2.1.5.4. Pasión: Fomentar y estimular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la asociación.
- 2.1.5.5. Dedicación: Reconocer el trabajo de grupo, realizado en forma sistemática y sostenible.
- 2.1.5.6. Respeto: Impulsar el alcance de logros individuales y profesionales del personal.
- 2.1.5.7. Amabilidad: Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.
- 2.1.5.8. Honestidad: Generar un ambiente propicio al diálogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que facilitan el entendimiento de las personas.

2.1.6. Estrategias

Con el objeto de orientar el rumbo de los esfuerzos y recursos de la asociación, se debe contar con estrategias a largo plazo con base a las necesidades actuales

y futuras, apegándose a lo planeado entre el Consejo de Administración y Administrador:

- 2.1.6.1. Promover publicidad y marketing, a través de anuncios en los periódicos, así como también por medio de redes sociales.
- 2.1.6.2. Instalar buzón de sugerencias para evaluar la calidad, eficiencia y funcionamiento de los servicios prestados.
- 2.1.6.3. Desarrollar capacitaciones de acuerdo con las necesidades y apegadas al plan de capacitación.

2.1.7. Procedimientos

Con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades de la asociación se elaboró el manual de procedimientos por actividades:

- 2.1.7.1. Ingreso de asociados.
- 2.1.7.2. Crédito.
- 2.1.7.3. Aprovisionamiento.

2.1.8. Presupuestos

Entre los presupuestos que se propone que sean utilizados por la asociación, se encuentran los siguientes:

2.1.8.1. Presupuestos Operativos:

Las principales fuentes de ingreso son a través del rendimiento por crédito, captación de aportaciones y aprovisionamiento, con lo cual se desarrollan proyecciones para la sostenibilidad de la asociación.

2.1.8.2. Presupuesto de Gastos:

Consiste en planificar los gastos de pago de servicios como, por ejemplo: energía eléctrica, agua potable, alquileres y pago de salarios que son utilizados por el área administrativa de la asociación.

2.1.8.3. Presupuestos Financieros:

Presupuesto de Flujo de Efectivo: Permite identificar el movimiento del dinero con el cual se dispone, luego de haber restado a los ingresos, los gastos necesarios para desarrollar la actividad económica de la asociación.

2.1.9. Normas

Con el propósito que la administración ordene y discipline dentro de la asociación se establece las siguientes normas:

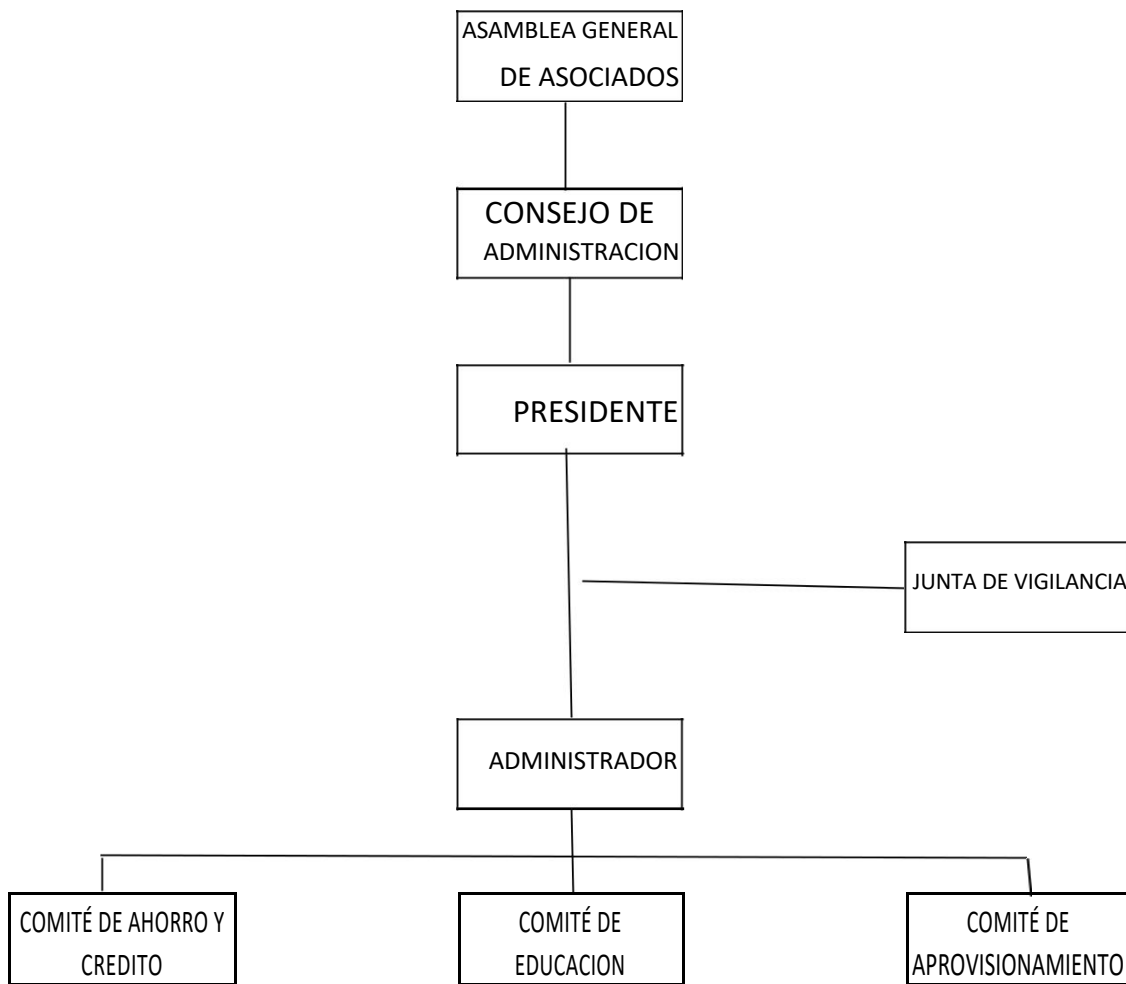
- 2.1.9.1.** Mantener el orden y limpieza dentro de las instalaciones de la asociación y en las unidades de transporte.
- 2.1.9.2.** Velar por un ambiente de armonía, respeto y efectividad en las actividades desarrolladas por la organización.
- 2.1.9.3.** Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas y/o consumir estupefacientes dentro de la asociación, así como presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de narcóticos.
- 2.1.9.4.** Se prohíbe terminantemente el maltrato verbal o físico entre asociados en caso de darse, los involucrados serán amonestados.

2.2. Organización

2.2.1. Organigrama





Esta herramienta administrativa muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad que han sido asignadas a cada puesto, así como los canales formales de comunicación. Esto permite que los empleados puedan identificar quien es el jefe inmediato y los compromisos que deben cumplir en el desempeño de las labores. Las funciones respectivas están detalladas en el Manual de Descripción de Puestos.

ORGANIGRAMA DE ASOCIACION COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO, AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ESCOLARES DE MEJICANOS Y SAN SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA



Fuente: Organigrama propuesto por equipo de trabajo, octubre 2018.

Simbología de organigrama propuesto:

Nombre	Simbología	Significado
Rectángulo		Departamento o división de la organización.
Líneas Verticales Continuas		Líneas de mando de una división superior a una inferior
Líneas Horizontales Continuas		Líneas de mando de una división superior a una inferior
Líneas Horizontales Discontinuas		Unidad de apoyo, indican relación de coordinación y supervisión

Áreas del Organigrama

Asamblea General de Asociados: Se encargará de dirigir y guiar a la asociación a la obtención del éxito a través de las políticas adecuadas, así como tomar decisiones correctas para asegurar el futuro de la asociación.

Junta de Vigilancia: Las principales funciones son:

Vigilar que los directivos y empleados en general cumplan las obligaciones marcadas en la ley, los estatutos u otra normativa vigentes.

Conocer y supervisar que las actividades de la cooperativa se realicen eficiente y oportunamente.

Cuidar que la administración contable sea manejada correctamente y se dé a conocer a tiempo a los asociados.

Asistir a las sesiones del Consejo de Administración para dar su visto bueno, el Consejo de Vigilancia está facultado para emitir un voto de oposición cuando así lo considere. Además deben emitir un dictamen sobre el balance presentado por el Consejo de Administración.

Consejo de Administración: Es el máximo órgano de gobierno de la asociación, en el que los asociados delegan su responsabilidad.

Es el lugar en el que se toman las decisiones que afectarán a todos los ámbitos a la asociación cooperativa.

En términos generales las principales son las siguientes:

Aprobación de las estrategias de la compañía. Impulso del Plan Estratégico.

Control de la ejecución y consecución de los objetivos.

Establecimiento y control de los presupuestos.

Creación de mecanismos para obtener una información de gestión veraz y de calidad.

Toma de decisiones sobre inversiones

Control y supervisión de la labor de los altos directivos (gerente) y su política de retribución.

Aprobación de alianzas estratégicas, de cualquier rango (comercial, societario, etc.).

Establecimiento de la política de comunicación e información al asociado.

Gerente Administrador: Encargado de llevar a cabo la ejecución de la planeación, control, organización y dirección de la asociación, con respecto a las decisiones que se tomen en la Asamblea General.

Mantener en buen estado los muebles, instrumentos, maquinaria y herramientas propiedad de la asociación que estén directamente bajo el cuidado y el desempeño de las funciones.

Toda salida de efectivo deberá ser autorizada y canalizada a través de la gerencia.

Gerente será el encargado de supervisar periódicamente el personal a su cargo, a fin de evaluar el cumplimiento de lo planeado con los resultados.

Se efectuará descuento al personal involucrado en los faltantes de dinero.

El personal que maneja información confidencial deberá guardar la debida discreción del caso. Según Art. 31 literal 4 de las Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, de acuerdo con el Código de Trabajo de la República de El Salvador.

Comité de Aprovisionamiento: Encargado de planificar y elaborar los procedimientos y controles que se requieran y velar por el buen manejo de los recursos materiales, económicos, financieros y humanos.

Comité de Ahorro y Crédito: Su papel principal es encargarse de todo lo relacionado a todas las transacciones económicas y financieras para evitar cualquier fuga o faltantes llevando los controles adecuados.

Aprobar o denegar solicitudes de crédito

Verificar el cumplimiento y aplicación de manual de otorgamiento crédito
Comité de Educación: Es el encargado de elaborar, diseñar y planificar las capacitaciones de manera que se requieran.

Contador: Mantener la contabilidad de la asociación al día y a su vez de una manera correcta y transparente, así como transmitir la información de relevancia a su jefe superior con el fin de que puedan ser tomadas las decisiones adecuadas en un momento que se requiera.

2.2.2. Manuales Administrativos

Luego de haber establecido los planes administrativos, es necesario disponer de herramientas directrices, que permitan la asignación de las funciones y responsabilidades al personal de la asociación, mediante las cuales obtengan a la vez los objetivos organizacionales que contribuyan al aumento a la eficiencia

en el desempeño de las actividades, en consecuencia, se elabora la propuesta de las siguientes Herramientas Administrativas:

2.2.2.1. Manual de Descripción de Puestos.

2.2.2.2. Manual de Procedimientos (Ingreso de asociados, otorgamiento de crédito y aprovisionamiento)

2.2.2.3. Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de Personal.

Con la finalidad de obtener mayor comprensión (Anexo 6, Manual de descripción de puestos)

2.2.3. Manual de Descripción de Puestos

Introducción:

Este manual ha sido elaborado tomando como base los puestos tipos de las distintas unidades de la asociación en estudio, con el cual se pretende proporcionar una herramienta al personal que sirva de guía en el desempeño de las tareas, además, es un instrumento necesario en la fase de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra los requisitos, conocimientos y actividades del perfil que se busca de un nuevo empleado.

Objetivos:

Facilitar una herramienta que muestre las funciones de los principales puestos dentro de la cooperativa.

Emplearse de apoyo del gerente administrador en el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra el perfil que debe tener un candidato a contratar.

Partir de orientación sobre las actividades asignadas en los diferentes puestos de trabajo, con la finalidad de dotar a los empleados de una guía de las actividades a realizar.

Omitir la duplicidad de funciones y de mando al definir claramente los deberes y responsabilidades de cada empleado.

Proporcionar un medio para que la gerencia identifique áreas sobre las cuales impartir capacitaciones a los trabajadores.

Normas Para su Uso:

Cada unidad deberá contar con una copia de este manual, con el objetivo que todo el personal conozca el contenido.

En caso de existir nuevas funciones asignadas, deberán incorporarse inmediatamente al manual, siendo dichos cambios y modificaciones, responsabilidad del gerente administrador, quien además deberá revisar periódicamente el contenido del presente documento con el objetivo de adaptarlo a la realidad del momento.

Instrucciones:

Con la finalidad de evitar inconvenientes en el uso del presente manual y contribuir en la interpretación, se brindan las siguientes indicaciones:

Para aplicar debidamente esta herramienta, cada jefe deberá conocer los puestos de la unidad donde se encuentre.

Con la finalidad de que los nuevos empleados sean inducidos en las funciones a desarrollar, deberán estudiar la estructura y contenido del presente manual.

El personal no interpretará como limitante en el desarrollo de las actividades, a funciones señaladas en este documento, por lo tanto, todo aporte para el mejoramiento será bienvenido.

Este manual se encuentra estructurado de la siguiente forma: en la parte superior, el logo y nombre de la asociación; número de página, nombre y detalle del puesto, dependencia jerárquica, área de supervisión. Inmediatamente se describen las actividades, requisitos, características y habilidades necesarias. Al final se encuentra el nombre de quién elaboró el documento, unidad que revisó,

dependencia que autorizó y fecha de modificaciones. Con la finalidad de obtener mayor comprensión.

Con la finalidad de obtener mayor comprensión (Anexo 6, Manual de descripción de puestos).

2.2.4. Manual de Procedimientos

Introducción:

Este manual contiene la descripción de las principales actividades desarrolladas en la asociación en estudio, y ha sido elaborado con la finalidad de servir como guía en la ejecución de las funciones que se desarrollan, simplificando las operaciones y pasos, para alcanzar así, mayor eficiencia en el desarrollo de las distintas operaciones. Los procedimientos proyectados son:

Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de personal.

Ingreso de asociados, Crédito y Aprovisionamiento
Objetivos:

Proponer a la asociación una herramienta administrativa que facilite la ejecución de las actividades básicas de la organización.

Aumentar la eficiencia de los empleados al indicar lo que deben hacer y cómo hacerlo.

Definir las responsabilidades que cada empleado tiene en la ejecución de las actividades.

Normas Para Su Uso:

Los procedimientos descritos deberán ser revisados por el gerente administrador y aprobados por el Consejo de Administración, la cual deberá hacerlo del conocimiento al personal que labora en cada una de las unidades.

El manual deberá ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo con modificaciones que se den en el desarrollo de las operaciones de la asociación.

Los procedimientos deberán ser implementados tal cual se describen en este documento, con el objetivo de simplificar las tareas.

Instrucciones Para Su Uso:

A continuación, se presenta una serie de indicaciones que permiten una mejor utilización de este manual:

El documento involucra a todos los responsables en cada paso del trabajo efectuado, la descripción de las funciones.

El empleado deberá utilizar este manual teniendo el cuidado de no deteriorarlo. El manual está estructurado de la siguiente manera: en la parte superior, el logo y nombre de la asociación; número de página y nombre del procedimiento. Luego se describe cada paso del procedimiento, detallando el responsable en cada uno. Al final se encuentra el nombre de quién elaboró el documento, unidad que revisó, dependencia que autorizó y fecha de modificaciones. Con la finalidad de obtener mayor comprensión (Anexo 4, Manual de reclutamiento, selección contratación, inducción y capacitación).

2.2.5. Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de Personal

Actualmente estas actividades, como se mencionó en el diagnóstico, son desarrolladas empíricamente; para el caso del reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, se efectúan por recomendaciones que los empleados brindan, realizando únicamente una entrevista para seleccionar al candidato adecuado al puesto; en cuanto a la inducción y capacitación, es prácticamente nula. Con el objetivo de mejorar dicha situación, se sugiere lo siguiente:

Reclutamiento:

Con la finalidad de atraer la mayor cantidad de personal para una plaza vacante, se recomienda que la asociación utilice fuentes internas como externas.

Fuentes Externas:

Para el caso de existir vacantes en los puestos operativos, se pueden tener como fuentes externas: Escuelas Técnicas, Institutos Técnicos, Ministerio de Trabajo, entre otros.

Para el caso de los puestos administrativos y gerenciales, consultar bolsas de trabajo y universidades.

Fuentes Internas:

Es más económica y rápida para la asociación, debido que se conoce al candidato y brinda un mayor grado de seguridad en cuanto al compromiso con la asociación y sirve como medio de motivación a los empleados que demuestren condiciones de ascender a un puesto mejor.

Medios de reclutamiento:

Con el objeto de atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la asociación, es necesario que cuente con medios de reclutamiento de personal eficaces, tales como:

Anuncios en el Periódico: permite dirigirse al público en general y es eficaz para atraer personal, siempre y cuando se publique un anuncio que llame la atención e incentive a posibles candidatos.

Bolsa de trabajo electrónica: permite enfocarse al público en específico filtrando aspectos requeridos para el puesto.

Selección:

De acuerdo a los perfiles descritos y definidos de las capacidades que deben tener los aspirantes, se procederá a escoger al más idóneo para el cargo a desempeñar.

Técnicas de Selección:

Es muy importante contar con técnicas que permitan conocer y escoger al futuro trabajador que más se adapte al perfil del puesto, para lo cual se presentan las siguientes propuestas:

Entrevistas estructuradas: se formulan preguntas, ya sean de opción múltiple o directa, y por medio de las cuales se puede indagar en aspectos como: nivel de conocimiento, actividades a realizar y características personales.

Prueba Técnica: por medio de evaluaciones y prácticas, se puede medir también el nivel de conocimientos de un candidato, por lo que es necesario tomar en cuenta los principales tópicos mencionados en el manual de descripción de puestos, con el objetivo de evaluar aquellos aspectos más importantes descritos en dicho documento.

Después de haber efectuado las dos pruebas anteriores, debe realizarse el estudio de referencias laborales y personales, con el fin de identificar la respectiva veracidad, finalizando el proceso con la entrega de aquellos exámenes médicos que sean necesarios para el buen desempeño de las labores.

Contratación:

Con la finalidad de proporcionar a los empleados una guía de parte normativa de la asociación cooperativa, se diseñó manual de bienvenida que contiene los derechos y obligaciones que debe cumplir. (Anexo 11, Manual de bienvenida)

Inducción:

Con el propósito que los nuevos empleados puedan adaptarse rápidamente a las funciones del puesto, es necesario que reciban de los trabajadores con más experiencia una serie de instrucciones básicas para el buen desempeño de las actividades durante un período definido, sin descuidar las labores propias de cada uno.

Capacitación:

Los trabajadores serán capacitados en las áreas en que ellos mismos manifiesten deficiencias o que sus respectivos superiores determinen la necesidad de reforzamiento.

Para conocer los resultados de las acciones de capacitación se realizarán evaluaciones que determinarán la efectividad en aspectos relativos al desempeño del capacitador y la utilidad del contenido prestado.

Manual de Ingreso de asociados (Anexo 7, Manual de ingreso de asociados)

Políticas generales de Ingreso de asociados

Ser mayor de edad

Demostrar fuente de ingresos

Llenar formulario de ingreso

Confirmar referencias comerciales y personales

Pagar cuota de ingreso de US\$15.00, de acuerdo a los estatutos.

Manual de Crédito (Anexo 8, Manual de Crédito)

Políticas generales de crédito

Los asociados deben estar activos

Las líneas de crédito son consumo y capital de trabajo

El monto máximo para otorgamiento o refinanciamiento no podrán exceder los US\$1,500.00, el cual deberá tener garantía prendaria o solidaria.

La tasa de interés no excederá la aprobada por el Banco Central de Reserva

Las garantías deben ser reales

El comité de crédito, tendrá la facultad de aprobar o denegar solicitudes de crédito, también validará las gestiones de cobranza

Manual de aprovisionamiento (Anexo 9, Manual de aprovisionamiento)

Políticas generales de aprovisionamiento

Gestionar ante los comercios descuentos que beneficien a los asociados

Realizar una evaluación oportuna para ser presentada al consejo de administración

Los convenios son renovables cada año

Que los insumos principales sean repuestos y accesorios para vehículos

2.3. Dirección

2.3.1. Liderazgo

El estilo de liderazgo que se practica en la asociación es democrático o participativo, debido que toma en cuenta las opiniones y sugerencias brindadas por los asociados. Por lo cual, para superar la deficiencia mencionada, se sugiere lo siguiente:

Realizar reuniones en las cuales se tomen la palabra de cada uno de los asociados a posibles soluciones en problemas existentes, y de esta manera conocer la opinión de todos y cada uno de los involucrados.

No hacer distinciones a fin de promover la igualdad de todos los asociados.

Además, se propone que se aplique el liderazgo situacional, lo cual permitirá tomar medidas en cada una de las situaciones que se vayan presentando en la asociación.

2.3.2. Motivación

El comité de educación, se encargará de promover e informar sobre los avances tanto económicos, sociales y estratégicos, con la finalidad de medir el logro de los objetivos propuestos.

2.3.3. Comunicación

De acuerdo a los veinticuatro asociados, la comunicación se llevará a cabo generalmente de manera oral, mediante reuniones informativas. Por otra parte, y con la finalidad de fortalecer el proceso de la comunicación, se propone:

Determinar la importancia de la información a transmitir para evaluar la utilidad del memorando, circulares y notas por medio de los cuales quede evidencia del tipo de información que se transmite y así evitar que existan confusiones.

Evitar el empleo de lenguaje demasiado técnico, para que el mensaje sea comprendido.

2.3.4. Supervisión Administrativa

Es el medio por el cual el administrador verifica y redirige las acciones para el logro de los objetivos. Esta función está enfocada a identificar y prevenir errores; pero con el objetivo de llevar a cabo el trabajo con eficiencia en el transcurso de la ejecución de las labores, y esto sugiere aplicar las siguientes técnicas de supervisión:

Realizar auditorías en los expedientes de crédito e ingreso de asociado con la finalidad de verificar que se aplique correctamente los manuales respectivos.

2.3.5. Control

Se efectúan comparaciones entre lo planeado y los datos reales. Lo anterior es de vital importancia en toda asociación para identificar si se ha cumplido con los planes trazados e identificar aquellos aspectos en los cuales los resultados no son los esperados llevando a cabo acciones para corregir las desviaciones que resulten de comparar el desempeño real con lo planeado, y evitar que los errores cometidos se presenten nuevamente en un futuro.

2.3.5.1. Control Financiero

Entre los controles financieros que debe continuar utilizando la asociación cooperativa, se menciona:

Auditoría (Junta de vigilancia): Por medio de esta función se garantiza que las actividades financieras y económicas se encuentren documentadas y registradas, las cuales deben efectuarse periódicamente por un auditor externo autorizado. El término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Las auditorías

tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Se realizará auditoría interna por miembros de la asociación (gerente administrador).

Contabilidad: Esta asociación, debe continuar empleando un control de sus ingresos y egresos, por medio de contabilidad formal legalmente establecida, ya que esto permite elaborar al final de un ejercicio los estados financieros, los cuales son de mucha utilidad tanto para la gerencia en la toma de decisiones, así como para medir los resultados.

2.3.5.2. Control Presupuestario

Un presupuesto es un resumen sistemático de las previsiones, que en principio son obligatorias, de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos. Los presupuestos anuales son los medios de acción empresarial que permiten dar forma en términos económicos a las decisiones contenidas en los planes y en los programas de una organización. Si una empresa no cuenta con un proceso completo de planificación, el presupuesto constituye (o debe constituir) el momento de reflexión anticipada frente al ejercicio que viene, convirtiéndose en el documento que refleja la estimación expresada en cantidades y valorada en unidades monetarias de la actividad económico-financiera pretendida por la empresa y aprobada por la dirección.

2.3.5.3. Control no Presupuestario

Entre los controles de tipo no presupuestario, que debe seguir implementando la asociación, se encuentran los siguientes:

Informes y Análisis: Se propone a la asociación una serie de formatos de tipo administrativo, con relación al control de personal y equipos. Con la finalidad de obtener mayor comprensión.

Plan de implementación (Anexo 10, Manual de Capacitación e Implementación)

Introducción:

A continuación, se presenta el plan de implementación del Modelo Administrativo propuesto la asociación en estudio, el cual pretende facilitar la puesta en marcha del presente estudio y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que el modelo se lleve a la práctica y sea ejecutado cuando las autoridades de la asociación lo consideren necesario. Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas.

Objetivos:

Objetivo General:

Proveer de un plan de implementación que permita llevar a cabo el Modelo Administrativo propuesto a fin de mejorar las funciones administrativas dentro de la asociación.

Objetivos Específicos:

Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la puesta en marcha del modelo administrativo propuesto.

Planificar en forma cronológica las actividades que se deben de realizar para la implementación del modelo.

Dar a conocer el contenido del modelo a la asamblea general para que sea aprobado y ponerlo en marcha en el menor tiempo posible.

Recursos:

Para la implementación del Modelo Administrativo se considera necesario contar con los recursos mínimos necesarios para llevar a cabo la presentación y puesta en marcha de dicho modelo, entre los cuales se mencionan:

Recursos Humanos: Con el objetivo de distribuir responsabilidades por parte de la Asamblea General, se propone la contratación por servicios profesionales de los cargos: Gerente Administrador y Contador.

El presupuesto para las plazas requeridas para la implementación de dicho modelo es el siguiente:

Mes/Cargo	Gerente Administrador	Contador	Totales
Enero	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Febrero	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Marzo	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Abril	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Mayo	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Junio	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Julio	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Agosto	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Septiembre	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Octubre	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Noviembre	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Diciembre	US\$ 350.00	US\$ 75.00	US\$ 425.00
Totales	US\$ 4,200.00	US\$ 900.00	US\$ 5,100.00

Los requisitos, características personales, habilidades y destrezas necesarias para el puesto se encuentran especificados en Manual de Descripción de Puestos.

Con la finalidad de obtener mayor comprensión (Anexo 6, Manual de descripción de puestos).

Recursos Materiales: Dentro de estos recursos se estima únicamente necesario la adquisición de papelería y útiles, ya que actualmente la asociación ya cuenta con el equipo y mobiliario necesario para estas dos plazas.

Recursos Financieros: Para la implementación del modelo se estima la cantidad de \$1,600.00 en concepto de recursos materiales y recursos técnicos monto que

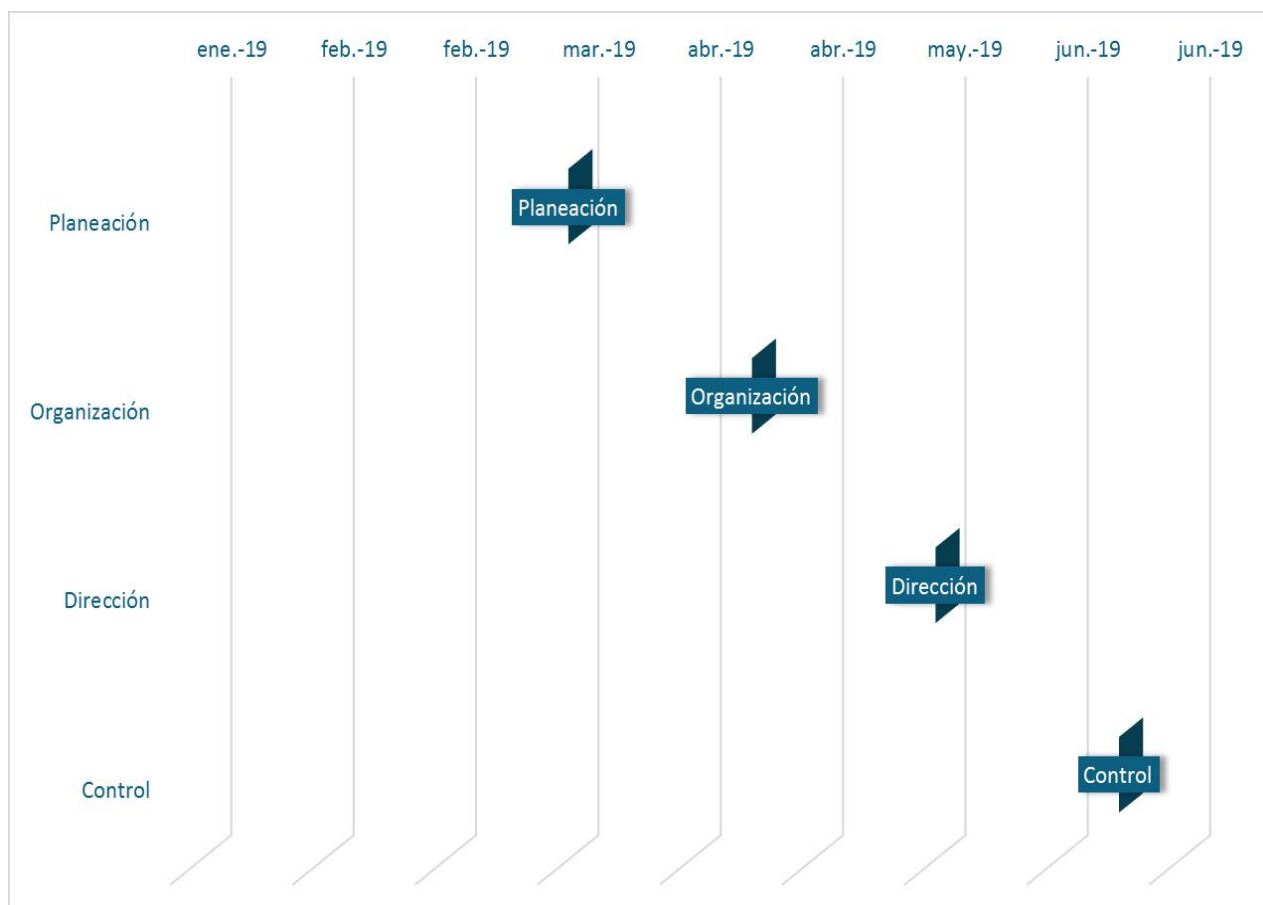
será financiado con los excedentes que provengan de las operaciones normales de la asociación durante la puesta en marcha del presente modelo.

Como aporte del grupo para el plan de implementación, se desarrollaran los temas de capacitación para los asociados sin costo alguno.

Detalle de las capacitaciones a desarrollar con los asociados:

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	TEMAS	COSTO	OBJETIVO	HORARIO	
				Teoría	Práctica
PLANIFICACIÓN	Planes de acción: Misión y visión. Objetivos y valores. Políticas. Estrategias Procedimientos Programas Presupuestos Normas y reglas	\$400.00	Dar a conocer la elaboración de planes de acción para contribuir al desarrollo eficiente de las actividades lograr, su razón de ser y adonde quieren llegar los empleados que laboran en la asociación	08:00 a 9:00 a.m.	09:00 A 10:00 a.m. Servicio de atención al cliente
ORGANIZACIÓN	Herramientas organizativas Organigrama Manual de Organización Manual de descripción de puestos Manual de procedimientos Manual de bienvenida	\$400.00	Brindar herramientas claves para lograr la optimización de los recursos en el menor tiempo mejorando el desempeño personal de la empresa, a través de manuales donde se den a conocer las funciones y responsabilidades	10:00 a.m. 11:00 a.m.	11:00 a 12:00 pm Filosofía, Costumbres y Valores
DIRECCIÓN	Recurso humano Capacitaciones a empleados Incentivos por buen desempeño	\$400.00	Influir en el propietario personal de la empresa desempeñar sus funciones motivación, ambiente laboral y reforzando áreas deficientes	01:00 a 02:00 pm	02:00 a 03:00 pm ¿Qué servicio prestación?
CONTROL	Técnicas de control Elaboración de presupuestos operativos financieros Técnicas de evaluación del desempeño del personal	\$400.00	Explicar y aplicar técnicas de control de desempeño, comparar lo planeado con lo que se está realizando, detectar errores y corregirlos	3:00 p.m. 4:00 p.m.	04:00 a 05:00 pm ¿Qué Modelo se aplica?
TOTAL		\$1,600.00			

Cronograma de actividades a desarrollar:



Debido a que existe interés en un mejor desempeño de la asociación, se aprueba la creación de la plaza de gerente administrador que será el encargado de llevar a cabo los planes de acción.

Será financiado con recursos propios de la asociación, puesto que se cuenta con un excelente capital inicial para su funcionamiento libre de deudas. En el cual se posee los recursos materiales de mobiliario, equipo de oficina y todo lo relacionado con lo que se necesite en esta nueva plaza.

Administrativo

Para la inversión de la puesta en marcha de la implementación de la propuesta del modelo administrativo, se cuenta con los recursos propios para el desarrollo de las capacitaciones.

Los costos que genera cada fase del proceso administrativo son los siguientes:

Planeación:

La cantidad de material a utilizar se elaborará e imprimirá una sola vez, por lo que los gastos no serán mensuales; al menos para esta fase administrativa. Los costos que se presentan son individuales, presentando el costo total que incluye todos los materiales a utilizar en la implementación del modelo administrativo.

Publicación en periódicos, durante 5 días, en 10 renglones.

Impresión de formatos de presupuestos operativos y financieros.

Organización:

Enmarcar organigrama.

Impresión de manuales administrativos: de organización, Descripción de Puestos, Procedimientos y de Bienvenida.

Dirección:

Se capacitarán a los asociados y personal administrativo, dicha capacitación estará en función del modelo administrativo propuesto, para lo cual el costo ya incluye material y refrigerio por participante. Así mismo, los incentivos será una cuota fija por el buen desempeño de cada trabajador.

Capacitaciones a nuevos empleados.

Incentivos por desempeño eficiente de los empleados.

En la fase del control, se establecen los costos por el asesor en relación con la implementación y ejecución del modelo administrativo, el cual se realizará solo una vez para comprobar su efectividad. De igual manera, el diseño e impresión de los formatos propuestos de los presupuestos operativos y financieros se imprimirán una sola vez; al igual que los formatos establecidos para la evaluación del desempeño de los empleados de la asociación.

Control:

Asesoría externa para la implementación y ejecución del modelo administrativo.

Elaboración de presupuestos operativos y financieros, así como formatos para la evaluación del desempeño de los empleados, en las actividades desarrolladas.

Impresión de formatos de técnicas para evaluación del desempeño.

Etapas del Plan de Implementación:

Entrega de documento al Consejo de Administración El Modelo Administrativo propuesto se entregará por medio de un informe escrito a la gerencia de la asociación para su revisión.

Revisión y estudio del documento: La gerencia administrativa estudiará la propuesta presentada y hará las consultas y observaciones que sean necesarias, para que al final el documento sea aprobado por la misma.

Aprobación y autorización: Una vez estudiado la propuesta y superadas las observaciones, la gerencia autorizará la implementación del Modelo Administrativo en la asociación.

Reclutamiento, Evaluación, Selección y Contratación del personal para nuevas plazas: para la nueva plaza de Gerente Administrador se llevará a cabo el proceso establecido para determinar los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.

Coordinación del personal encargado de la implementación del Modelo: Asamblea General y el Consejo de la asociación en estudio deberán programar reuniones periódicas con el objetivo de implementar, dar seguimiento y evaluar el presente documento.

Reproducción y distribución a los empleados: La propuesta del Modelo Administrativo, deberá ser reproducida y distribuida para que el contenido sea del

conocimiento de la Asamblea General y demás empleados de la asociación en estudio.

Ejecución del Modelo Administrativo: Luego de haberse efectuado exitosamente las etapas anteriores, continúa la aplicación del modelo administrativo, a través de la implementación de las herramientas desarrolladas dentro del presente estudio en las diferentes actividades de la asociación, para lo cual se proyecta un período de ocho meses.

Evaluación y seguimiento del Modelo: Como en todo proceso es necesario comparar los resultados esperados con los realmente alcanzados, aquí radica la importancia de esta etapa, en la cual las autoridades encargadas de la implementación deberán evaluar si la aplicación ha contribuido en la mejora de la eficiencia de las actividades realizadas, comparando lo llevado a cabo anteriormente sin el modelo y lo obtenido con la puesta en marcha respectiva, para que de la experiencia ganada, corregir los aspectos en los cuales se encontraron deficiencias y continuar implementando aquellos que han sido correcto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Cuartas Hurtado, Darío, Principios de Administración, Editorial ITM, Año 2008, Medellín, Colombia.
- Hitt, Michael A, Administración, Editorial Pearson Education, Novena Edición, Año 2006, Ciudad de México, México.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark, Administración una perspectiva global y empresarial, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores SA de CV, Decimocuarta Edición, Año 2008, Ciudad de México, México.
- Kast Freemont, Rosenzweig, James, Administración en las organizaciones, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V, Año 1990, Ciudad de México, México.
- Libro de Cooperativismo, Sociedad cooperativa de ahorro y crédito magisterial vicentina de responsabilidad limitada, El Salvador, 1987.
- Libro de Cooperativismo, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, 1986, Cita Pag.6-15.
- Lavergne, Bernard, Revolución Cooperativa o el socialismo occidente, UCA Editores, edición única, 1997, pág.70.
- Münch Galindo, Lourdes, García Martínez, José, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, Edición 5, Año 2010
- Orozco Vilchez, Jorge Antología Doctrina cooperativa, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José Costa Rica, 1986.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas: Teoría y Práctica Primera Parte, Editorial Limusa, Año 2006, México.

Leyes:

- Constitución de la República de El Salvador, 15 de diciembre 1983, numero de diario oficial 234, numero de tomo 281.
- Ley general de las Asociaciones cooperativas, 06 de mayo 1986, numero de diario oficial 86, numero de tomo 291,
- Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, 16 de febrero 2000, numero de diario oficial 31, numero de tomo 346, numero de decreto 849.
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo. INSAFOCOOP, , 25 de noviembre 1969, numero de diario oficial 229, numero de tomo 225,

Documentos:

- Estatutos del acta de constitución de ACOTREMYSS de R.L.

Otros:

- Boletín 152, Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima, El movimiento cooperativo en El Salvador y propuesta estratégica para el cooperativismo de vivienda por ayuda mutua, pág.2
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Boletín informativo 1986, pág.6
- Revista Infórmate, FEDECACES, Editorial Salvador Juárez, Edición única, 2006, pág.7
- Material Informativo, proporcionado por INSAFOCOOP, 2007
- <https://www.noticias.infocif.es/noticia/ventajas-y-desventajas-de-cooperativa>
- <http://www.acotremyss.com/index.php/servicios>.
- http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- <http://www.rae.es/rae.html>

ANEXO 1

**Entrevista aplicada al presidente de
la Asociación Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y
Crédito de trabajadores escolares
de los municipios de Mejicanos y
San Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Entrevista dirigida: al presidente de de la Asociación Cooperativa de
aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de los
municipios de Mejicanos y San Salvador de Responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS de R.L.)

Marcar con “X”

Se agradece de antemano su valiosa colaboración. Las respuestas son de carácter anónimo, por lo tanto, le solicita responder de manera objetiva y veraz. La finalidad de realizar la entrevista es de carácter académico y confidencial.

1. ¿Posee la institución planes a corto, mediano y largo plazo?
 Si No Si su respuesta es No, favor pasar
a pregunta numero 3

2. ¿Qué tipo de planes posee la institución?
 Tácticos Estratégicos Mercadológicos
 Operativos

3. ¿Por qué motivos no cuentan con planes en la institución?
 No se han elaborado planes Por falta de tiempo
 No hay personal idóneo para hacerlo Por falta de interés

4. ¿Conoce usted la filosofía empresarial de la institución?

Si

No Si su respuesta es Si favor pasar a pregunta numero 6

5. Seleccione una de las alternativas ¿Por qué motivo no conoce la filosofía de la institución?

- No la han socializado No fue convocado a la asamblea
 No participó en la elaboración No es de su interés

6. ¿En su criterio, la cooperativa aplica coherentemente la filosofía de la cooperativa?

Si

No Si su respuesta es Si favor pasar a pregunta numero 8

7. De las siguientes alternativas seleccione por qué considera que no se aplica coherentemente la filosofía de la cooperativa:

- No es acorde al giro de la empresa No poseen filosofía
 No conoce la filosofía que se posee No se identifica con la filosofía

8. Como considera el funcionamiento administrativo de la cooperativa y de sus asociados:

- Excelente Muy Bueno Bueno Regular Mala

Si su respuesta es Excelente muy Bueno o muy bueno pasar a pregunta 10

9. ¿Por qué? considera Regular o Malo el funcionamiento administrativo de la cooperativa y de sus asociados:

- No hay un orden Hay quedas de los asociados al respecto

10. ¿Sabe si la cooperativa cuenta con políticas?

Si

No Si su respuesta es Si favor pasar a pregunta numero 11

11. Mencione por qué no conoce las políticas de la cooperativa:

No se las hicieron saber No fue convocado a la asamblea No tomaron en cuenta su No es de su interés participación

12. Mencione con que políticas cuenta la cooperativa:

Ingreso de asociados Aprovisionamiento Ahorro y Crédito

13. ¿Cuenta la institución con estrategias definidas para el alcance de metas?

Si No Si respondió no, favor pasar a pregunta 14

14. ¿Con que Tipos de estrategias cuenta la asociación?

Mercadeo Diversificar servicios Convenios Negociaciones

15. ¿Conoce procedimientos para las actividades dentro de la institución?

Si No Si su respuesta es No favor pasar a pregunta numero 16

16. ¿Qué tipo de actividades cuentan con un procedimiento definido para su desarrollo?

17. ¿Cuenta la cooperativa con presupuestos para el manejo de sus finanzas?

Si No Si su respuesta es No, favor pasar a pregunta numero 19

18. Marque que tipos de presupuesto existen en la Asociación:

Compras Ventas Caja Cobros

19. ¿Existe alguna normativa que siguen dentro de la institución?

SI NO Si su respuesta es no, pasar a pregunta 21

20. Seleccione que tipos de normas existen:

Normas entre asociados Normas para las aportaciones
 Normas de convivencia Normas de comportamiento

21. ¿Considera que la aplicación de manuales, estándares y procesos son necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa?

SI NO Si su respuesta es no, pasar a pregunta 23

22. ¿Por qué considera que no son necesarios los manuales, estándares y procesos?

Funciona bien la cooperativa sin estos Se utiliza el método empírico
 Son demasiado metódicos y problemáticos No es de su interés

23. ¿Qué manuales administrativos considera que necesita la cooperativa?

- Manuales Administrativos Reclutamiento y Selección de personal
 Contratación Inducción

24. ¿Quién ejerce el liderazgo dentro de la cooperativa?

- Presidente Vice presidente Secretario Otros

25. ¿Considera efectiva la comunicación de la dirección de la cooperativa con sus asociados?

- Siempre Algunas Nunca Si responde Veces siempre o algunas veces favor pasar a la pregunta 27

26. ¿Por qué motivo no se genera la comunicación efectiva entre la dirección y sus asociados?

- No hay compañerismo No es de su interés
 Nadie responde cuando se les comunica Nadie lo hace

27. ¿Qué medios son utilizados para la comunicación en la cooperativa con sus asociados?

- Correo electrónico Teléfono Memorándum Oral

28. ¿El concejo administrativo cumple y respeta las decisiones alcanzadas como Asamblea?

- Siempre Algunas Veces Nunca

29. ¿Quién ejerce la supervisión dentro de la institución?

- Presidente Vice presidente Secretario Comités

30. Quien es la persona encargada de llevar a cabo el control y dirección de la cooperativa:

Presidente Vice presidente Secretario Comités

31. ¿Qué tipo de herramienta administrativa tienen para llevar a cabo el control y dirección de la cooperativa?

Presupuesto Planes Evaluación Auditorías
estratégicos del desempeño

Gracias por su valiosa colaboración

ANEXO 2

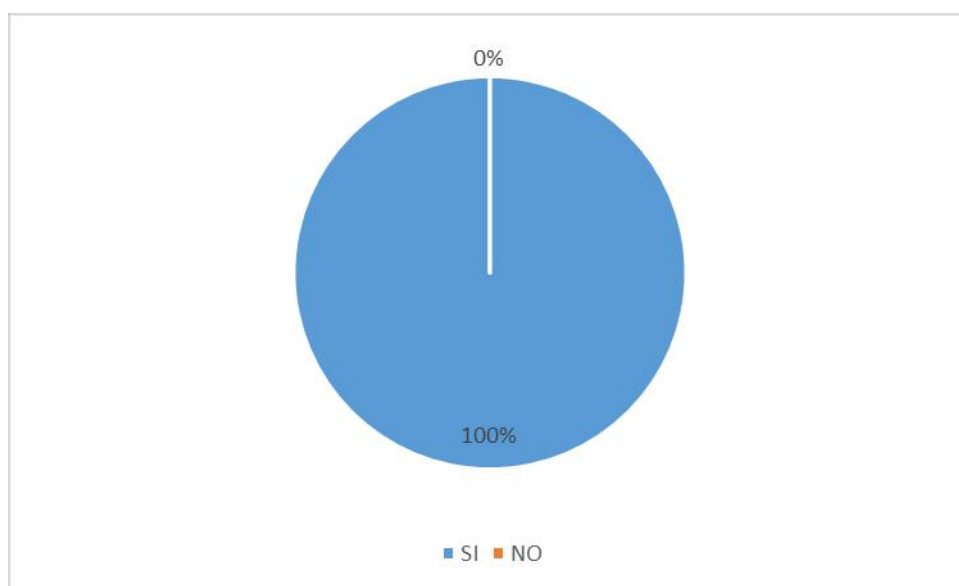
Encuesta aplicada a los asociados de la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de trabajadores escolares de los municipios de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)

ENCUESTA

1. ¿Conoce la estructura organizacional de ACOTREMYSS?

Objetivo: Determinar si la asociación cooperativa cuenta con estructura organizacional.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%



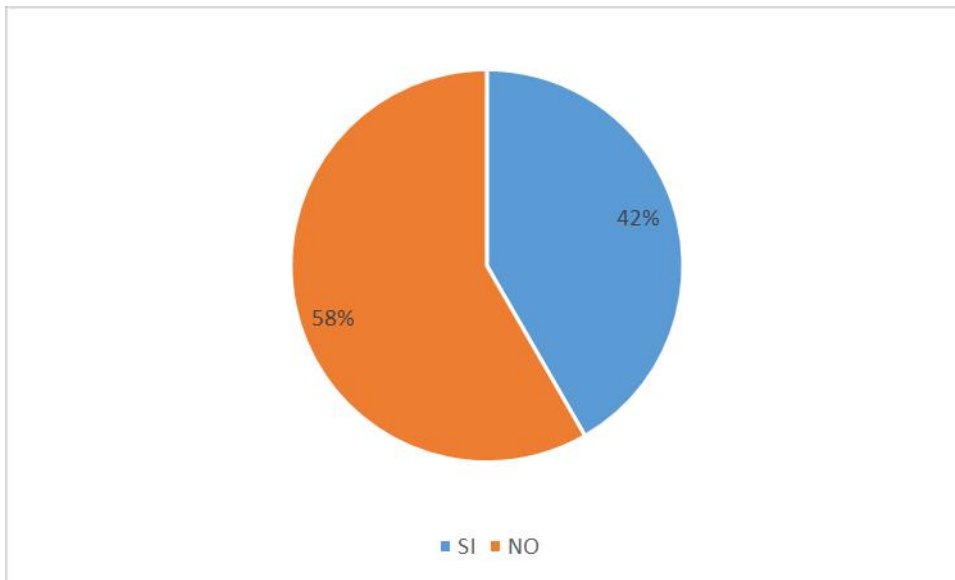
Interpretación

En la asociación cooperativa los 25 asociados quienes conforman la misma, ya tienen elaborada una estructura organizativa donde se tienen claros los roles de sus cuerpos directivos y quiénes son sus integrantes. El establecimiento de la cultura empresarial empieza desde sus directivos quienes se encargan de transmitir los principios y valores de la entidad.

2. ¿La cooperativa desarrolla objetivos que permitan el óptimo funcionamiento de la misma?

Objetivos: Saber si la institución, cuenta con objetivos.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	10	42%
NO	14	58%
TOTAL	24	100%



Interpretación

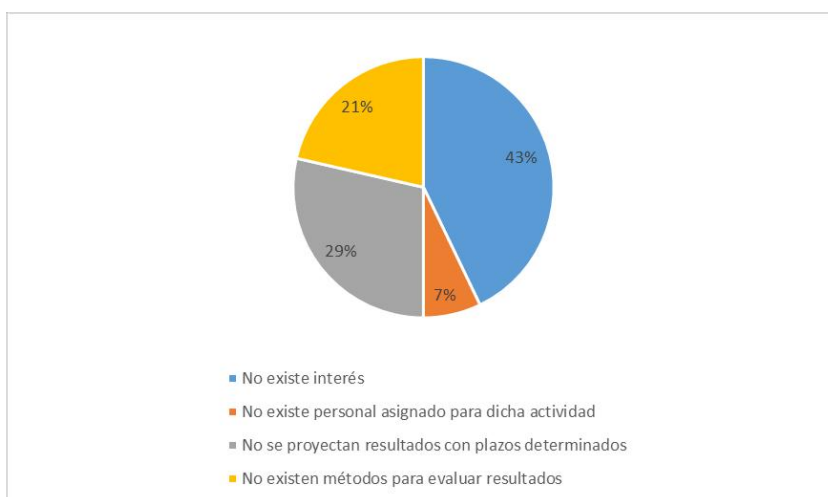
El definir objetivos ayuda a las organizaciones a tener metas reales, claras y además demuestra que los responsables de conducir la organización deben trabajar en equipo para lograrlos y obtener resultados que pueden ser interpretados para replicarlos si han sido positivos o cambiar el objetivo o una actividad para obtener mejores resultados

3. Seleccione de las siguientes alternativas porque no desarrollan objetivos para el óptimo funcionamiento de la institución: (seleccione más de uno)

Objetivo: Conocer porque no se han involucrado los asociados en el desarrollo de objetivos de la asociación cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
No existe interés	6	43%
No existe personal asignado para dicha actividad	1	7%
No se proyectan resultados con plazos determinados	4	29%
No existen métodos para evaluar resultados	3	21%
TOTAL	14	100%

N situacional= 14 proviene de las afirmaciones negativas de la pregunta 2



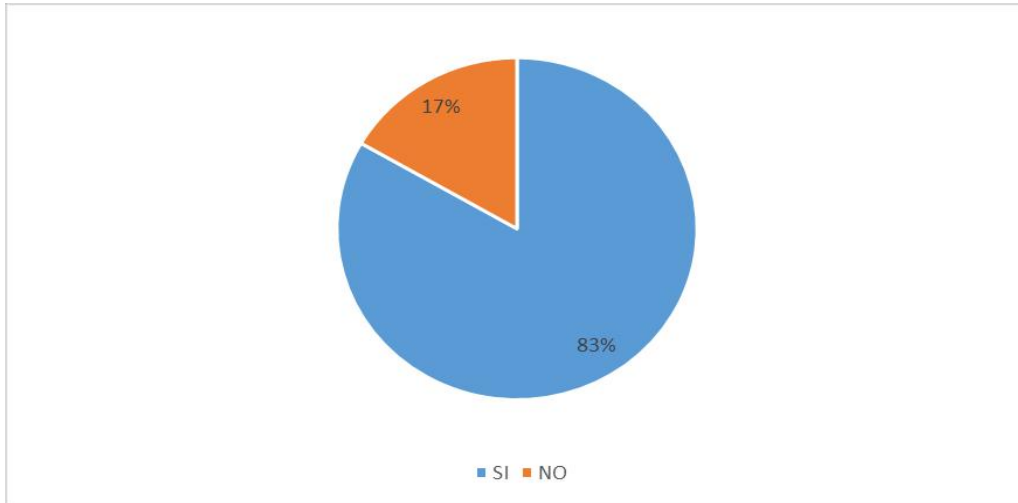
Interpretación

En la asociación cooperativa se persigue definir objetivos para lograr el óptimo funcionamiento administrativo, pero lamentablemente solo el 50% de los asociados afirma no hay interés y que no se cuenta con personal asignado para desarrollarlos, mientras el 29% manifiesta que no hay plazos definidos para el logro de los mismos y el 21% considera que no se cuentan con los métodos idóneos para medir resultados.

4. ¿Conoce usted la filosofía de ACOTREMYSS?

Objetivo: Saber si la asociación cuenta con filosofía empresarial.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL	24	100%



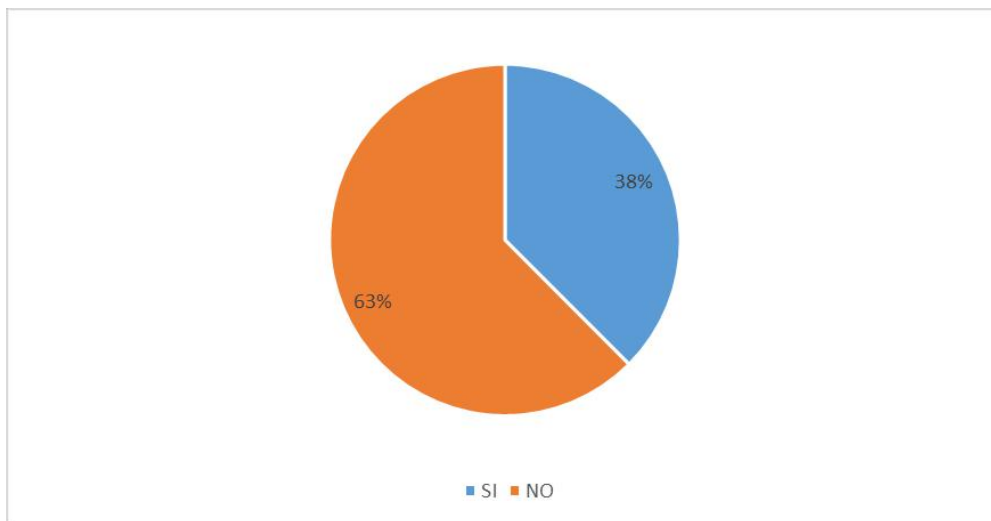
Interpretación

La asociación cooperativa, ha desarrollado su filosofía empresarial, la cual contiene misión, visión y valores y solo el 83% de los asociados afirman conocerla, por lo que se ha socializado ya que es definir la razón de ser de la misma y cuál es la visión que se persigue, así como los valores con los cuales se rige la entidad.

5. ¿Considera que con la filosofía de la Asociación se logrará mediante el buen funcionamiento de la misma?

Objetivo: Evaluar el enfoque de la filosofía de la asociación cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	9	38%
NO	15	63%
TOTAL	24	100%



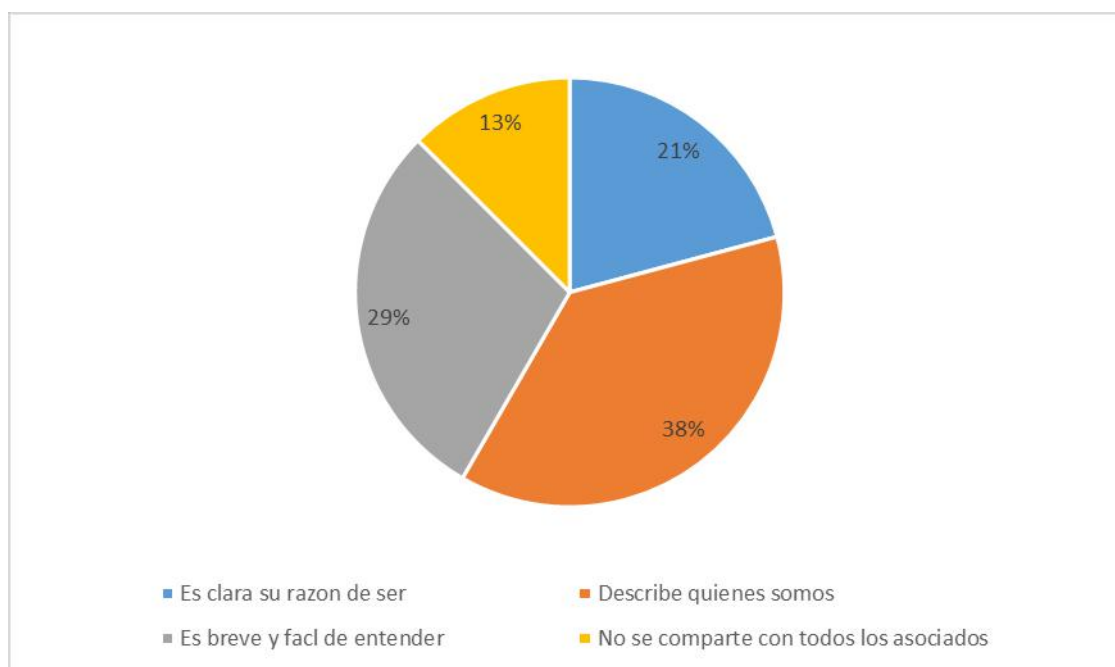
Interpretación

Dentro de las principales actividades que puede desarrollar la asociación cooperativa según sus estatutos son ahorro, crédito y aprovisionamiento, las cuales no están claramente expresadas en su filosofía empresarial por lo que el 63% de sus asociados considera que debe reestructurarse mientras que el 38% prefiere dejarla así.

6. Cómo evaluaría la Misión de la cooperativa?

Objetivo: Analizar que revela la misión de la cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Es clara su razón de ser	5	21%
Describe quienes somos	9	38%
Es breve y fácil de entender	7	29%
No se comparte con todos los asociados	3	13%
TOTAL	24	100%



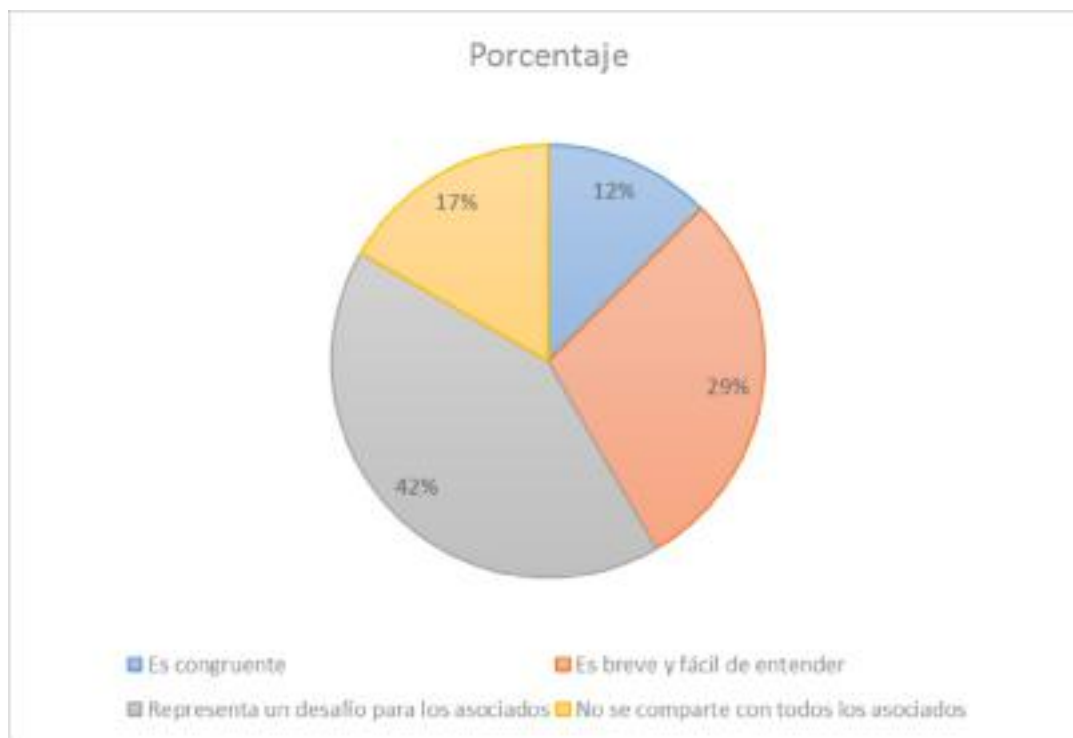
Interpretación

La misión o la razón de ser por la que se estableció la asociación cooperativa no revela su razón de ser y no describe la actividad principal a la que se dedica, aunque sea breve y fácil de entender, además no se comparte con los 24 asociados por lo que se propone reestructurarla.

7. ¿Cómo evaluaría la Visión de la cooperativa?

Objetivo: Analizar que revela la visión de la cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Es congruente	3	13%
Es breve y fácil de entender	7	29%
Representa un desafío para los asociados	10	42%
No se comparte con todos los asociados	4	17%
TOTAL	24	100%



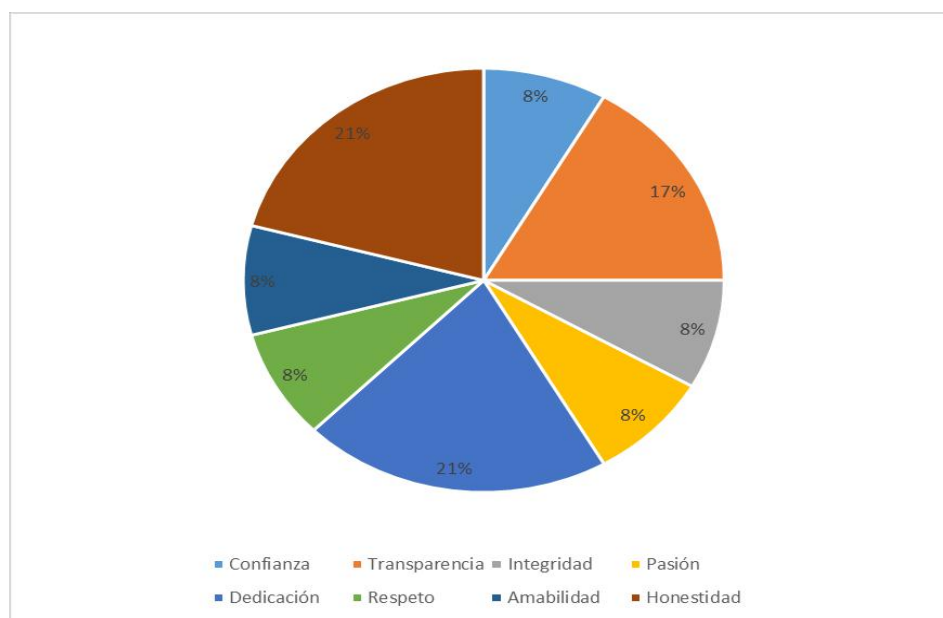
Interpretación

A donde se quiere lograr posicionar la asociación cooperativa para los asociados representa un desafío ya que todavía no se cuentan con las herramientas idóneas para desarrollar sus actividades y lograr su principal objetivo que es obtener beneficios para los asociados ya que no ha sido socializada con todos los asociados.

8. ¿Con que valores de ACOTREMYSS se identifica?

Objetivo: Identificar que valores practican los asociados.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Confianza	2	8%
Transparencia	4	17%
Integridad	2	8%
Pasión	2	8%
Dedicación	5	21%
Respeto	2	8%
Amabilidad	2	8%
Honestidad	5	21%
TOTAL	24	100%



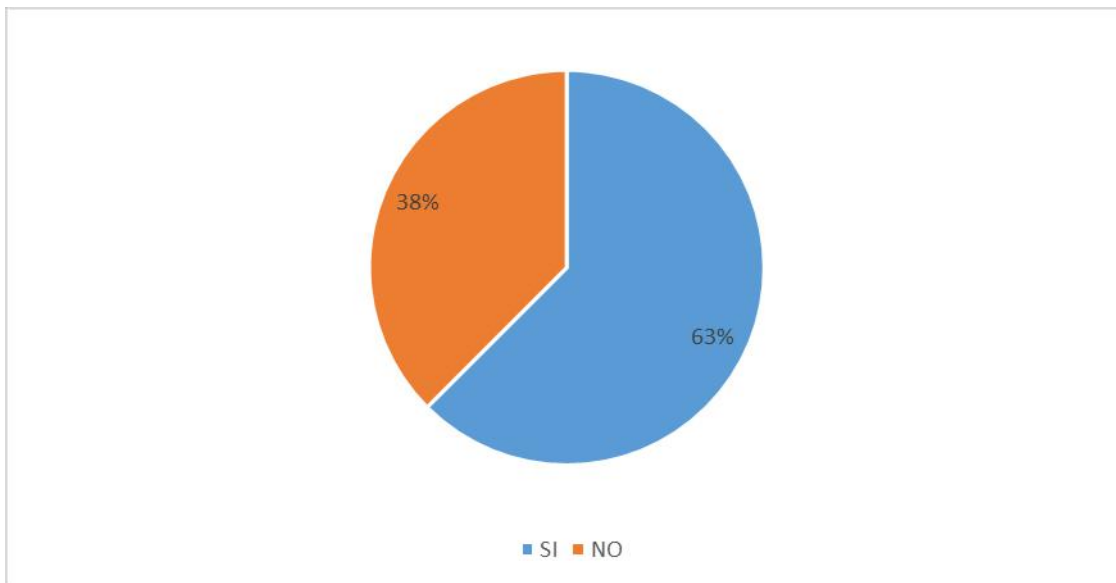
Interpretación

Las actividades principales a las que se dedica la asociación cooperativa es ahorro, crédito y aprovisionamiento y para desarrollarlas y ofrecer un buen servicio tanto al cliente interno como externo el personal y asociados de ACOTREMYSSS ejercen los valores de Honestidad, Dedicación, Transparencia, Integridad, Confianza Responsabilidad.

9. ¿Conoce alguna ley o reglamento por el cual se rige el funcionamiento de ACOTREMYSS?

Objetivo: Descubrir si el asociado conoce las leyes que rigen a la cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	15	62.50%
NO	9	37.50%
TOTAL	24	100%



Interpretación

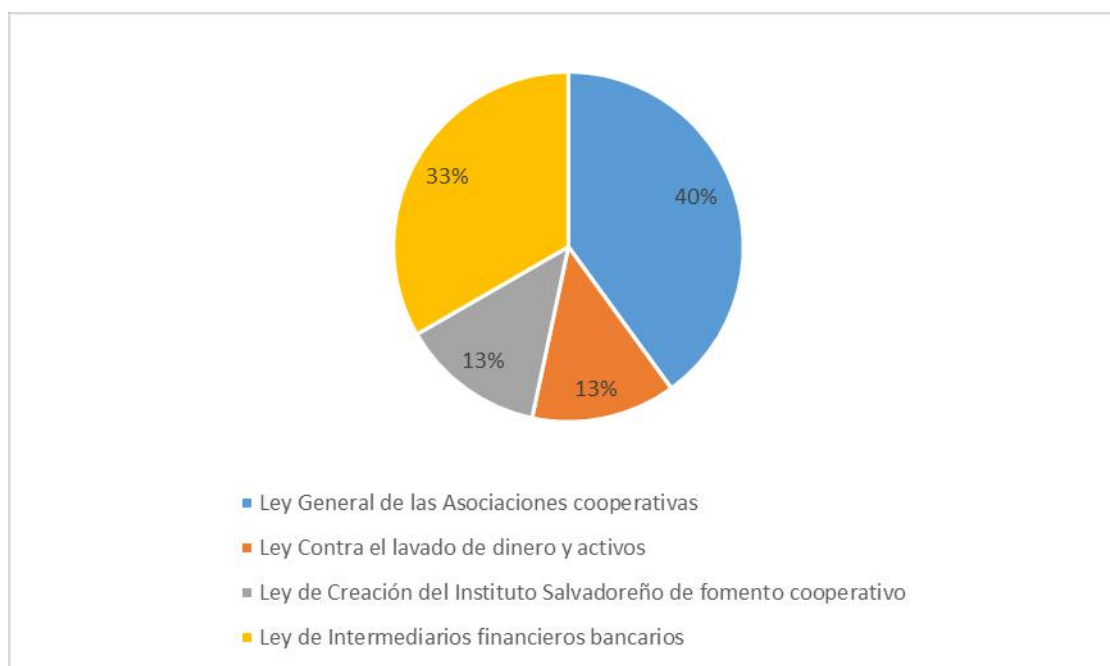
En el aspecto administrativo toda entidad jurídica está legalmente regida por leyes y/o reglamentos, los cuales deben cumplirse ya que en caso de incumplimiento puede conllevar al cese de las operaciones, sanciones.

10. Seleccione de las siguientes alternativas que leyes conoce que rigen el funcionamiento de la asociación:

Objetivo: Conocer las diferentes leyes bajo las cuales se debe regir el funcionamiento de la asociación cooperativa

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Ley General de las Asociaciones cooperativas	6	40%
Ley Contra el lavado de dinero y activos	2	13%
Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de fomento cooperativo	2	13%
Reglamento de la ley general de Asociaciones Cooperativas	5	33%
TOTAL	15	100%

N situacional = 15 debido a las personas que si conocían las leyes.



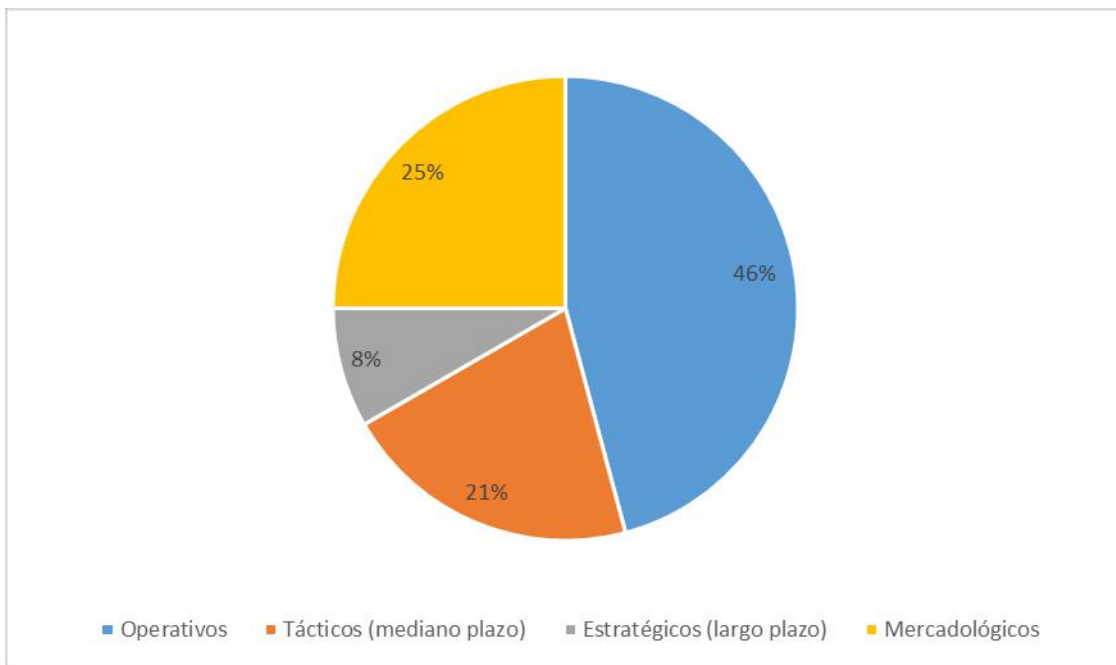
Interpretación

Para ejercer la supervisión de operaciones y el cumplimiento de aspectos administrativos-jurídicos, la asociación cooperativa ha dado cumplimiento a los aspectos jurídicos tales como inscripción de la cooperativa en Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativa por su naturaleza cooperativa y la rige la Ley de las Asociaciones Cooperativas entre otras.

11. ¿Qué tipo de planes se aplican o desarrollan en la cooperativa?

Objetivo: Saber si en la cooperativa cuenta con planes administrativos ya definidos.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Operativos	11	46%
Tácticos (mediano plazo)	5	21%
Estratégicos (largo plazo)	2	8%
Mercadológicos	6	25%
TOTAL	24	100%



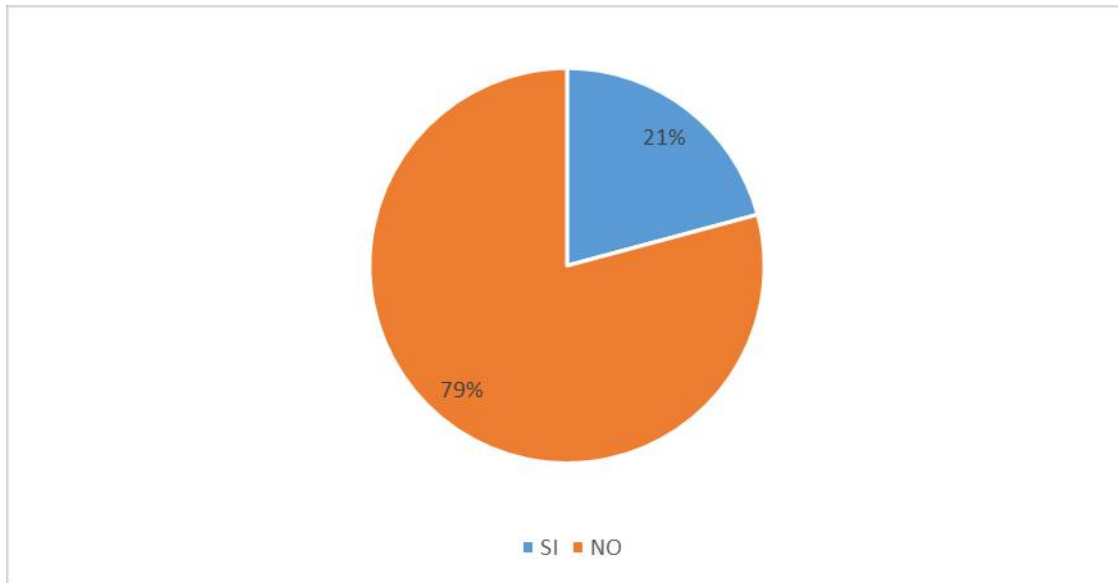
Interpretación

La asociación cooperativa, con la finalidad de ejecutar sus funciones y lograr la optimización de sus recursos, ha desarrollado planes operativos y mercadológicos que marcan el desarrollo administrativo de la misma mientras que los tácticos y estratégicos están pendientes de ejecutarse por no contar con los recursos idóneos.

12. ¿Ha participado usted en el desarrollo de los planes administrativos?

Objetivo: Identificar si el asociado es participe en el desarrollo de los planes administrativos.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	5	21%
NO	19	79%
TOTAL	24	100%



Interpretación

La asociación cooperativa ha desarrollado planes para la ejecución de sus funciones, el 79% de los asociados no ha participado activamente en dicho desarrollo y solo el resto si ha participado y por tal motivo no se han sentado las bases de los procesos administrativos para el ahorro, crédito y aprovisionamiento.

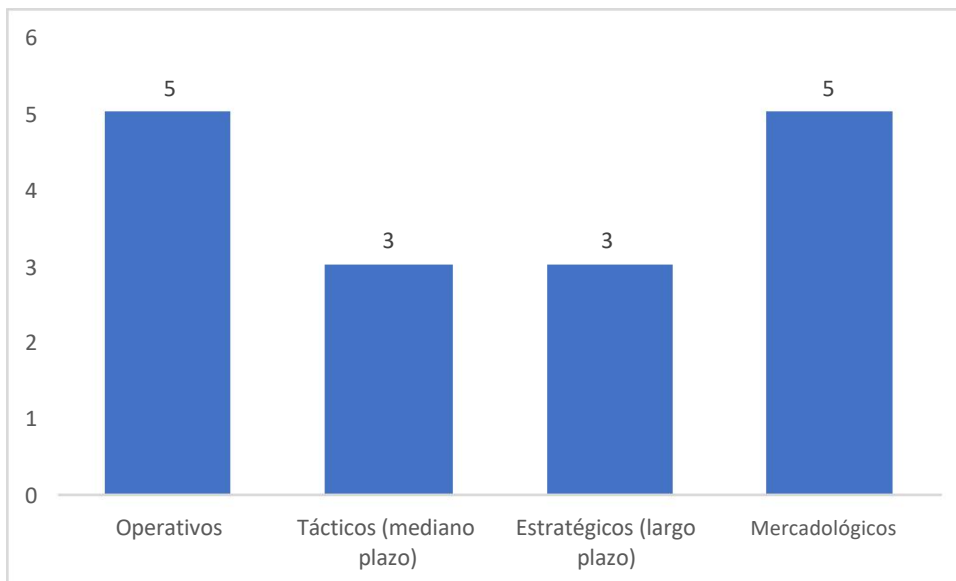
13. ¿Seleccione de las siguientes alternativas en que planes participó?

(Seleccione más de una alternativa)

Objetivo: Conocer en qué planes ha participado los asociados

Alternativa	Frecuencia Relativa
Operativos	5
Tácticos (mediano plazo)	3
Estratégicos (largo plazo)	3
Mercadológicos	5
TOTAL	16

N situacional = 5, debido a que 5 personas respondieron SI.



Interpretación

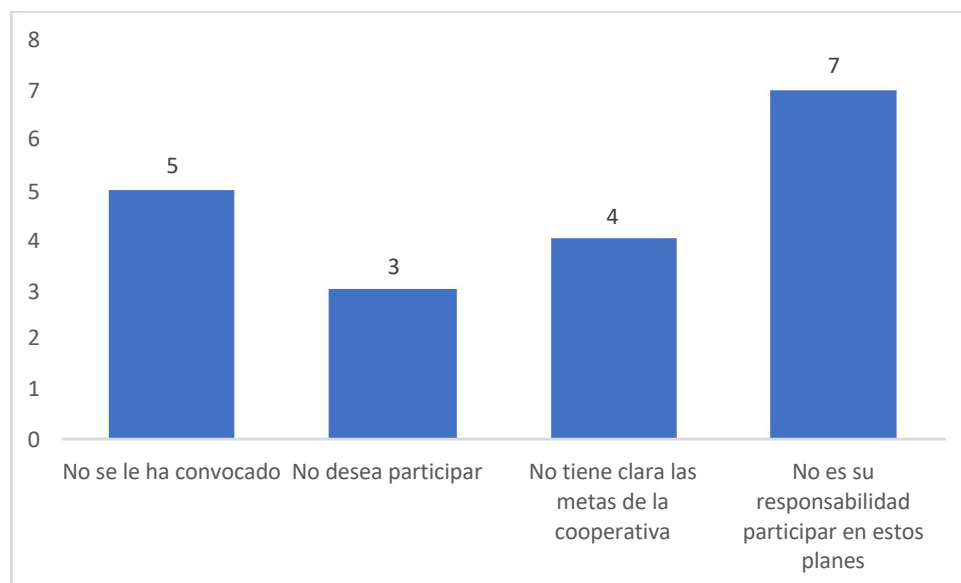
La asociación cooperativa ha desarrollado planes para la ejecución de sus funciones, los planes operativos sirven para sentar las bases de procesos administrativos, mercadológicos para atraer nuevos asociados y hacer crecer el fondo para el aprovisionamiento de sus asociados; los planes a mediano y largo plazo no se han desarrollado por no tener los recursos necesarios.

14. ¿De las siguientes alternativas, seleccione porque no ha participado en el desarrollo de los planes?

Objetivo: Conocer porque los asociados no han participado en desarrollo de planes

Alternativa	Frecuencia Relativa
No se le ha convocado	5
No desea participar	3
No tiene clara las metas de la cooperativa	4
No es su responsabilidad participar en estos planes	7
TOTAL	19

N situacional = 19, debido a que 19 personas respondieron NO.



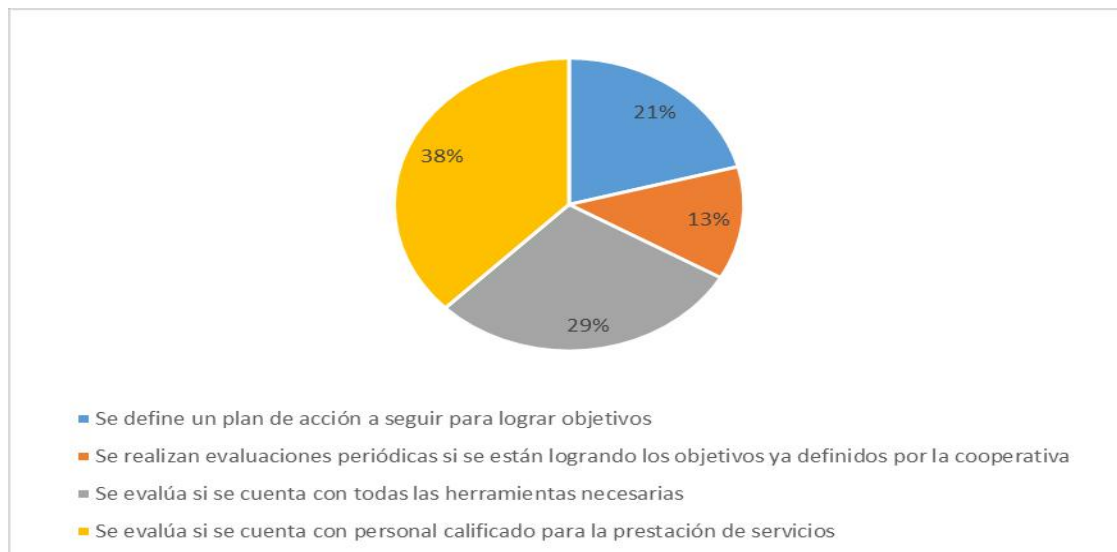
Interpretación

La asociación cooperativa ha invitado a todos sus asociados a participar activamente en todas las actividades, pero no todos comparten el mismo interés porque consideran que no es su responsabilidad, no hay claridad en las metas propuestas, no hay interés por participar.

15. ¿Porque es necesaria la planeación de las actividades de la cooperativa?

Objetivo: Desarrollar las actividades en forma sistemática para ejecutarlas ordenadas y que permitan verificar y corregir las acciones que se desvían de la meta establecida

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Se define un plan de acción a seguir para lograr objetivos	5	21%
Se realizan evaluaciones periódicas si se están logrando los objetivos ya definidos por la cooperativa	3	13%
Se evalúa si se cuenta con todas las herramientas necesarias	7	29%
Se evalúa si se cuenta con personal calificado para la prestación de servicios	9	38%
TOTAL	24	100%



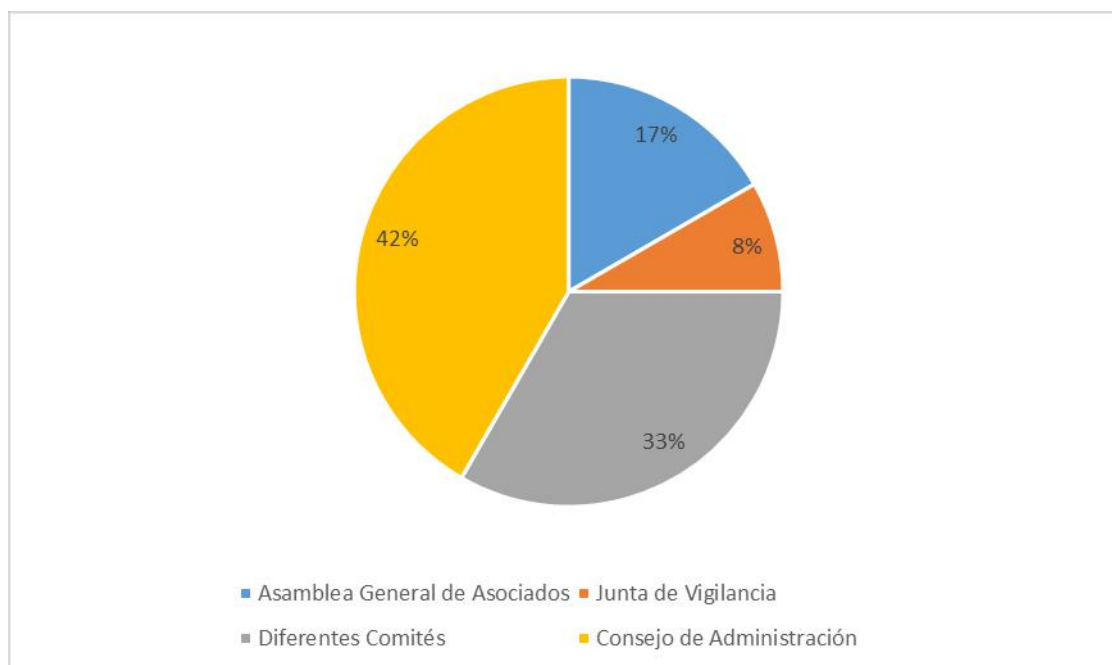
Interpretación

El proceso de planear es importante ya que se definen metas, responsables y plazos para lograr las tareas asignadas, lo que implica desarrollar las herramientas para definir las actividades y lograr los objetivos ya establecidos por la asociación cooperativa; para ello se debe tener el personal calificado y las herramientas necesarias para el desarrollo de dichas actividades

16. ¿En ACOTREMYSS, sobre quién recae la responsabilidad de la planeación en la cooperativa?

Objetivo: Identificar quienes participan en la planeación de la Asociación Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Asamblea General de Asociados	4	17%
Junta de Vigilancia	2	8%
Diferentes Comités	8	33%
Consejo de Administración	10	42%
TOTAL	24	100%



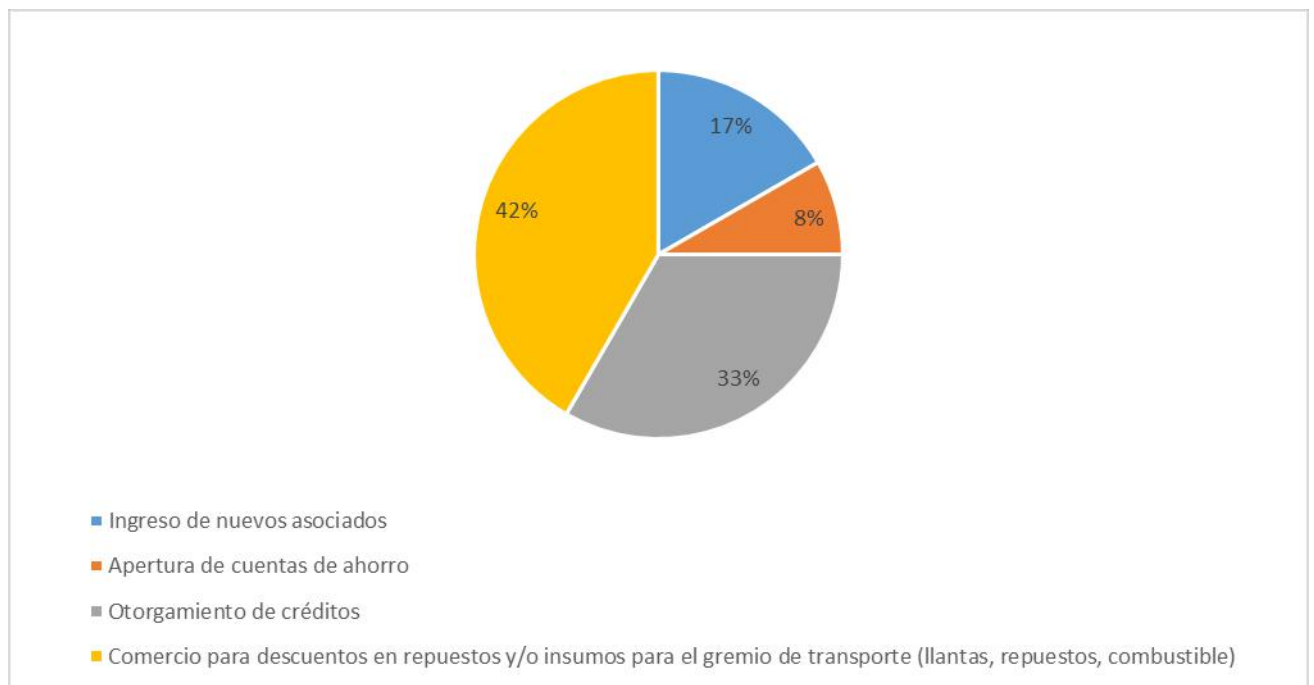
Interpretación

Actualmente en la asociación cooperativa todos los cuerpos directivos son responsables de la planeación, ya que han sido los más participativos destacándose el consejo de administración y los diferentes comités, todavía se tiene que trabajar en la estructura organizativa que debe delegarse un gerente administrador que es el enlace entre el consejo de administración y los demás cuerpos directivos.

17. ¿Sabe usted, si la cooperativa posee políticas para?

Objetivo: Saber si se cuenta con los lineamientos para ofrecer los servicios de la asociación cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Ingreso de nuevos asociados	4	17%
Apertura de cuentas de ahorro	2	8%
Otorgamiento de créditos	8	33%
Comercio para descuentos en repuestos y/o insumos para el gremio de transporte (llantas, repuestos, combustible)	10	42%
Total	24	100%



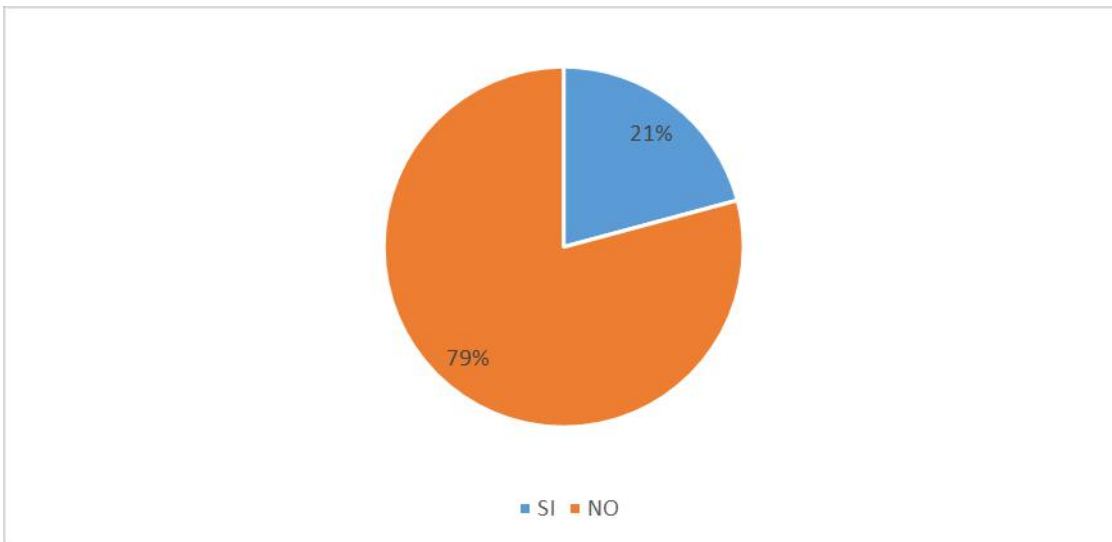
Interpretación

Todas las organizaciones deben tener políticas que son las directrices para el desarrollo de sus actividades, solamente se han elaborado políticas para el aprovisionamiento de insumos para vehículos, otorgamiento de micro créditos, ingreso de nuevos asociados y el apertura de cuentas de ahorro.

18. ¿Están definidos por escrito procedimientos para llevar a cabo el proceso administrativo?

Objetivo: Identificar si se tienen definidos los procedimientos para que se lleve a cabo el proceso administrativo.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	5	21%
NO	19	79%
TOTAL	24	100%



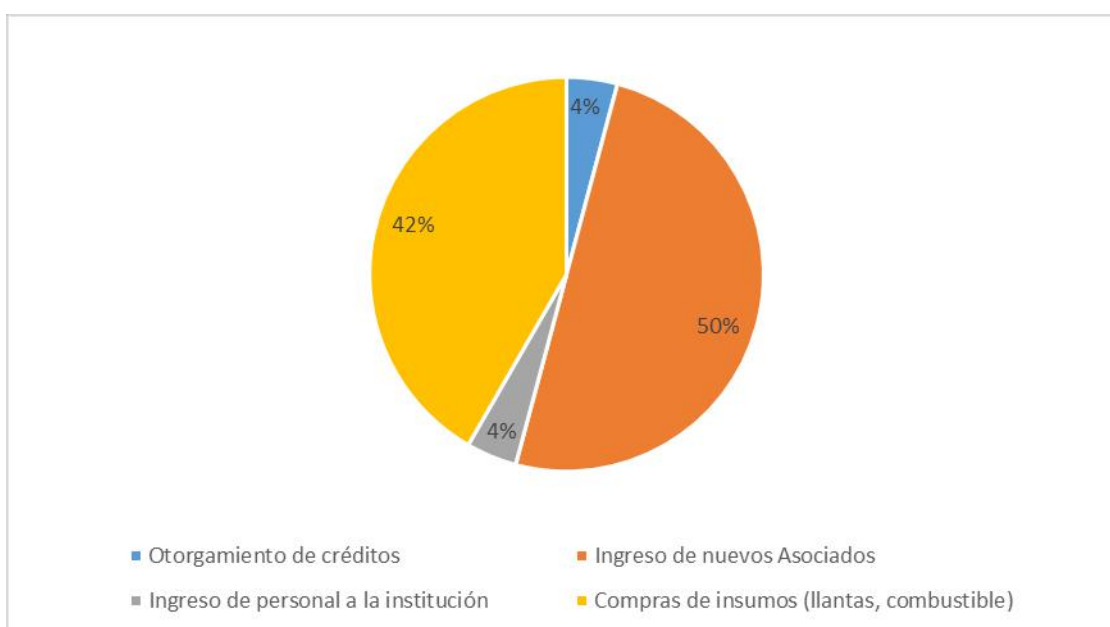
Interpretación

En la asociación cooperativa no se cuentan con procedimientos escritos que faciliten la prestación de los servicios de ahorro, crédito y aprovisionamiento, que son las actividades principales a las que se dedica. Es prioritario trabajar en un manual completo de control interno y subsanar esta debilidad.

19. ¿Qué procedimientos administrativos poseen dentro de la institución?

Objetivo: Conocer los procedimientos administrativos que posee la asociación cooperativa

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Otorgamiento de créditos	1	4%
Ingreso de nuevos Asociados	12	50%
Ingreso de personal a la institución	1	4%
Compras de insumos (llantas, combustible)	10	42%
TOTAL	24	100%



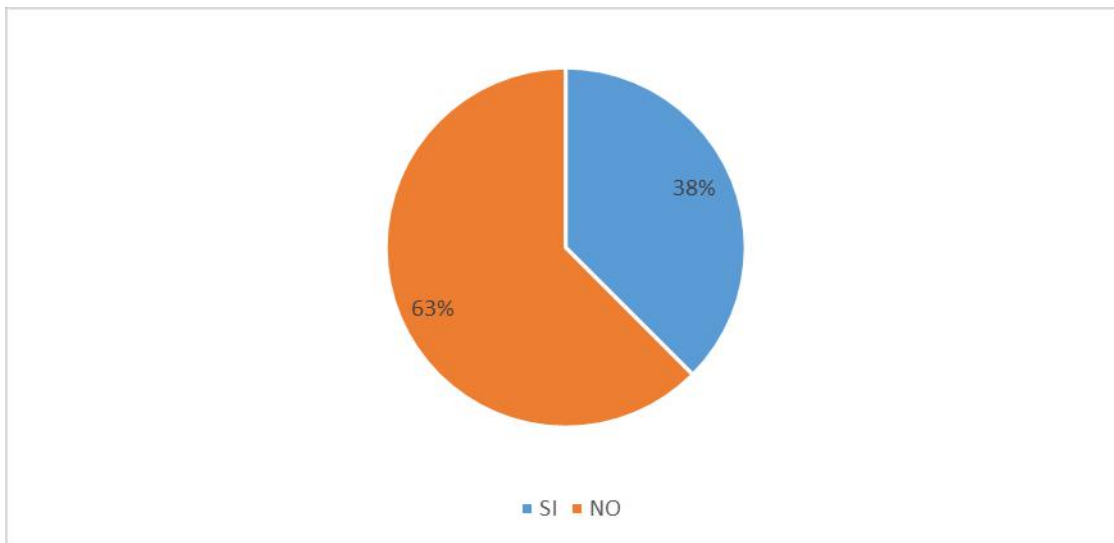
Interpretación

Las actividades principales de la asociación cooperativa es ahorro, crédito y aprovisionamiento, de las cuales solo se está llevando a cabo por no tener procedimientos definidos el ingreso de nuevos asociados, mientras que la actividad que beneficia a los asociados es el aprovisionamiento, pero no se ha logrado materializar por no tener claro los mecanismos a seguir.

20. ¿Cuenta la cooperativa con presupuestos para el manejo de sus finanzas?

Objetivo: Saber si la asociación cuenta con presupuestos para el desarrollo de sus actividades.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	9	38%
NO	15	63%
TOTAL	24	100%



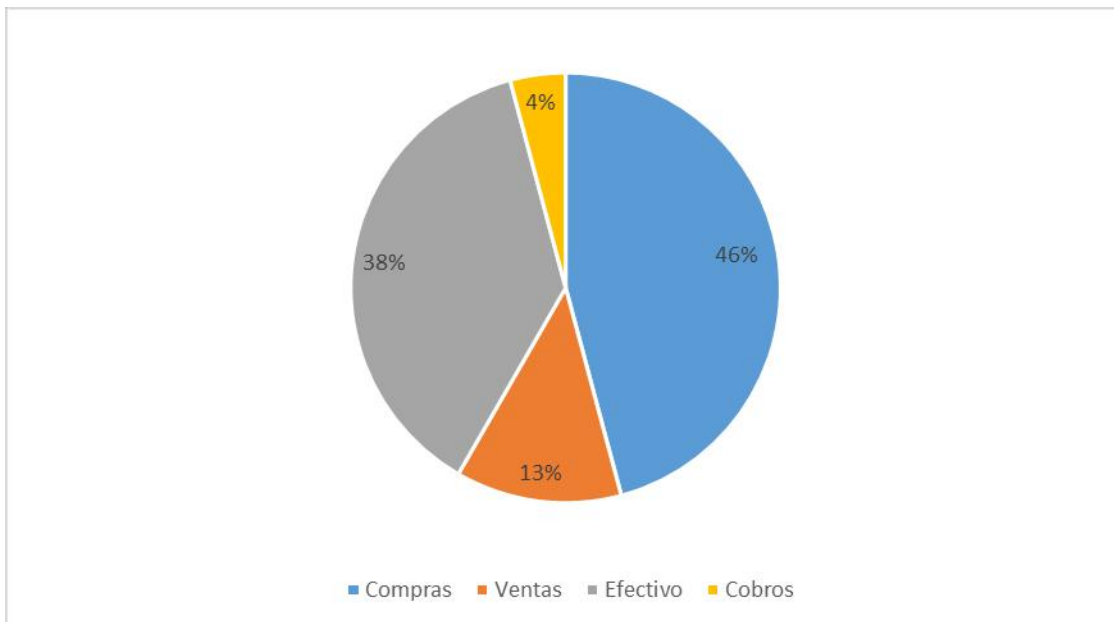
Interpretación

La asociación cooperativa no tiene definida toda la parte presupuestaria; lo cual denota una debilidad ya que no se tiene control de las finanzas, para hacer proyecciones financieras y planes mercadológicos, se necesita tener un control adecuado ya que son la base para definir estrategias.

21. ¿Con que tipos de presupuestos cuentan?

Objetivo: Conocer si se poseen instrumentos para el manejo de presupuestos de la asociación cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Compras	11	46%
Ventas	3	13%
Efectivo	9	38%
Cobros	1	4%
TOTAL	24	100%

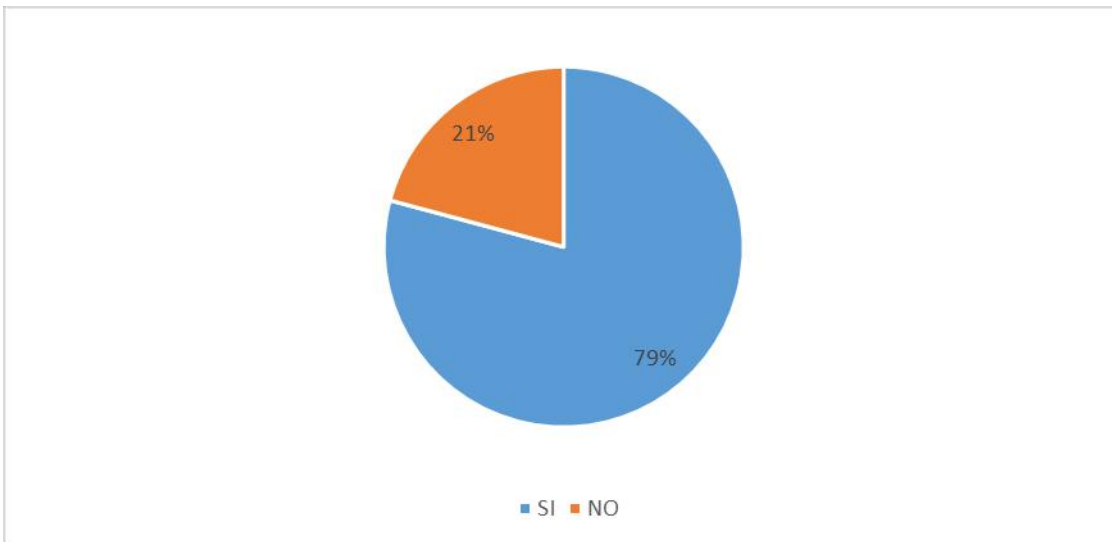


Los presupuestos son una herramienta de control financiero que permiten medir y controlar la salida de efectivo de la asociación cooperativa, actualmente, se tienen registro por compras por insumos, informes de ingreso de aportaciones los cuales no son certeros por lo que denotan debilidad en la implementación de herramientas de control.

22. ¿Conoce usted algunas normas que rigen el funcionamiento de la asociación?

Objetivo: Saber si cuentan con normas para el buen funcionamiento de la institución.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	19	79%
NO	5	21%
TOTAL	24	100%



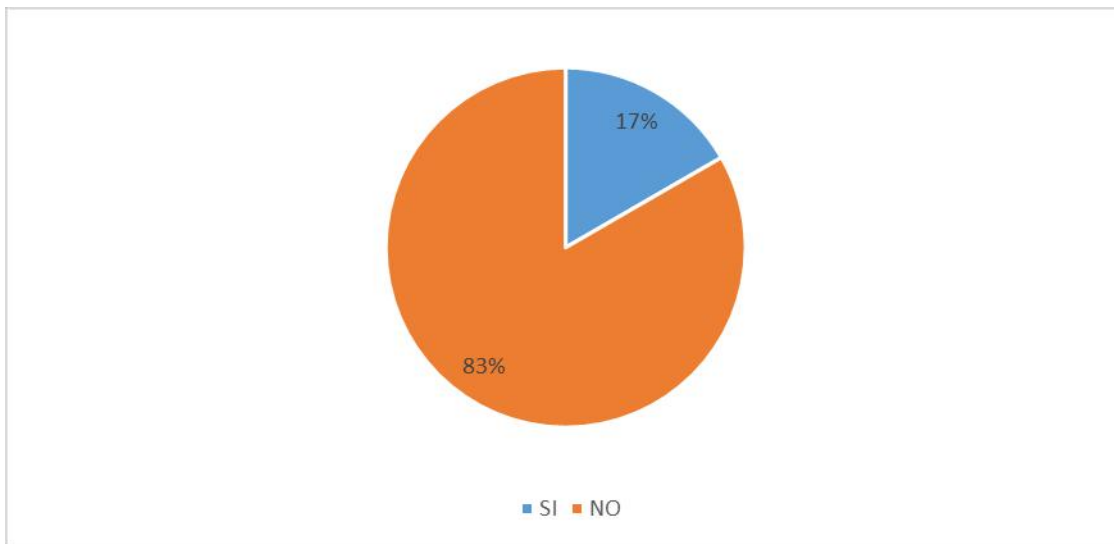
Interpretación

Las principales actividades que desarrolla la asociación cooperativa son ahorro, crédito y aprovisionamiento, para obtener un mejor control administrativo se han elaborado normas que son los lineamientos por los cuales se está guiando la entidad.

23. ¿Cuenta la asociación con manuales para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Identificar si la institución cuenta con manuales, para la prestación de los servicios.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	4	17%
NO	20	83%
TOTAL	24	100%



Interpretación

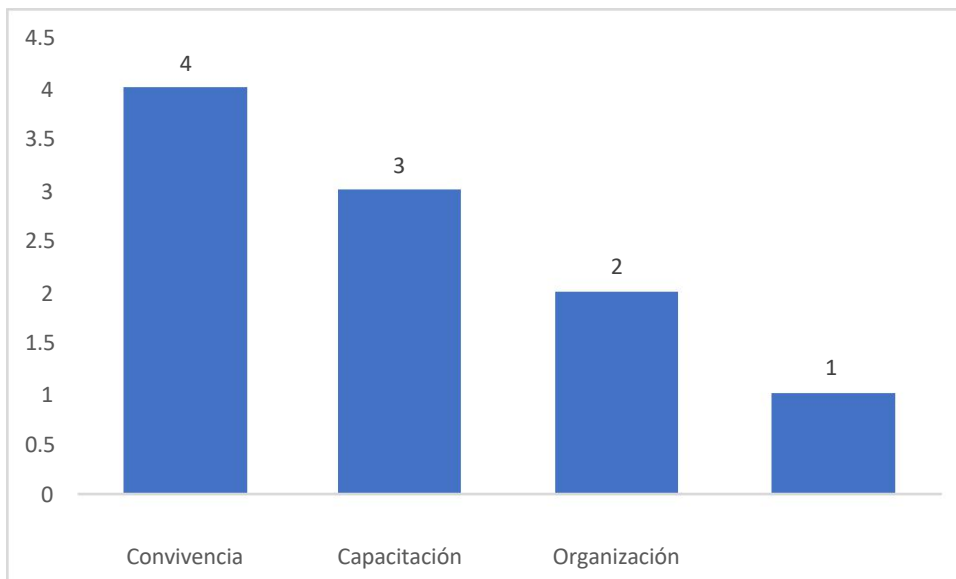
Los manuales son instrumentos de apoyo para el desempeño de las funciones, en la asociación cooperativa los asociados afirman no tenerlos, lo que conlleva a que las actividades de ahorro, crédito y aprovisionamiento no se ejecuten bajo ningún estándar de servicio, por lo que es urgente definir los manuales.

24. ¿Con qué tipos de manuales cuenta la cooperativa?

Objetivo: Conocer los diferentes manuales que implementa la asociación cooperativa

Alternativa	Frecuencia Relativa
Manuales de Convivencia	4
Manuales de Capacitación	3
Manuales de Organización	2
Manuales de Políticas	1
TOTAL	10

N situacional = 4, debido a que 19 personas respondieron SI.



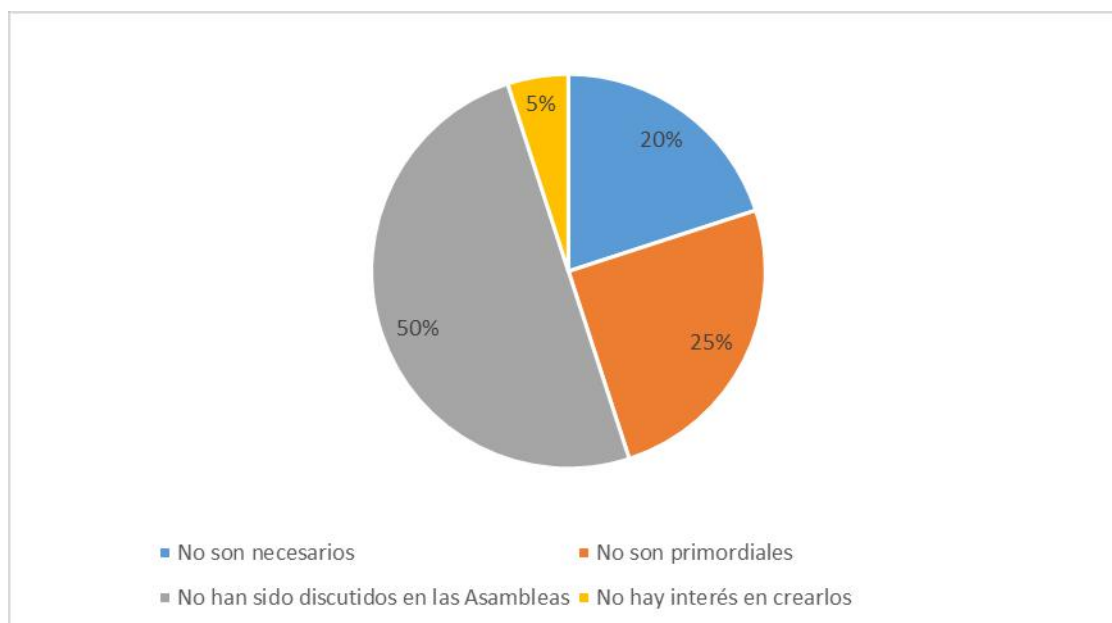
Interpretación

En la asociación cooperativa, se han realizado esfuerzos por desarrollar instrumentos que armonicen las relaciones entre los asociados y el trabajo administrativo, por lo que los asociados identifican los manuales de convivencia pero no son suficientes y se debe trabajar en desarrollar el manual de control interno.

25. ¿Sabe usted porque no se encuentran definidos los manuales dentro de la cooperativa?

Objetivo: Conocer la percepción de los asociados referentes a los manuales que se implementan en la asociación cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
No son necesarios	4	20%
No son primordiales	5	25%
No han sido discutidos en las Asambleas	10	50%
No hay interés en crearlos	1	5%
TOTAL	20	100%



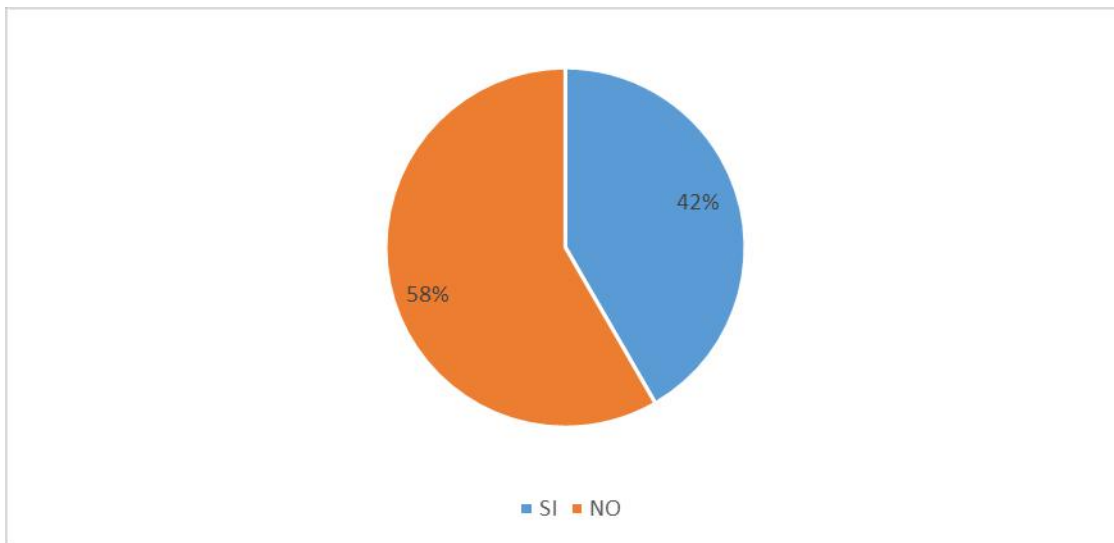
Interpretación

Todos los instrumentos para el óptimo desempeño de las funciones son esenciales ya que son las directrices para la prestación de los servicios, los cuales no han sido discutidos con los asociados y no se les ha dado la relevancia que poseen.

26. ¿Ha sido convocado a reuniones para darle a conocer los objetivos y metas que se pretenden alcanzar por parte de la cooperativa?

Objetivo: Indagar como es la comunicación en la asociación cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	10	42%
NO	14	58%
TOTAL	24	100%



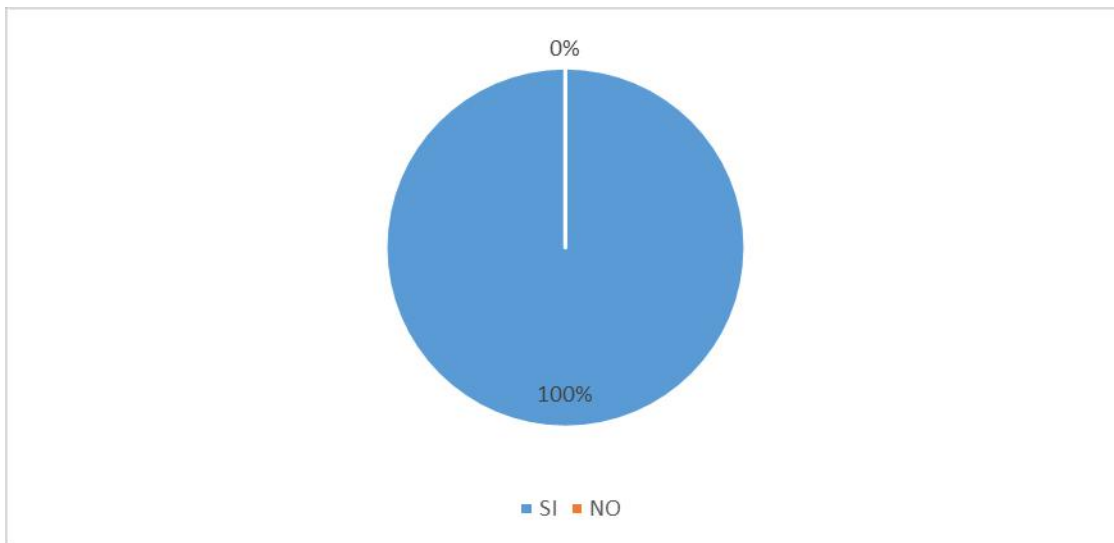
Interpretación

La comunicación dentro de una organización no es fácil de obtener ya que no todos los asociados la pueden ejercer, la administración de la asociación cooperativa ha implementado medios tecnológicos para comunicarse con todos sus asociados, lo cual no ha sido bien canalizado ya que mas de la mitad manifiesta que no se entera del quehacer de la entidad.

27. ¿Cuenta la cooperativa con liderazgo?

Objetivo: Validar si se posee liderazgo dentro de la cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
SI	24	100%
NO	0	0%
TOTAL	24	100%

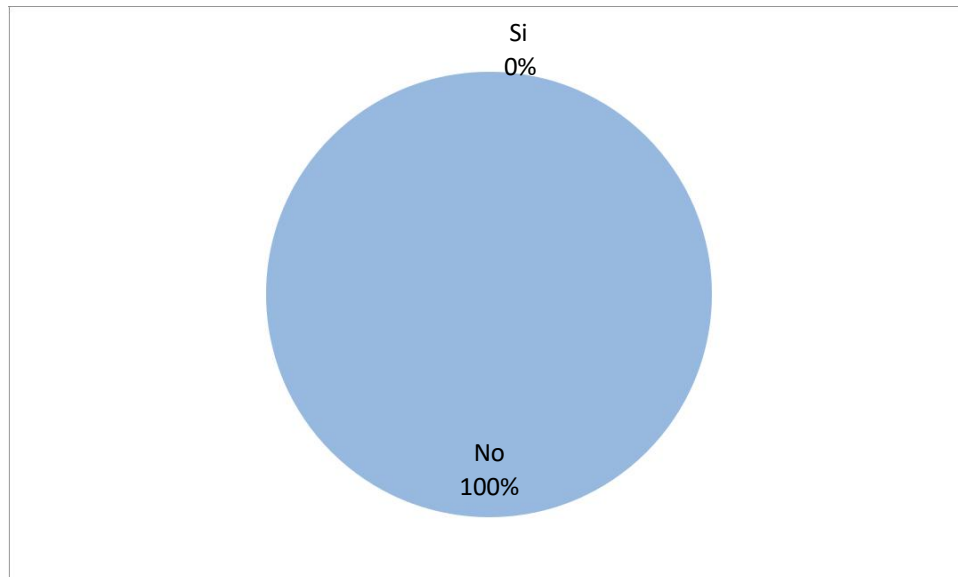


Interpretación

El identificar líderes dentro de una organización se debe principalmente a la participación, toma de decisiones, hacer propuestas que generen beneficios, dentro de la asociación cooperativa se identifican asociados con este perfil, pero coincide con el presidente que es el principal involucrado en todas las actividades que se desarrollan.

28. De las siguientes alternativas seleccione porque considera que no hay liderazgo dentro de la cooperativa: (Seleccione más de una alternativa)

Objetivo: Conocer la percepción de los asociados si identifican las cualidades de liderazgo.

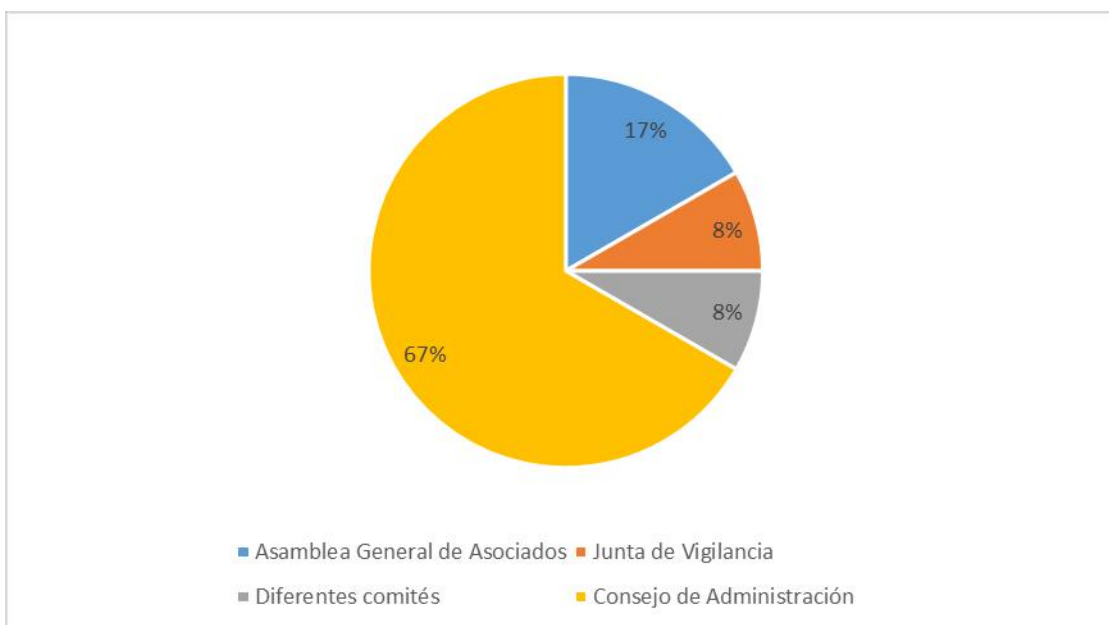


Análisis: Dado que el total de los encuestados respondió de manera afirmativa esta pregunta no es necesaria en la investigación.

29. ¿Quién ejerce el liderazgo dentro de la cooperativa?

Objetivo: Establecer quien ejerce el liderazgo dentro de la cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Asamblea General de Asociados	4	17%
Junta de Vigilancia	2	8%
Diferentes Comités	2	8%
Consejo de Administración.	16	67%
TOTAL	24	100%



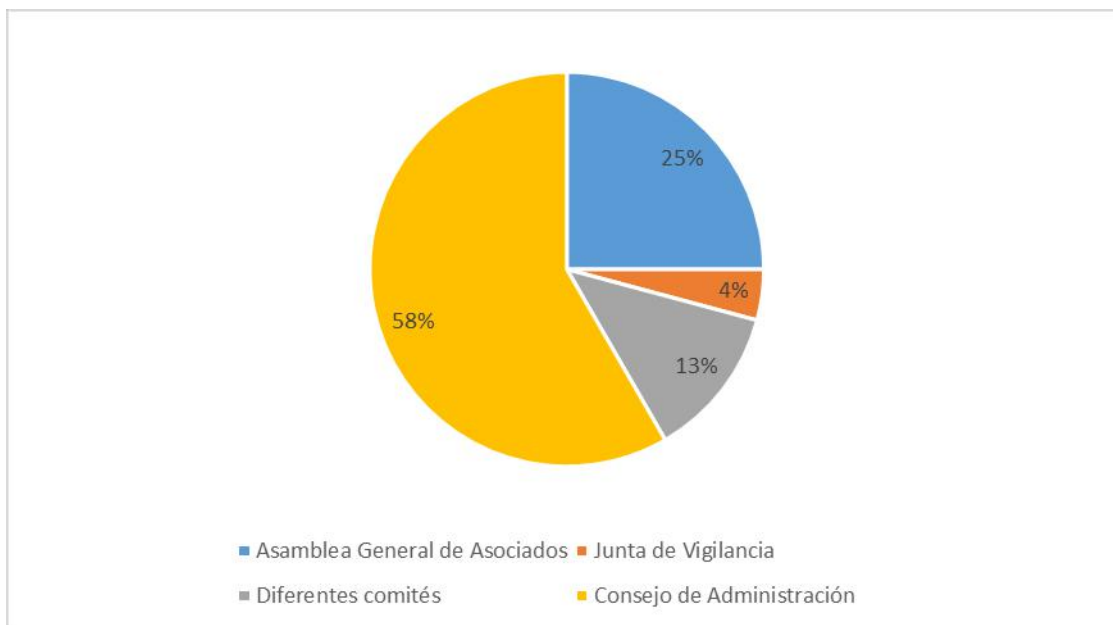
Interpretación

Los asociados identifican que el liderazgo de la asociación cooperativa recae principalmente en el Consejo de Administración ya que los encargados de coordinar y ejecutar los planes para lograr los objetivos de la asociación cooperativa.

30. ¿Quién se encarga de motivar a los asociados?

Objetivo: Determinar si existe motivación dentro de la asociación.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Asamblea General de Asociados	6	25%
Junta de Vigilancia	1	4%
Diferentes Comités	3	13%
Consejo de Administración.	14	58%
TOTAL	24	100%



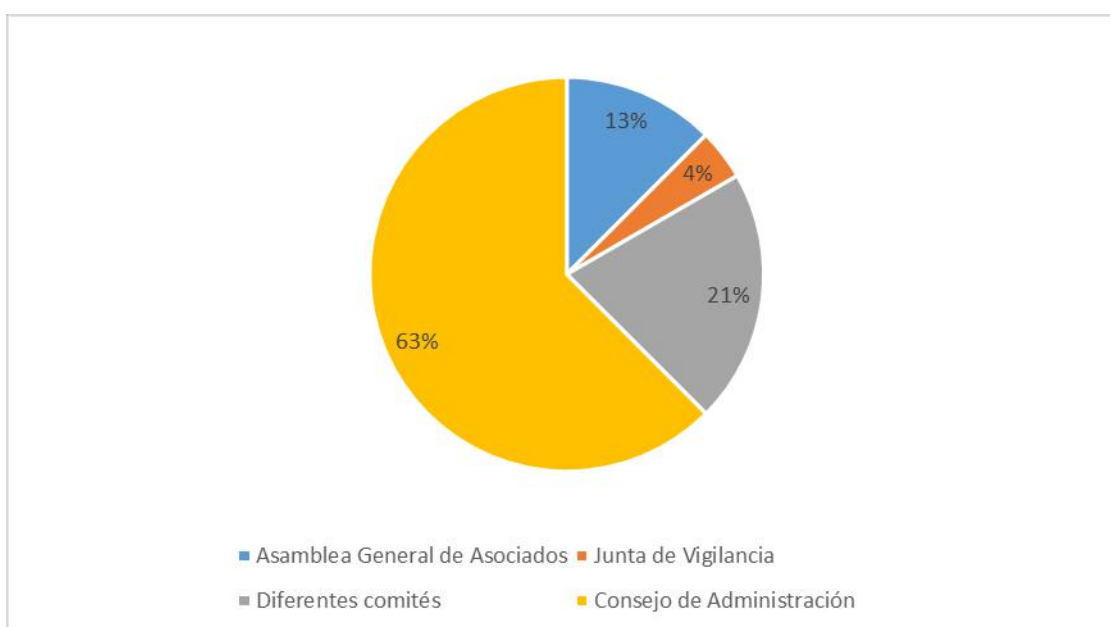
Interpretación

Los asociados afirman que la tarea de motivar a los demás para continuar con el desarrollo de los planes de la asociación cooperativa es el consejo de administración principalmente y los demás comités dentro de la misma.

31. ¿Quién se encarga de cumplir las decisiones tomadas en las reuniones?

Objetivo: Saber quién se encarga de la toma de decisiones.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Asamblea General de Asociados	3	13%
Junta de Vigilancia	1	4%
Diferentes Comités	5	21%
Consejo de Administración.	15	63%
TOTAL	24	100%



Interpretación

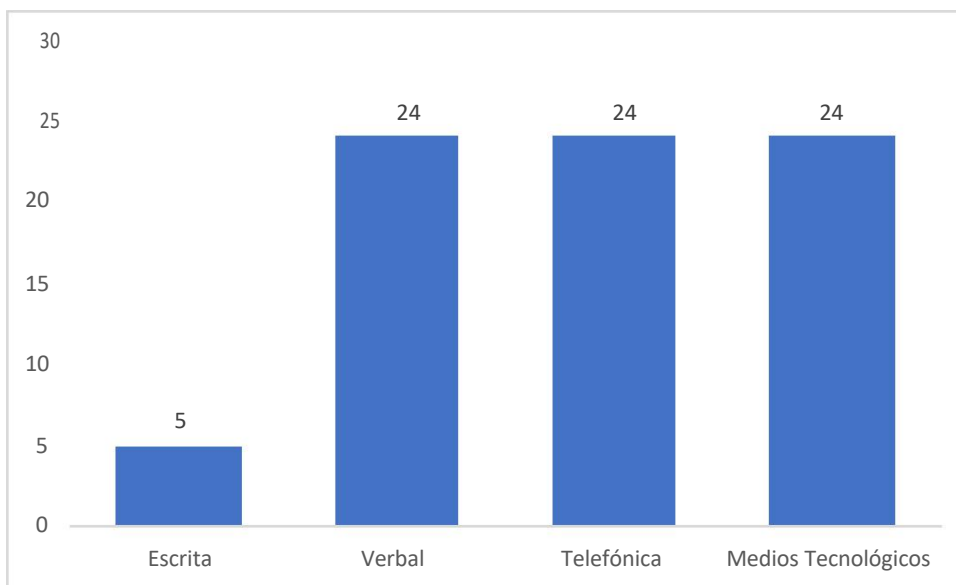
En la asociación cooperativa falta designar el gerente administrador que es sobre quién debe recaer la responsabilidad de hacer cumplir los requerimientos de la asamblea general en coordinación con el Consejo de Administración quien actualmente con los demás miembros que tienen cargos en los diferentes comités son los responsables directos.

32. Cuál de los siguientes medios utilizan para la comunicación dentro de la cooperativa? (Seleccione más de una alternativa)

Objetivo: Determinar los canales de comunicación utilizados en la cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa
Escrita	5
Verbal	24
Telefónica	24
Medios Tecnológicos	24
TOTAL	77

N situacional = 24, debido a que 24 es el total de los encuestados.

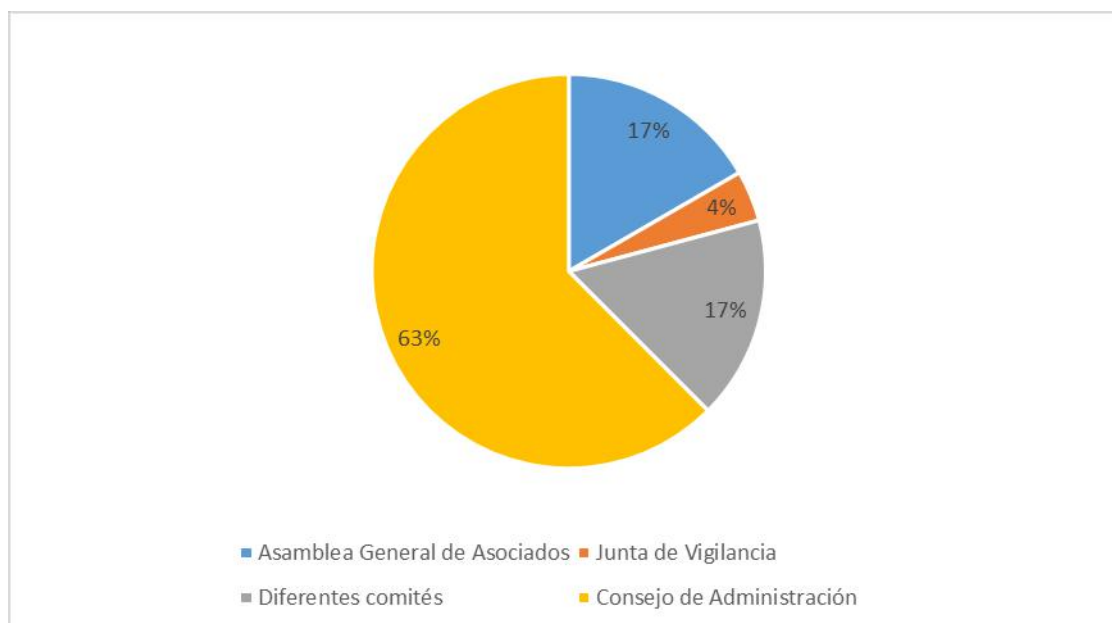


Interpretación

La revolución tecnológica ha beneficiado el proceso de la comunicación, pero se debe seguir trabajando en la implementación de un sistema de comunicación efectiva, las convocatorias se realiza a través de medios tecnológicos, llamadas telefónicas, verbal y escrita.

33. ¿Quién supervisa las actividades que se desarrollan en la asociación? Objetivo: Saber quien ejerce la supervisión administrativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Asamblea General de Asociados	4	17%
Junta de Vigilancia	1	4%
Diferentes Comités	4	17%
Consejo de Administración.	15	63%
TOTAL	24	100%



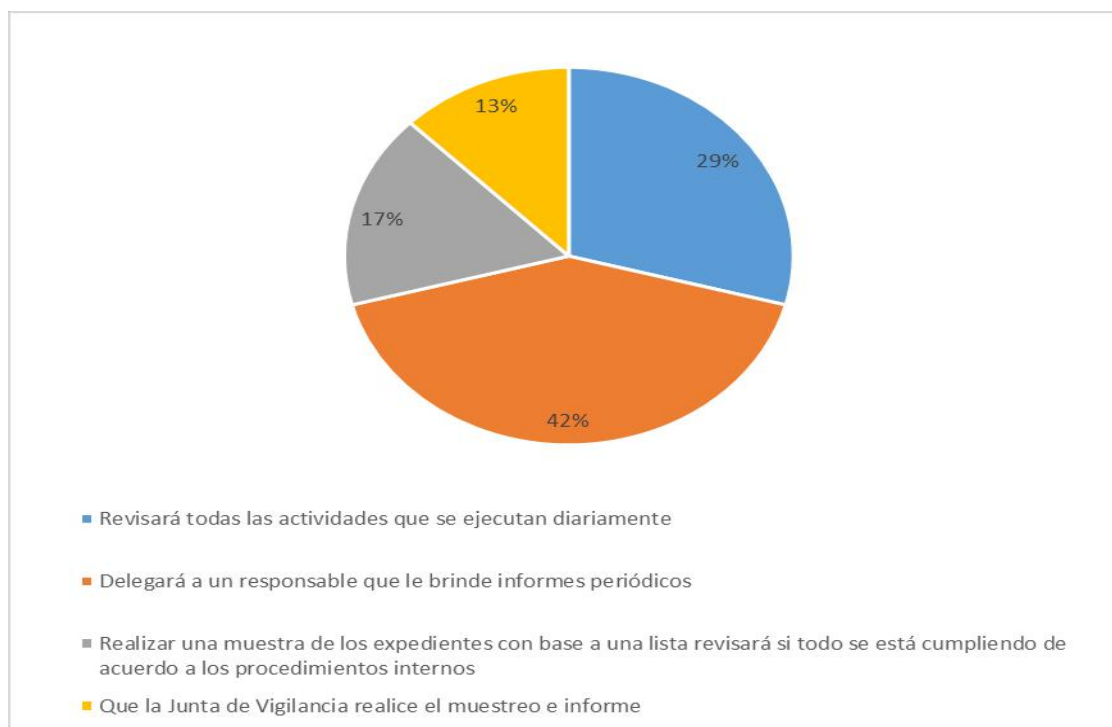
Interpretación

La supervisión administrativa de la asociación cooperativa es ejercida por el consejo de administración y los diferentes comités, lo cual no es favorable ya que hace falta el gerente administrador quien es el que debe delegar y supervisar todas las tareas se ejecuten oportunamente.

34. Si usted fuera el gerente de una entidad, ¿Cómo ejercería la supervisión?

Objetivo: Conocer el criterio administrativo de los asociados

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Revisará todas las actividades que se ejecutan diariamente	7	29%
Delegará a un responsable que le brinde informes periódicos	10	42%
Realizar una muestra de los expedientes con base a una lista revisará si todo se está cumpliendo de acuerdo a los procedimientos internos	4	17%
Que la Junta de Vigilancia realice el muestreo e informe	3	13%
TOTAL	24	100%



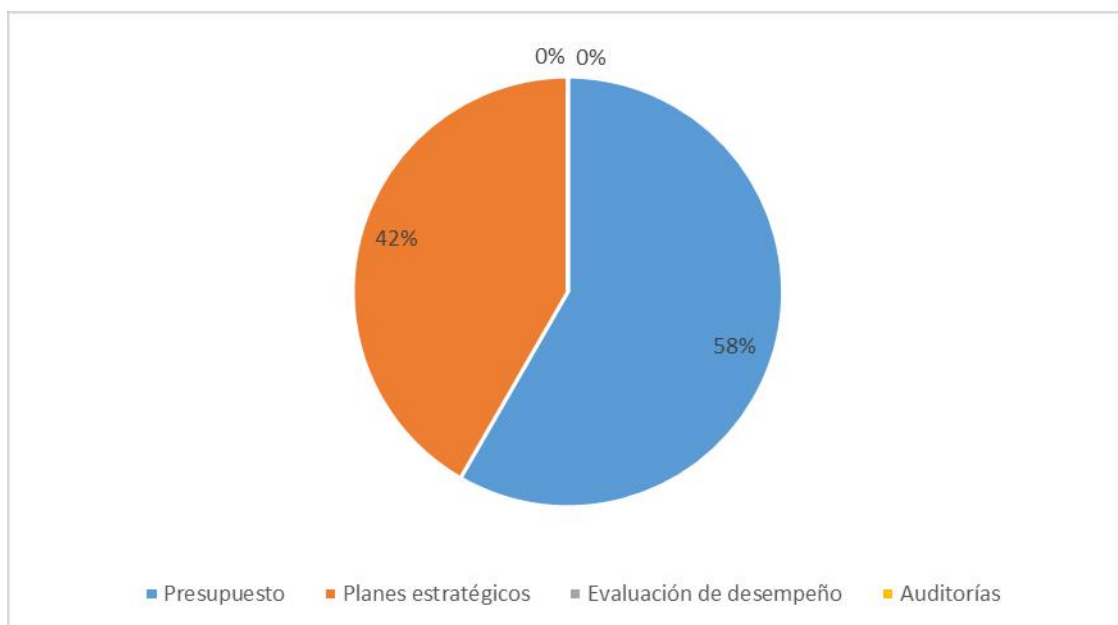
Interpretación

La supervisión se realiza a través de la delegación y evaluación de funciones, presentación de informes periódicos a través de la junta de vigilancia. Desde el desarrollo de los planes estratégicos se debe establecer los parámetros de medición de las actividades a desarrollar para el logro de los mismos y es lo que le hace falta a los planes ya desarrollados por la asociación cooperativa.

35. ¿Con cuáles de las siguientes herramientas de control cuenta la cooperativa?

Objetivo: Saber que herramientas de control poseen.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Presupuesto	14	58%
Planes estratégicos	10	42%
Evaluación de desempeño	0	0%
Auditorías	0	0%
TOTAL	24	100%



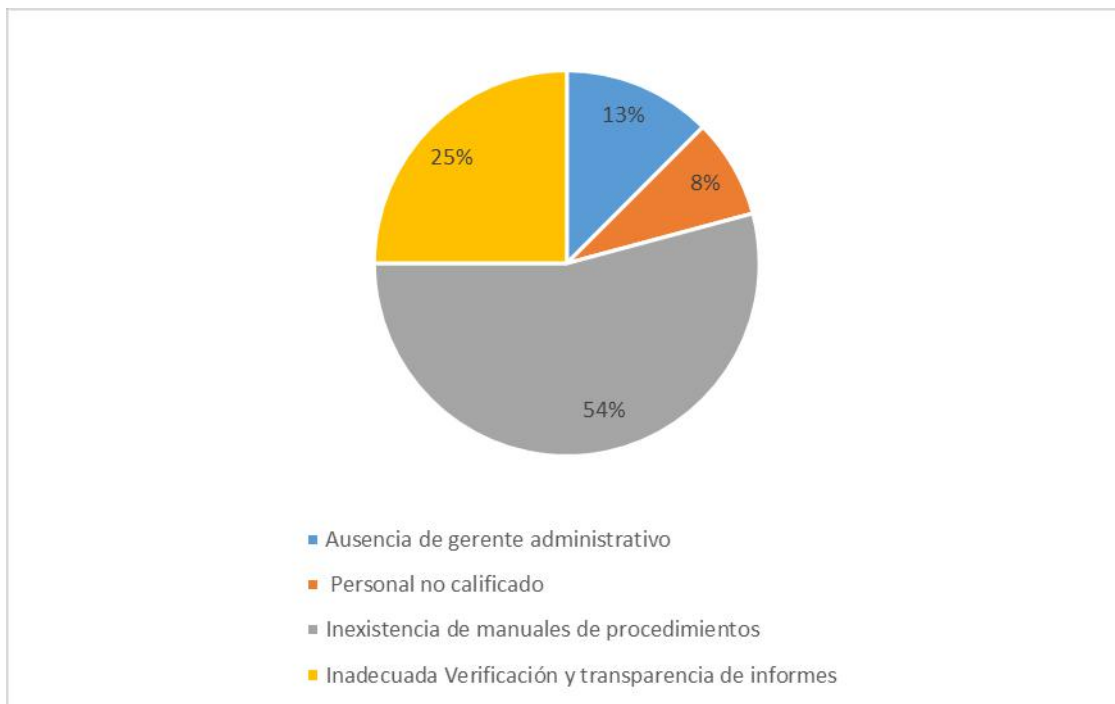
Interpretación

Para el control de efectivo se utiliza la herramienta del presupuesto para medir el nivel de cumplimiento de los gastos, lo cual solo se comparte con el 58% de los asociados mientras que para el resto su parámetro de medición de efectivo son el cumplimiento de los planes estratégicos.

36. ¿Cuál cree que es el principal problema o inconveniente administrativo que tiene la cooperativa en el desarrollo de sus funciones?

Objetivo: Identificar si se tienen problemas administrativos.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Ausencia de gerente administrativo	3	13%
Personal no calificado	2	8%
Falta de organización y formalización	13	54%
Inadecuada Verificación y transparencia de informes	6	25%
TOTAL	24	100%



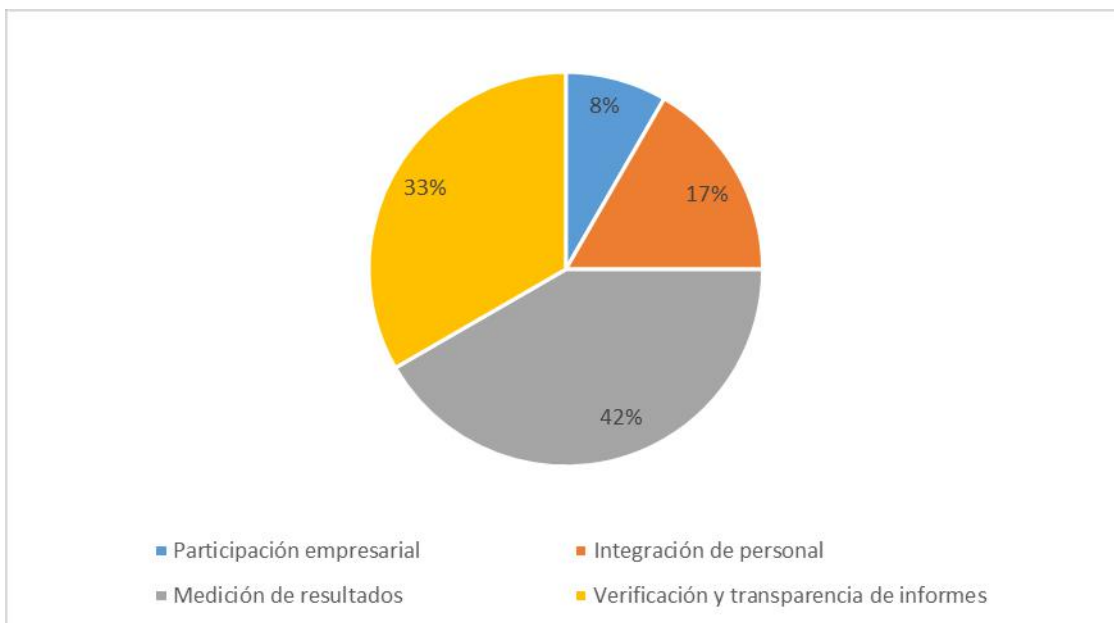
Interpretación

La falta de organización y falta de verificación de informes es el principal problema administrativo de la asociación cooperativa, la ausencia de gerente administrativo y no contar con personal calificado son los factores que están influyendo en el mal proceso administrativo, no hay un manual completo de los procesos administrativos lo cual dificulta la ejecución de las actividades.

37. ¿Qué características debe contener el modelo administrativo de la cooperativa?

Objetivo: Conocer la característica importante del modelo administrativo.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Participación empresarial	2	8%
Integración de personal	4	17%
Medición de resultados	10	42%
Verificación y transparencia de informes	8	33%
TOTAL	24	100%



Interpretación

Para obtener mejores resultados de la asociación cooperativa, se debe implementar un modelo administrativo integral para medir resultados y ejecutar las funciones coordinadas, los asociados afirman que el modelo administrativo debe medir resultados, integrar al personal para dar apertura a la participación y verificación de los informes

ANEXO 3

Lista de Cotejo aplicada en las instalaciones de la Asociación Cooperativa de Aproveccionamiento, Ahorro y Crédito de trabajadores escolares de los municipios de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)

LISTA DE COTEJO PARA OBSERVACION DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA ACOTREMYSS DE R.L.

INDICADORES	SI	NO
1. ¿Se encuentra visible el nombre de la Asociación Cooperativa?		x
2. ¿Se encuentra la filosofía empresarial en un lugar visible para el público?	x	
3. ¿Cuentan con la estructura organizativa en un lugar visible?		x
4. ¿Cuentan con un área para atención al asociado?	x	
5. ¿Portan uniforme para identificarse con la cooperativa?	x	
6. ¿Utilizan carné con su nombre y cargo?		x
7. ¿Se encuentran visibles los cargos en cada oficina?		x
8. ¿Cuentan con mobiliario y equipo de oficina en buen estado?	x	
9. ¿Existe orden y aseo en las oficinas?	x	
10. ¿Tienen buzón de sugerencias?		x
11. ¿Cuentan con área de atención al cliente?	x	
12. ¿Cuentan con servicio de vigilancia en las instalaciones?		x
13. ¿Cuentan con servicios básicos para clientes y asociados?		x

14. ¿Realizan actividades con pasos secuenciales, mostrando un procedimiento?	x	
15. ¿Cuentan con personal de oficios varios?		x
16. ¿Cuentan con área de recepción?	x	
17. ¿Tienen cámaras de Vigilancia?		x
18. ¿Cuentan con área de información?	x	
19. ¿Cuentan con archivero para documentos?	x	
20. ¿Tienen fechador y reloj?		x
21. ¿Tienen indicado horario de atención al público?	x	
22. ¿Tienen material impreso con información de la cooperativa, para los usuarios? (broshures, folletos, etc.)		x
23. ¿Cuentan con sala para juntas o reuniones?		x

ANEXO 4

**Manual de reclutamiento,
selección, contratación, inducción
y capacitación de personal de la
Asociación Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y
Crédito de trabajadores escolares
de los municipios de Mejicanos y
San Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, INDUCCION Y CAPACITACION DE PERSONAL	Manual de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal
		Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovevisionamiento
		Página 1 de 4
		2018
		2018



ACOTREMYSS

1. Objetivo

Proporcionar el recurso humano que sea el idóneo para el cumplimiento de los requisitos, habilidades y experiencia del puesto.

2. Responsabilidad

- 2.1. Es responsabilidad de la Asamblea General y del Administrador denegar el requerimiento; autorizar y contratar el personal.
- 2.2. Es responsabilidad del Administrador avalar el procedimiento y el requerimiento del personal.
- 2.3. Es responsabilidad del Administrador dar cumplimiento al proceso, así mismo exponer la necesidad de cubrir plaza vacante, gestionar su aprobación y asegurarse que se realice la inducción técnica en el puesto de trabajo.
- 2.4. Es responsabilidad del Administrador; validar y velar por el cumplimiento del proceso.

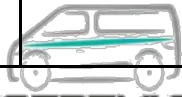
3. Desarrollo

- 3.1. Reclutamiento y selección de personal
 - 3.1.1. Administrador completa requisición de personal y gestiona autorización ante la Asamblea General.
 - 3.1.2. Una vez autorizada la Requisición de personal por parte de la Asamblea General, el Administrador da inicio al proceso de reclutamiento así:
 - 3.1.2.1. Con previa autorización se somete a concurso interno la plaza vacante o nueva plaza según corresponda, el Administrador informa del requerimiento para que el personal que cumpla con el perfil requerido exponga su interés de aplicar.
 - 3.1.2.2. El Administrador evalúa perfil y experiencia del personal interesado en aplicar en proceso.
 - 3.1.2.3. Tomada la decisión de realizar el traslado ó la promoción, se informa al jefe del empleado que será promovido.

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, INDUCCION Y CAPACITACION DE PERSONAL	Manual de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal
		Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento
		Página 2 de 4
		2018

- 3.1.2.4. Jefe inmediato del empleado que será promovido, entrega al Administrador el memorando en el que se informa el movimiento a realizarse.
- 3.1.2.5. Persona asignada elabora acuerdo ó resolución y se gestiona las firmas respectivas.
- 3.1.2.6. Si no existen candidatos internos que cumplan con el perfil y competencias requeridas se procede con la búsqueda de fuentes externas por medio de anuncios en el periódico o en bolsas de trabajo.
- 3.1.2.7. El Administrador evalúa curriculum vitae y selecciona a los candidatos que iniciaran el proceso, da instrucciones de programar entrevista estructurada y posteriormente la prueba técnica.
- 3.1.2.8. El Administrador verifica referencias y realiza aplicación de pruebas Psicométricas.
- 3.1.2.9. El Administrador revisa y entrega resultados a la Asamblea General la decisión de realizar la contratación.
- 3.1.2.10. El Administrador contacta al candidato seleccionado e informa que será contratado.
- 3.2. Contratación de personal
- 3.2.1. El Administrador solicita a la persona a contratar presentar copia de los documentos siguientes:
- 3.2.1.1. DUI, NIT, Carné de ISSS Y AFP
- 3.2.1.2. Título de Bachiller o Universitario.
- 3.2.1.3. Diplomas de capacitaciones recibidas (en caso de ser necesario).
- 3.2.1.4. Presentar exámenes médicos general de orina, heces, sangre, tórax.
- 3.2.2. Se elabora formulario de Información básica para nombramientos y contrataciones de personal.

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION, INDUCCION Y CAPACITACION DE PERSONAL	Manual de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal
		Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento
		Página 3 de 4
		2018
		2018



ACOTREMYSS

- 3.2.3. Asamblea General autoriza la contratación e informa al Administrador para que proceda en la elaboración de contrato y registrar información del empleado en el sistema de planilla.
- 3.2.4. Administrador revisa que los documentos requeridos al empleado estén completos y se archiva en el expediente respectivo.
- 3.3. Inducción de personal
- 3.3.1. Se estima que el tiempo para desarrollar la inducción dependerá del puesto y de la complejidad de este, dando inicio a este proceso de la siguiente forma:
- 3.3.1.1. Se desarrolla Inducción general entregando manual de Bienvenida y se explica su contenido (misión, visión, valores, prestaciones, responsabilidades, deberes etc.)
- 3.3.1.2. El empleado deberá registrar en Agenda de Inducción:
- 3.3.1.3. Cada una de las actividades que le son capacitadas
- 3.3.1.4. Nombre de la persona que lo capacita
- 3.3.1.5. Fecha y hora en que es realizada la capacitación
- 3.3.2. Al finalizar cada actividad la persona que ha realizado la capacitación firmara Formulario de Agenda de inducción.
- 3.3.3. Al finalizar proceso de inducción el empleado informara a jefe inmediato y solicitara firma en Agenda de Inducción.
- 3.3.4. Empleado entregara Agenda de Inducción al Administrador.
- 3.3.5. Administrador verificara que la inducción se ha desarrollado de forma adecuada.
- 3.3.6. Administrador archiva agenda de inducción en el expediente del empleado.
- 3.3.7. Administrador presenta al nuevo empleado realiza retroalimentación de aspectos generales de la asociación y le explica sus funciones que



***MANUAL DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN, CONTRATACION,
INDUCCION Y CAPACITACION
DE PERSONAL***

Manual de reclutamiento, selección,
contratación, inducción y
capacitación de personal
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 4 de 4

2018

2018

competen al puesto, asigna a una persona con mayor experiencia para que le capacite.

ANEXO 5

**Manual de descripción de puestos
de la Asociación Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y
Crédito de trabajadores escolares
de los municipios de Mejicanos y
San Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**



**MANUAL DE DESCRIPCION
DE PUESTOS**

Manual de Descripción de puestos.
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 1 de 6

2018

2018

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido elaborado tomando como base los puestos tipos de las distintas unidades de la asociación, con el cual se pretende proporcionar una herramienta al personal que sirva de guía en el desempeño de las tareas, además, es un instrumento necesario en la fase de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra los requisitos, conocimientos y actividades del perfil que se busca de un nuevo empleado, así como las responsabilidades que conlleva cada puesto.

2. OBJETIVO GENERAL:

Facilitar una herramienta que muestre las funciones de los principales puestos dentro de la cooperativa

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dar a conocer los criterios de selección de personal para llevar a cabo un proceso transparente en el que no se dan casos de favoritismo o discriminación.

Proporcionar apoyo a la gerencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra el perfil que debe tener un candidato a contratar.

Orientar sobre las actividades asignadas en los diferentes puestos de trabajo, con la finalidad de dotar a los empleados de una guía de las actividades a realizar.

Omitir la duplicidad de funciones y de mando al definir claramente los deberes y responsabilidades de cada empleado.



**MANUAL DE DESCRIPCION
DE PUESTOS**

Manual de Descripción de puestos.
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 2 de 6

2018

2018

4. ALCANCE

Cada unidad deberá contar con una copia de este manual, con el objetivo que todo el personal conozca el contenido.

En caso de existir nuevas funciones asignadas, deberán incorporarse inmediatamente al manual, siendo dichos cambios y modificaciones, responsabilidad de la gerencia, quien además deberá revisar.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del Puesto: Gerente

Administrador **Departamento:**

Administrativo **Resumen del puesto:**

- ✓ Administrar, coordinar y dirigir las actividades que sean necesarias para el crecimiento de la empresa.
- ✓ Decidir en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos y tácticos organizacionales.
- ✓ Evaluar el rendimiento, desempeño y crecimiento de la asociación

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Tomar decisiones objetivas.
- ✓ Evaluar la situación actual de la organización.
- ✓ Gestionar las actividades para el crecimiento empresarial.
- ✓ Controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:



**MANUAL DE DESCRIPCION
DE PUESTOS**

Manual de Descripción de puestos.
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 3 de 6

2018

2018

- ✓ Estudios Superiores relacionados.
- ✓ Certificación de cursos de liderazgo.
- ✓ Conocimientos de trato con personal.
- ✓ Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- ✓ Conocimiento de producción de plásticos.
- ✓ Buen análisis de reportes para toma de decisiones acertadas.
- ✓ Conocimientos avanzados de finanzas.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del Puesto: Contador General.

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Se debe asistir en la gestión contable, financiera y tributaria de la empresa, realizando la parte operativa de este sistema para lograr eficientemente los objetivos del departamento implementado las normativas actualizadas.

Jefe inmediato: Gerente Administrativo

Responsabilidades /Funciones:

- ✓ Registrar las operaciones organizacionales a tiempo.
- ✓ Monitorear el pago y retención de impuestos y tasas.
- ✓ Gestionar y controlar pagos a proveedores y cobro a clientes.
- ✓ Revisar roles de pago y beneficios sociales y pagos de nómina.



**MANUAL DE DESCRIPCION
DE PUESTOS**

Manual de Descripción de puestos.
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 4 de 6

2018

2018

- ✓ Revisar los mayores contables.
- ✓ Verificar Ingresos de Caja versus Depósitos Bancarios y asientos.
- ✓ Revisión de Facturación versus guías de remisión.
- ✓ Revisar cheques emitidos por Asistente.
- ✓ Revisar Notas de Débitos y Créditos Bancarias.
- ✓ Revisar y Aprobar Conciliaciones Bancarias.
- ✓ Revisar Asientos de diario de facturas proveedores.
- ✓ Revisar y analizar Cuentas de Balance y Resultado.
- ✓ Revisar cierres en el sistema.
- ✓ Preparar Estados Financieros y reporte para la Gerencia.
- ✓ Coordinar los trámites de exportación e importación.

Personal a su cargo: Asistentes

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Licenciado en Contaduría pública o carreras a fines
- ✓ Conocimiento de NIFF y Servicio al Cliente, Normativas en Tributación, Leyes Laborales.

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Nombre del Puesto: Asistente Contable.

Departamento: Administrativo



**MANUAL DE DESCRIPCION
DE PUESTOS**

Manual de Descripción de puestos.
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 5 de 6

2018

2018

Resumen del puesto: Debe asistir en la gestión contable, financiera y tributaria de la empresa, asistiendo a su inmediato superior, realizando la parte operativa de este sistema para lograr eficientemente los objetivos del departamento en el cumplimiento de las disposiciones correspondientes.

Jefe inmediato: Contador General

Responsabilidades /Funciones:

- ✓ Gestionar y controlar pagos a proveedores y cobro a clientes.
- ✓ Colaborar según requerimiento con la emisión de cheques.
- ✓ Procesar las de facturas de proveedores y notas de débito (inclusión en el sistema).
- ✓ Efectuar Conciliaciones Bancarias.
- ✓ Registrar los asientos contables referente a proveedores.
- ✓ Elaboración de declaraciones de impuestos y anexos de impuestos.
- ✓ Efectuar los roles de pagos y de Beneficios Sociales.
- ✓ Asistir en la preparación de estados financieros y mayores contables.
- ✓ Aplicar asientos de cierre. Conciliaciones bancarias.
- ✓ Presentar informes, adjuntando cuadros y gráficos para su análisis.
- ✓ Atención de consultas e inquietudes de proveedores.
- ✓ Registrar todas las Transacciones contables operativas y sus ajustes.
- ✓ Realizar actas de finiquito y presentar formularios al Ministerio Laboral
- ✓ Inventarios físicos.
- ✓ Realizar y contabilizar depósitos y retiros bancarios.
- ✓ Liquidación de Vacaciones de Empleados



**MANUAL DE DESCRIPCION
DE PUESTOS**

Manual de Descripción de puestos.
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 6 de 6

2018

2018

- ✓ Colaborar con Auditoría Externa e Interna

Personal a su cargo: Ninguno

Experiencia mínima: 2 años.

Experiencia y Estudios mínimos requeridos:

- ✓ Título de Bachiller en comercio y administración o estudios de Tercer año universitario en afines.
- ✓ Conocimientos de Contabilidad Financiera leyes laborales

Horario asignado: 8H00 AM - 17:00 PM

ANEXO 6

**Manual de ingreso de asociado de la
Asociación Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y Crédito
de trabajadores escolares de los
municipios de Mejicanos y San
Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**



**MANUAL DE INGRESO DE
ASOCIADO**

Manual de Ingreso de Asociado
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 1 de 7

2018

2018

1. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de realizar una efectiva gestión en el ingreso de asociados de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y aprovisionamiento es necesario contar con un Manual que establezca procedimientos y políticas para la admisión, cumpliendo con las disposiciones del Consejo de Administración y la normativa aplicada a la entidad.

2. OBJETIVO GENERAL

Disminuir el riesgo de afiliación de asociados a la cooperativa a través de la creación de políticas y procedimientos que constituyen los lineamientos principales.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer políticas y procedimientos para el ingreso de asociados, claros y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa.

Definir criterios metodológicos para un manejo eficiente de los asociados.

4. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente manual de ingreso de asociados son de cumplimiento obligatorio para todo el personal involucrado de la Cooperativa.

5. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El manual de ingreso de asociados deberá ser aprobado por el Consejo de Administración; entrará en vigencia en Diciembre 2018, después de su aprobación y deberá ser puesto en conocimiento del personal por el Gerente Administrativo.



**MANUAL DE INGRESO DE
ASOCIADO**

Manual de Ingreso de Asociado
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 2 de 7

2018

2018

6. ETAPAS EN EL INGRESO DE ASOCIADOS

6.1. Evaluación: Una vez receptada la solicitud de ingreso, se procede con la recolección de información, documentos y datos necesarios para realizar los análisis pertinentes del aspirante. En esta etapa se deberá verificar la consistencia y veracidad de la información obtenida.

6.2. Propuesta y recomendación para aprobación de asociado: después de realizar la evaluación del aspirante se recomienda la aceptación del mismo, realizará la propuesta al correspondiente nivel de aprobación. Si el Gerente no recomienda la aprobación de la solicitud, entonces finaliza el proceso. La propuesta deberá encontrarse documentada y contener como mínimo:

6.3. Información general del aspirante

6.4. Análisis de la información financiera y capacidad de pago, presentada por el solicitante.

6.5. Revisión del record crediticio

6.6. Decisión de aprobación: La aprobación o negación de las solicitudes se realizará de acuerdo a los niveles establecidos en este manual.

7. CONDICIONES POR CUMPLIR EN LA ACEPTACION DEL ASPIRANTE

Para la aceptación del asociado, se debe cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:

7.1. Contar con una solicitud de ingreso debidamente llena y firmada por el solicitante de crédito.

7.2. Verificar en toda operación el DUI original del solicitante,



**MANUAL DE INGRESO DE
ASOCIADO**

Manual de Ingreso de Asociado
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 3 de 7

2018

2018

7.3. Para la evaluación de una solicitud de ingreso se deberá contar con los datos actualizados

7.4. Comprobar los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados.

7.5. En caso de ingreso aprobado bajo condiciones especiales, debe contar con la constancia de la aprobación del Consejo de Administración.

7.6. Contar con el reporte que demuestre el análisis realizado de la solicitud y las conclusiones acerca de su aprobación o rechazo.

7.7. Pagar puntualmente el monto de aportación de US\$ 5 para estar activo

8. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE UN ASOCIADO

Los niveles de aprobación deberán evaluar como mínimo los siguientes aspectos:

8.1. Estabilidad del asociado y de la actividad que constituye la fuente de ingreso

8.2. Referencias bancarias, personales o comerciales.

8.3. Historial crediticio

8.4. Los dividendos (intereses) se capitalizar

9. NIVELES DE APROBACIÓN

El Gerente será el responsable de presentar al Consejo de Administración las solicitudes de los aspirantes, con su debida evaluación, instancia que aprobará o rechazará la solicitud de crédito.



**MANUAL DE INGRESO DE
ASOCIADO**

Manual de Ingreso de Asociado
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 4 de 7

2018

2018

10. RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DE APROBACIÓN

10.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

10.1.1. Aprobar las operaciones de ingreso de asociados

10.1.2. Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de ingreso de asociados contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido.

10.1.3. Aprobar el manual de ingreso de asociados

10.2. GERENTE

10.2.1. Recibir y evaluar las solicitudes

10.2.2. Velar por el cumplimiento normativo de la cooperativa.

10.2.3. Velar porque los documentos de ingreso estén actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa.

10.2.4. Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito.

10.3. TODOS LOS NIVELES DE APROBACIÓN

Son responsabilidades de todos los niveles de aprobación, sin perjuicio de las disposiciones legales y estatutarias:

10.3.1. Cumplir y hacer cumplir los requisitos reglamentarios y legales, en el proceso de aceptación de asociados

10.3.2. Aprobar o negar las solicitudes de ingreso el Consejo de Administración y a la normativa legal vigente.

10.3.3. Respetar y mantener el carácter confidencial de la información.

10.3.4. Mantener la objetividad en su análisis.



**MANUAL DE INGRESO DE
ASOCIADO**

Manual de Ingreso de Asociado
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 5 de 7

2018

2018

10.3.5. Mantener las actas de aprobación por fecha de las operaciones aprobadas mantener actualizado el archivo de las mismas.

10.3.6. ACTA DE APROBACIÓN

La constancia de las actuaciones de los niveles de aprobación, así como la decisión adoptada frente a las solicitudes de crédito, deberán constar en el acta correspondiente, la misma que deberá contener como mínimo la siguiente información:

10.3.6.1. Fecha, hora y responsables.

10.3.6.2. Descripción de las solicitudes de ingreso presentadas, donde deberá constar el número de solicitud, identificación y nombre del solicitante,

10.3.6.3. Comentarios de los participantes y decisión final de aprobación o negación.

10.3.6.4. Firmas de los participantes.

11. EXCEPCIONES

El Consejo de administración, podrá autorizar las siguientes excepciones:

11.1. Aceptar a aspirantes que tengan un record crediticio desde categoría B que haya transcurrido al menos dos años de cancelado un crédito en el que un aspirante haya registrado un record crediticio negativo, pero que su situación económica actual le permite atender oportunamente cualquier obligación financiera.

11.2. Por mora en casas comerciales o en el sector no regulado, y servicios básicos cuyo valor no exceda los USD 300.00



**MANUAL DE INGRESO DE
ASOCIADO**

Manual de Ingreso de Asociado
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 6 de 7

2018

2018

12. EXPEDIENTES DE ASOCIADO

Los documentos que integrarán los expedientes de asociado, son:

12.1. Solicitud de ingreso, que contiene información actualizada y veraz del sujeto.

12.2. Resolución de aceptación por el en el cual constará

12.3. El acta de aprobación deberá estar suscrito por quienes aprobaron el ingreso de

asociado 12.4. Copia del documento de identificación del asociado

13. CUSTODIA

El responsable de la custodia mantendrá en orden, bajo condiciones de estricta seguridad y acceso restringido la documentación legal que ampara el ingreso de asociados



**MANUAL DE INGRESO DE
ASOCIADO**

Manual de Ingreso de Asociado
Cooperativa de Ahorro, Crédito y

Aprovisionamiento

Página 7 de 7

2018

2018

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVO GENERAL	1
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
4. ALCANCE	1
5. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	1
6. ETAPAS EN EL INGRESO DE ASOCIADOS.....	2
7. CONDICIONES A CUMPLIR EN LA ACEPTACION DEL ASPIRANTE	2
8. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE UN ASOCIADO	3
9. NIVELES DE APROBACIÓN	3
10. RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DE APROBACIÓN	4
11. EXCEPCIONES.....	5
12. EXPEDIENTES DE ASOCIADO.....	6
13. CUSTODIA	6

ANEXO 7

**Manual de crédito de la Asociación
Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y
Crédito de trabajadores escolares
de los municipios de Mejicanos y
San Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 1 de 17

2018

2018

1. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de mantener una adecuada Gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y aprovisionamiento es necesario contar con un Manual que establezca procedimientos y políticas para la colocación, cumpliendo con las disposiciones del Consejo de Administración y la normativa aplicada a la entidad.

2. OBJETIVO GENERAL

Disminuir el riesgo crediticio de la cooperativa a través de la creación de políticas y procedimientos que constituyen los lineamientos principales para administrar la cartera de créditos correctamente.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer políticas y procedimientos de crédito, estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa.

Fortalecer la coordinación del personal relacionado con la colocación de crédito a través de procesos de calidad, tanto en el servicio brindado a los solicitantes de crédito como para el personal de la cooperativa.

Definir criterios metodológicos para un manejo eficiente de la cartera.



MANUAL DE CREDITO

Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 2 de 17

2018

2018

4. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente manual de crédito son de cumplimiento obligatorio para todo el personal involucrado en el proceso de aprobación y otorgamiento de crédito de la Cooperativa.

5. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El manual de crédito deberá ser aprobado por el Consejo de Administración, debiendo ajustarse permanentemente a las disposiciones del Comité de Ahorro y Crédito; entrará en vigencia en Diciembre 2018, después de su aprobación y deberá ser puesto en conocimiento del personal por el Gerente Administrativo.

6. POLÍTICAS DE CRÉDITO

La cooperativa otorgará los siguientes tipos de crédito:

6.1. Crédito de Consumo Ordinario: Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición de bienes o consolidación de deudas.

6.2. Microcrédito: Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 5,000.00,

7. PLAZOS DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO

Para determinar los plazos de las operaciones de crédito, se debe considerar que hay destinos que no requieren de plazos largos, Los plazos máximos establecidos por tipo de crédito se presenta a continuación:



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 3 de 17

2018

2018

Tipo de Crédito	Plazo máximo
<i>Capital de Trabajo</i>	<i>3 años</i>
<i>Consumo</i>	<i>2 años</i>

8. ETAPAS EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

8.1. Evaluación y visita a solicitantes: Una vez receptada la solicitud de crédito, se procede con la recolección de información, documentos y datos necesarios para realizar los análisis pertinentes como económico, financiero, de moralidad del socio, entre otros. En esta etapa se deberá verificar la consistencia y veracidad de la información obtenida, pudiendo incluir visitas personalizadas.

8.2. Propuesta y recomendación para aprobación de créditos: Posterior a la etapa de evaluación se recomienda la aprobación del mismo, realizará la propuesta al correspondiente nivel de aprobación. Si el Comité de Crédito no recomienda la aprobación de la solicitud, entonces finaliza el proceso. La propuesta deberá encontrarse documentada y contener como mínimo:

8.3. Condiciones del financiamiento

8.4. Análisis de la información financiera y capacidad de pago, presentada por el solicitante.

8.5. Historial de crediticio

8.6. Decisión de aprobación: La aprobación o negación de las solicitudes se realizará de acuerdo a los niveles establecidos en este manual.



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 4 de 17

2018

2018

8.7. Seguimiento y recuperación: Posterior al desembolso del crédito se deberá realizar las gestiones de seguimiento y recuperación de la operación concedida de forma permanente, evitando el vencimiento de las cuotas pactadas en los plazos establecidos.

9. CONDICIONES POR CUMPLIR EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS

Para la concesión de créditos, se debe cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:

9.1. Contar con una solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el solicitante de crédito.

9.2. Verificar en toda operación el DUI original del solicitante, garante y sus cónyuges, si los tuviere.

9.3. Para la evaluación de una solicitud de crédito se deberá contar con los datos actualizados de créditos vigentes y garantías.

9.4. Comprobar los ingresos que el solicitante declara con todos los documentos originales de respaldo necesarios, los mismos que deberán ser confiables y encontrarse actualizados.

9.5. En caso de créditos aprobados bajo condiciones especiales, debe contar con la constancia de la aprobación del Consejo de Administración.

9.6. Contar con el reporte que demuestre el análisis realizado de la solicitud de crédito y las conclusiones acerca de su aprobación o rechazo.

9.7. Para el otorgamiento del crédito es necesario que se haya realizado inspecciones y verificaciones sobre la actividad productiva o comercial del asociado.

Realizar el desembolso solo después de aprobado el crédito



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 5 de 17

2018

2018

9.8. Si el solicitante registra atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa, no se deberá otorgar un crédito. Todo crédito aprobado será desembolsado

10. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE UN CRÉDITO

Los niveles de aprobación deberán evaluar como mínimo los siguientes aspectos:

10.1. Estabilidad del asociado y de la actividad que constituye la fuente de pago.

10.2. Estabilidad del garante, si lo tuviere, y de la actividad económica que realiza.

10.3. Naturaleza del negocio.

10.4. Referencias bancarias, personales o comerciales.

10.5. Historial crediticio en la cooperativa y en el sistema financiero.

10.6. Condiciones financieras:

10.6.1. Monto.- El monto a concederse debe encontrarse relacionado a la capacidad de pago, a la viabilidad de la actividad a financiar y a las garantías. El monto otorgado a una misma persona natural no deberá superar los US\$ 1,500.00 como monto adeudado ya sea acumulativo o como refinanciamiento.

10.6.2. Los dividendos (capital e intereses) se cobrarán de acuerdo al tipo de crédito concedido

10.6.3. Plazo.- Los plazos deberán ser coherentes con el destino de crédito, con el monto y tipo de crédito, los cuales no podrán superar los máximo establecidos en el presente manual.



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 6 de 17

2018

2018

10.6.4. Otros aspectos que determinen los niveles de aprobación o en Consejo de Administración.

11. NIVELES DE APROBACIÓN

Los montos de aprobación determinados por el Consejo de Administración son los siguientes:

Niveles de aprobación	Monto de aprobación	
	Desde	Hasta
Comité de ahorro y crédito	USD 200.00	USD 500.00
Consejo de Administración	USD 500.01	USD 1,500.00

Toda operación de crédito que exceda en monto de los límites definidos será presentada por el Gerente administrativo para conocimiento del Consejo de Administración, instancia que aprobará o rechazará la solicitud de crédito.

12. RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DE APROBACIÓN

12.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

12.1.1. Aprobar las operaciones de crédito y contingentes de asociados

12.1.2. Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de crédito y contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido.

12.1.3. Aprobar refinanciamientos y reestructuraciones.



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 7 de 17

2018

2018

12.1.4. Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración.

12.1.5. Conocer el informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito.

12.1.6. Aprobar el manual de crédito.

12.1.7. Definir los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad.

12.1.8. Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

12.1.9. Las demás establecidas en los estatutos de la entidad.

12.2. GERENTE

12.2.1. Proponer las tasas de interés de los créditos que otorgue la cooperativa, en función a un análisis técnico realizado; con la frecuencia que defina el Consejo de Administración.

12.2.2. Velar por el cumplimiento normativo de las tasas de interés en los créditos vigentes y nuevos de la cooperativa.

12.2.3. Vigilar la adecuada administración de la cartera de crédito y la gestión de cobranza.

12.2.4. Velar porque los documentos de crédito estén actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa.

12.2.5. Autorizar las excepciones que el Consejo de Administración le permita y vigilar su regularización en un plazo prudencial.

12.2.6. Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito.



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 8 de 17

2018

2018

12.2.7. Velar para que los funcionarios de crédito cuenten con los medios suficientes para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.

12.2.8. Vigilar que el proceso de avalúo se realice de forma adecuada, cumpliendo con las condiciones establecidas en la normativa legal vigente y dentro de los plazos previstos.

12.3. COMITÉ DE AHORRO Y CRÉDITO

12.3.1. Evaluar las solicitudes de crédito y aprobar, suspender o negar aquellas dentro de su cupo asignado.

12.3.2. Administrar adecuadamente la cartera y gestionar con su equipo la cobranza, con el fin de mantener un bajo nivel de morosidad.

12.3.3. Llevar un control de las posibles excepciones y los plazos en que deben ser regularizadas, sin prórroga.

12.3.4. Velar para que los funcionarios de crédito ejecuten todas las acciones pertinentes y oportunas para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.

12.3.5. Establecer un sistema permanente de análisis de su cartera, bajo conocimiento del Gerente, con el fin de determinar potenciales riesgos e implementar correctivos inmediatos que permitan limitar la exposición de riesgo de la cartera.

12.3.6. Analizar y proponer ajustes al manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito

12.4. TODOS LOS NIVELES DE APROBACIÓN

Son responsabilidades de todos los niveles de aprobación, sin perjuicio de las disposiciones legales y estatutarias:



MANUAL DE CREDITO

**Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 9 de 17

2018

2018

12.4.1. Cumplir y hacer cumplir los requisitos reglamentarios y legales, en el proceso de aprobación de créditos.

12.4.2. Aprobar o negar las solicitudes de crédito de acuerdo a los montos asignados por el Consejo de Administración y a la normativa legal vigente.

12.4.3. Respetar y mantener el carácter confidencial de la información.

12.4.4. Mantener la objetividad en su análisis.

12.4.5. Mantener las actas de aprobación por fecha de las operaciones aprobadas mantener actualizado el archivo de las mismas.

12.4.6. ACTA DE APROBACIÓN

La constancia de las actuaciones de los niveles de aprobación, así como la decisión adoptada frente a las solicitudes de crédito, deberán constar en el acta correspondiente, la misma que deberá contener como mínimo la siguiente información:

12.4.6.1. Fecha, hora y responsables.

12.4.6.2. Descripción de las solicitudes de crédito presentadas, donde deberá constar el número de solicitud, identificación y nombre del solicitante, tipo de crédito, detalle de la garantía, plazo, monto solicitado, monto aprobado y plazo aprobado.

12.4.6.3. Comentarios de los participantes y decisión final de aprobación o negación.

12.4.6.4. Firmas de los participantes.

13. EXCEPCIONES

El Comité de crédito, podrá autorizar las siguientes excepciones:

13.1. Firma del cónyuge en el pagaré:



MANUAL DE CREDITO

13.1.1. En créditos solicitados de hasta USD 1,500.00. Cuando el deudor principal hipoteque o de en garantía un bien que no forme parte de la sociedad conyugal, siempre y cuando tenga personalmente suficiente capacidad de pago.

13.2. Endeudamiento, se podrá aprobar un exceso temporal de corto plazo en el cupo de crédito que un asociado tenga en la cooperativa y mantenga un nivel de endeudamiento moderado en el sistema, pero que su capacidad de pago le permita hacer frente a una nueva obligación y no afecte su liquidez.

13.2.1. Se puede exceptuar la concesión de un crédito con antecedentes de morosidad por los siguientes motivos:

13.2.1.1. Que haya transcurrido al menos dos años de cancelado un crédito en el que un socio haya registrado un record crediticio negativo en la cooperativa, pero que su situación económica actual le permite atender oportunamente la obligación.

13.2.1.2. Por mora en casas comerciales o en el sector no regulado, y servicios básicos cuyo valor no exceda los USD 300.00

13.3. CONCENTRACIÓN DE CARTERA

Con la finalidad de evitar la concentración de cartera en un determinado número de socios, no se podrá superar los límites que se presentan a continuación:

Sujeto de Crédito	Tipo de Crédito	Producto	Límite
Asociado	Consumo Consolidación de deudas		USD 1.500.00



13.4. MOROSIDAD

Por cada tipo de crédito se ha establecido el máximo nivel de tolerancia de la morosidad, el mismo que se define a continuación:

Tipo de Crédito	Límite de morosidad
%
Consumo y Consolidación de Deudas	25

14. TASAS DE INTERES

Se deberá tener presente las Tasa de Interés Efectivas vigentes que se encuentran publicadas en la página web del Banco Central de Reserva

En función a las recomendaciones técnicas del Gerente, el Consejo de Administración ha fijado las siguientes tasas de interés:

Tipo de Crédito	Tasa	Plazo	
		Desde	Hasta
	%	año(s) año(s)
Consumo	10	0	3
Consolidación de Deuda	12	0	5



MANUAL DE CREDITO

Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento
Página 12 de 17
2018
2018

- 14.1. Las tasas de interés siempre serán las vigentes a la fecha de la aprobación de la operación.
- 14.2. No se cobrarán intereses sobre intereses.
- 14.3. Los gastos adicionales de instrumentación del crédito podrán ser incluidos en la deuda total del solicitante, solo si estos fueron considerados en el análisis de capacidad de pago.
- 14.4. Para los créditos que incurran en mora, se deberá aplicar la tasa de interés por mora vigente publicada en la página del Banco Central de Reserva
- 14.5. La cooperativa informará a sus asociados sobre la tasa nominal y efectiva anual que cobra en las operaciones de crédito, así como las tasas de interés por mora y otros costos o cargos adicionales.
- 14.6. No se realizará la eliminación de intereses moratorios, las excepciones solamente se harán con la aprobación del Consejo de Administración, siempre y cuando no se contraponga a la Ley.

15. DESEMBOLSOS

El proceso de desembolso es parte del proceso de crédito, y consiste en la entrega de cheque al asociado, después de pasar por el análisis y la aprobación del mismo. Para efectuar el desembolso se deberá:

- 15.1, Verificar coincidencia de firmas con el Documento de Identidad Personal.
- 15.2. Verificar coincidencia en números y letras en el pagaré o en el contrato de crédito.
- 15.3. Verificar la coincidencia de información del pagaré o contrato de crédito con información proporcionada en la solicitud de crédito.
- 15.4. Verificar firmas en la tabla de amortización.



MANUAL DE CREDITO

15.5. Verificar consistencia de condiciones del crédito, entre la tabla de amortización y el contrato de crédito.

Una vez verificada la información se procederá al desembolso de la operación. El proceso de desembolso termina con la entrega de la documentación del crédito al responsable de custodia de documentos y la firma de una bitácora para seguimiento y registro.

16. SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN

El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello deberán contar con un plan de recuperación establecido por el Contador que incluya llamadas telefónicas, visitas específicas, utilización de correo electrónico, mensajes de texto, entre otros. Es importante anotar que el seguimiento tiene como propósito principal la recuperación de lo adeudado; sin embargo, es responsabilidad del funcionario del crédito verificar que el plan de inversión se haya ejecutado.

La finalidad de estas gestiones realizadas es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la calidad de la cartera. Si un crédito ha caído en mora, es necesario primero conocer la causa y dependiendo de la misma diseñar las estrategias más adecuadas para su recuperación.

17. TRATAMIENTO DE GARANTÍAS

17.1. La cooperativa aceptará las siguientes garantías: garantías hipotecarias, prendarias, auto-liquidables, personales.



MANUAL DE CREDITO

Todos los créditos deberán estar garantizados al menos por el 100% de la obligación

- 17.2. Los créditos con monto aprobado hasta USD 1,500.00 podrán otorgarse sin necesidad de constituir garantía, puesto que la experiencia con el asociado, y la solidez de la nuestra tecnología crediticia utilizada en la institución se considera como respaldo para estos créditos y se ve reflejado en el comportamiento de cobro de la cartera.
- 17.3. Se deberá tener en cuenta en todo momento la relación garantía/obligación del asociado.
- 17.4. Se deberán considerar el total de obligaciones directas e indirectas que el asociado mantenga con la cooperativa.
- 17.5. Los garantes deben ser personas mayores de edad, con ingresos y estabilidad laboral, preferentemente deberán poseer algún bien inmueble.
- 17.6. El análisis de la capacidad de pago de los garantes también deberá encontrarse documentado, aplicando los mismos criterios que los deudores principales. Los niveles de aprobación podrán recomendar en función al análisis realizado, el tipo de garantía para una operación de crédito.
- 17.7. Las garantías hipotecarias y prendarias deberán constituirse en forma abierta, conforme a las disposiciones legales pertinentes y respaldarán todos los préstamos del mismo socio, se tomará únicamente el Valor de Realización del Avalúo.
- 17.8. Se podrá verificar el estado de los bienes constituidos como garantía, si se considera pertinente, y exigir la reposición de los mismos con otros bienes equivalentes, si se determina que estos se han deteriorado.



MANUAL DE CREDITO

18. EXPEDIENTES DE CRÉDITO

Los documentos que integrarán los expedientes de crédito de los socios, son:

- 18.1. Solicitud de crédito, que contiene información actualizada y veraz del sujeto de crédito.
- 18.2. Resolución de crédito otorgado por el comité de crédito en el cual constará: monto solicitado, monto aprobado, nivel de aprobación, fecha de concesión, fecha de vencimiento, destino del crédito, plazo, tasa, factor de ajuste de tasa, información de la garantía,
- 18.3. El acta de aprobación deberá estar suscrito por quienes aprobaron la operación de crédito, en caso de existir una línea de crédito deberá considerar el monto total de línea aprobada, su utilización, y monto disponible.
- 18.4. Copia del documento de identificación del deudor, garante, titular y sus respectivos cónyuges de ser el caso.
- 18.5. Copias de documentos de respaldo legal de las garantías constituidas o bitácora original firmada por el responsable de la custodia de los documentos.

19. CUSTODIA

El responsable de la custodia mantendrá en orden, bajo condiciones de estricta seguridad y acceso restringido la documentación legal que ampara las operaciones de crédito, siendo estos los siguientes:

- 19.1. Pagaré debidamente suscrito por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago.



MANUAL DE CREDITO

Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 16 de 17

2018

2018

- 19.2. Contrato de crédito debidamente suscrito por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago.
- 19.3. Tabla de amortización debidamente suscrita por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago.
- 19.4. Documentos originales de escrituras de hipotecas a favor de la cooperativa.
- 19.5. Certificado original del Registro de la Propiedad o Mercantil según corresponda, en el que conste la constitución de la caución a favor de la cooperativa.
- 19.6. Documentos legales habilitantes originales que hayan permitido el otorgamiento del crédito tales como poderes, disolución de sociedad conyugal, nombramientos de Gerente, autorizaciones de Directorio o Consejo de Administración.
- 19.7. Copia certificada de los estatutos actualizados en caso de personas jurídicas.
Bitácora de custodia de los documentos con firmas originales de entrega/recepción.



MANUAL DE CREDITO

Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento
Página 17 de 17
2018
2018

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVO GENERAL	1
3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
4.	ALCANCE	2
5.	APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	2
6.	POLÍTICAS DE CRÉDITO	2
7.	PLAZOS DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO	2
8.	ETAPAS EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS	3
9.	CONDICIONES POR CUMPLIR EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS	4
10.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE UN CRÉDITO	5
11.	NIVELES DE APROBACIÓN	6
12.	RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DE APROBACIÓN	6
13.	EXCEPCIONES	9
14.	TASAS DE INTERES	11
15.	DESEMBOLSOS	12
16.	SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN	13
17.	TRATAMIENTO DE GARANTÍAS	13
18.	EXPEDIENTES DE CRÉDITO.....	15
19.	CUSTODIA	15

ANEXO 8

**Manual de aprovisionamiento de la
Asociación Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y
Crédito de trabajadores escolares
de los municipios de Mejicanos y
San Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**



**MANUAL DE
APROVISIONAMIENTO**

Manual de Aprovisionamiento
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 1 de 6

2018

2018

1. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de mantener una adecuada Gestión de aprovisionamiento de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y aprovisionamiento es necesario contar con un Manual que establezca procedimientos y políticas para la adquisición de insumos para vehículos, cumpliendo con las disposiciones del Comité de aprovisionamiento y controlado por el consejo de administración

2. OBJETIVO GENERAL

Establecer directrices a través de políticas y procedimientos para lograr un funcionamiento adecuado en el proceso de compra.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer políticas y procedimientos de compras para insumos de vehículos.

Definir criterios metodológicos para una buena gestión de compra.

4. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente manual de aprovisionamiento son de cumplimiento obligatorio para todo el personal involucrado en el proceso de aprobación y otorgamiento de compra de la Cooperativa.

5. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El manual de aprovisionamiento deberá ser aprobado por el Consejo de Administración, debiendo ajustarse permanentemente a las disposiciones del Comité de



MANUAL DE APROVISIONAMIENTO

Manual de Aprovisionamiento
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 2 de 6

2018

2018

Aprovisionamiento; entrará en vigencia en Diciembre 2018, después de su aprobación y deberá ser puesto en conocimiento del personal por el Gerente Administrativo.

6. POLÍTICAS DE APROVISIONAMIENTO

La cooperativa otorgará los siguientes tipos de aprovisionamiento:

6.1. Insumos para vehículos: Es el otorgado a los asociados para la adquisición de insumos de vehículos (aceite, llantas, repuestos).

6.2. Descuento en servicios: Se establecen alianzas estratégicas con comercios para la adquisición de medicinas, combustibles entre otros.

7. PLAZOS DE LAS OPERACIONES DE APROVISIONAMIENTO

Para determinar los plazos de las operaciones de aprovisionamiento, se debe considerar que hay destinos que no requieren de plazos largos, Los plazos máximos establecidos por tipo de crédito se presenta a continuación:

Tipo de Crédito	Plazo máximo
<i>Insumos</i>	<i>1 año</i>
<i>Descuento en servicios</i>	<i>1 años</i>

8. ETAPAS DE APROVISIONAMIENTO

8.1. El comité de aprovisionamiento hace las gestiones ante los comercios para obtener los mejores precios para insumos de vehículos y descuentos en servicios tales como combustibles, medicina entre otros .

8.2. Después de evaluar las mejores propuesta y tener las cotizaciones o convenios con los comercios seleccionados se presentan al Consejo de Administración. Posterior a la etapa de evaluación se recomienda la aprobación de las ofertas presentadas. Si el



**MANUAL DE
APROVISIONAMIENTO**

Manual de Aprovevisionamiento
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovevisionamiento

Página 3 de 6

2018

2018

Consejo de administración no recomienda la aprobación de las ofertas, entonces finaliza el proceso. La propuesta deberá encontrarse documentada y contener como mínimo:

8.3. Condiciones de la oferta

8.4. Análisis de las ofertas presentadas por el comité de proveisionamiento.

8.5. Revisión de los convenios

8.6. Decisión de aprobación: La aprobación o negación de los convenios se realizará de acuerdo a los niveles establecidos en este manual.

8.7. Seguimiento y evaluación: Posterior al convenio aceptado se deberá realizar control de estadísticas

9. CONDICIONES DE DESCUENTOS DE INSUMOS Y/O SERVICIOS

Para la concesión de proveisionamiento, se debe cumplir como mínimo con las siguientes condiciones:

9.1. El asociado debe estar activo

9.2. En caso de que se otorgue la compra bajo condiciones especiales, debe contar con la constancia de la aprobación del Consejo de Administración.

10. NIVELES DE APROBACIÓN

Los montos de aprobación determinados por el Consejo de Administración son los siguientes:

Niveles de aprobación	Monto de aprobación	
	Desde	Hasta
Comité de Aproveisionamiento	USD 0.00	USD 200.00
Consejo de Administración	USD 200.01	USD 1,000.00



**MANUAL DE
APROVISIONAMIENTO**

Manual de Aprovisionamiento
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 4 de 6

2018

2018

11. RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DE APROBACIÓN

11.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

11.1.1. Aprobar las compras según las propuestas presentadas por el comité de aprovisionamiento

11.1.2. Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de compra en las que tengan discrepancia al comité de aprovisionamiento.

11.1.3. Aprobar el manual de aprovisionamiento

11.2. GERENTE

11.2.1. Velar por el cumplimiento normativo del proceso de compra

11.2.2. Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de aprovisionamiento, los procedimientos y las políticas de aprovisionamiento.

11.3. COMITÉ DE APROVISIONAMIENTO

11.3.1. Evaluar las ofertas de insumos y servicios y aprobar, suspender o negar aquellas que no beneficien al asociado

11.3.2. Velar para que los funcionarios de aprovisionamiento ejecuten todas las acciones pertinentes y oportunas para garantizar los mejores beneficios a los asociados

11.3.3. Establecer un sistema de análisis de las ofertas, bajo conocimiento del Gerente, con el fin de determinar potenciales riesgos e implementar correctivos inmediatos que permitan limitar la exposición de riesgo.

11.4. Analizar y proponer ajustes al manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito

11.5. TODOS LOS NIVELES DE APROBACIÓN

Son responsabilidades de todos los niveles de aprobación, sin perjuicio de las disposiciones legales y estatutarias:



**MANUAL DE
APROVISIONAMIENTO**

Manual de Aprovisionamiento
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 5 de 6

2018

2018

11.5.1. Cumplir y hacer cumplir los requisitos reglamentarios y legales, en el proceso de compra

11.5.2. Aprobar o negar las compras de acuerdo a los montos asignados por el Consejo de Administración y a la normativa legal vigente.

11.5.3. Respetar y mantener el carácter confidencial de la información.

11.5.4. Mantener la objetividad en su análisis.

12. EXPEDIENTES DE COMPRA

Los documentos que integrarán los expedientes de aprobación, son:

12.1. Ofertas actualizada y veraz

12.2. Copia de las facturas de compras que realicen los asociados



**MANUAL DE
APROVISIONAMIENTO**

Manual de Aprovisionamiento
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 6 de 6

2018

2018

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVO GENERAL	1
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
4. ALCANCE.....	1
5. APROBACIÓN, DIVULGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	1
6. POLÍTICAS DE APROVISIONAMIENTO	2
7. PLAZOS DE LAS OPERACIONES DE APROVISIONAMIENTO	2
8. ETAPAS DE APROVISIONAMIENTO	2
9. CONDICIONES DE DESCUENTOS DE INSUMOS Y/O SERVICIOS.....	3
10. NIVELES DE APROBACIÓN	3
11. RESPONSABILIDADES DE LOS NIVELES DE APROBACIÓN	4
12. EXPEDIENTES DE COMPRA.....	5

ANEXO 9

**Manual de capacitación e
implementación de la Asociación
Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y
Crédito de trabajadores escolares
de los municipios de Mejicanos y
San Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**

	MANUAL DE CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	Manual de Capacitación e implementación Cooperativa de Ahorro, Crédito y
		Aprovisionamiento
		Página 1 de 5
		2018
		2018



ACOTREMYSS

PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

Se realizará un sábado desde las 8:00 am., hasta las 5:00 pm. Dicha capacitación incluye material para cada asistente, donde se dará a conocer de manera general la aplicación del modelo administrativo en la asociación explicando en qué consiste cada plan de acción (misión, visión, objetivos, valores, políticas, etc.). Así mismo, la explicación de la estructura orgánica propuesto y los manuales de organización, descripción de puestos, procedimientos y de bienvenida, con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones.

De igual manera, se enfatizará en motivar al empleado a que logre el objetivo propuesto por la empresa, haciéndolo de manera efectiva y con los recursos necesarios para su desarrollo.


Además, explicar la importancia de técnicas de control para la evaluación del desempeño y actividades realizadas por el personal de la empresa, así como de los servicios que ésta ofrece.

Cada actividad tendrá un receso de 10 minutos el cual incluye un coffee break, proporcionado por la asociación, todos los miembros tendrán un lapso de 15 minutos para retroalimentar y preguntar sobre cada actividad desarrollada.

Se harán grupos de 3 para preparar un resumen y hacer ejemplos de cada actividad, (se proporcionará material y carteles y plumones)

Cada grupo nombrará un expositor para dar su punto de vista de cada actividad a retroalimentar.

Luego se hará entrega de material impreso a cada participante, el cual incluye el proceso del informe resumido del modelo administrativo.

 MANUAL DE CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	Manual de Capacitación e implementación Cooperativa de Ahorro, Crédito y
	Aprovisionamiento
	Página 2 de 5
	2018
	2018

La capacitación será brindada por personal de consultoras externas, el costo de cada fase ya incluye el material, refrigerio y la asesoría brindada sobre la explicación y aplicación del modelo administrativo.

Actividades del desarrollo de la capacitación

Área: Personal administrativo y asociados	Lugar: Instalaciones de INSAFORP
Empresa: ACOTREMYSS de R.L.	Participantes: 15 personas.
Herramientas utilizadas: Cañón, Laptop, Documentos y Plumones.	OBJETIVO: Explicar y evaluar la propuesta del modelo administrativo para la asociación en estudio.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	TEMAS	COSTO	OBJETIVO	HORARIO	
				Teoría	Práctica
PLANEACIÓN	Planes de acción: <ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión. • Objetivos y • Políticas. • Estrategias. • Procedimientos. • Programas. • Presupuestos. • Normas y reglas. 	\$400.00	Dar a conocer la elaboración de planes de acción para contribuir al desarrollo eficiente de las actividades a lograr, su razón de ser y adonde quieren llegar los empleados	8: 00 a 9:00 am	9:00 a 10:00 am Servicio de atención al cliente



ACOTREMYSS

que laboran
en la
asociación.

Brindar
herramientas

Herramientas organizativas:

- Organigrama.
- Manual de organización.
- Manual de descripción de puestos.
- Manual de procedimientos
- Manual de bienvenida.

de \$400.00

claves para lograr la optimización de los recursos en el menor tiempo y mejorando el desempeño del personal de la empresa, a través de manuales donde se den a conocer las funciones y responsabilidades

11:00 a
12:00
pm

10: 00 a
11:00
Filosofía,
Costumbres y
Valores

ORGANIZACIÓN



**MANUAL DE CAPACITACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN**

<p align="center">DIRECCIÓN</p>	<p>Recurso humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones a empleados. • Incentivos por buen desempeño. 	<p align="center">\$400.00</p>	<p>Influir en el propietario y personal de la empresa a desempeñar sus funciones con motivación, buen ambiente laboral, incentivos y reforzando áreas deficientes.</p>	<p align="center">1: 00 a 2:00 pm</p>	<p align="center">2:00 a 3:00 pm</p> <p>¿Qué servicio prestan?</p>
<p align="center">CONTROL</p>	<p>Técnicas de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuestos operativos y financieros. • Técnicas de evaluación del desempeño del personal. 	<p align="center">\$400.00</p>	<p>Explicar y aplicar técnicas de control de desempeño, que comparen lo planificado con lo que se está realizando, para detectar errores y corregirlos.</p>	<p align="center">3:00 a 4:00 pm</p>	<p align="center">4:00 a 5:00 pm</p> <p>¿Qué Modelo se aplica?</p>

	MANUAL DE CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	Manual de Capacitación e implementación Cooperativa de Ahorro, Crédito y
		Aprovisionamiento
		Página 5 de 5
		2018
		2018



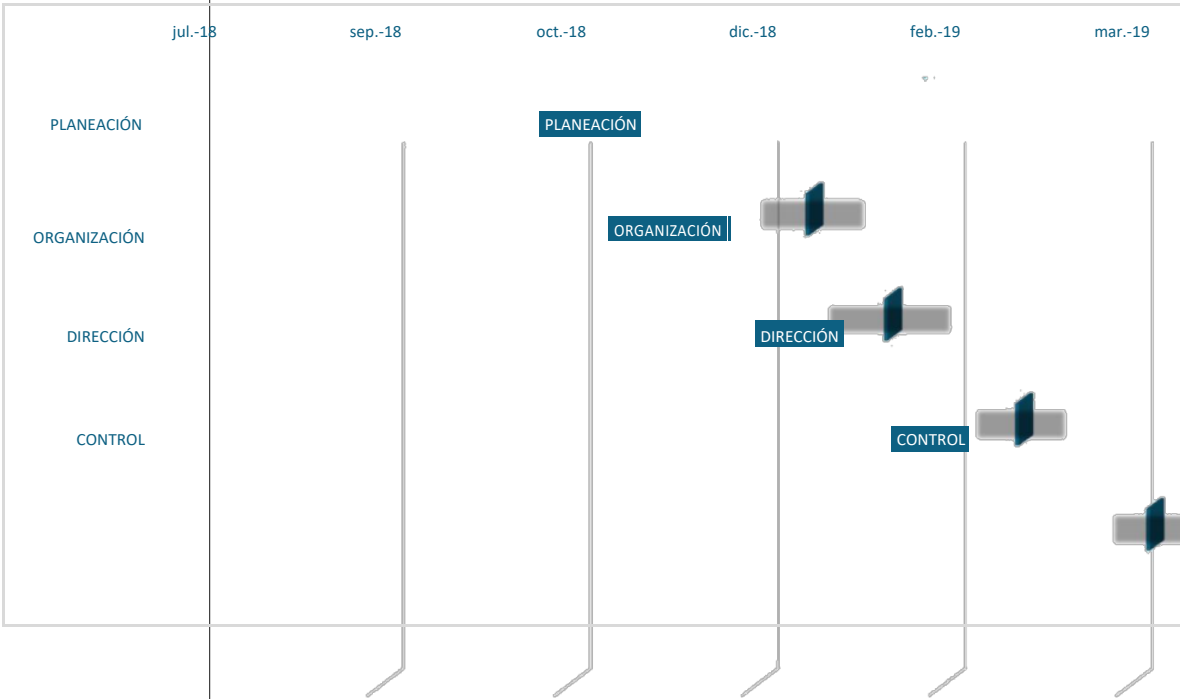
ACOTREMYSS

\$1,600.00

TOTAL

CRONOGRAMA.

Posición	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Hito o actividad
1	10/11/18	10/11/18	PLANEACIÓN
2	1/12/18	1/12/18	ORGANIZACIÓN
3	5/1/19	5/1/19	DIRECCIÓN
4	9/2/19	9/2/19	CONTROL



ANEXO 10

**Manual de bienvenida de la
Asociación Cooperativa de
Aprovisionamiento, Ahorro y
Crédito de trabajadores escolares
de los municipios de Mejicanos y
San Salvador de responsabilidad
Limitada (ACOTREMYSS DE R.L.)**



MANUAL DE BIENVENIDA

Manual de Bienvenida
Cooperativa de Ahorro, Crédito y

Página 1 de

10 2018

2018

1. INTRODUCCIÓN

ACOTREMYSS de R.L. es consciente de los cambios constantes que se dan en el ambiente laboral, por tal razón a través de este manual se da respuesta a las dudas e inquietudes con respecto a la ejecución de las actividades dentro de la asociación.

En este manual se pretende describir de manera general y específica la información que servirá como guía para conocer de una mejor manera la asociación en la que laborará. Los aspectos más importantes que se dan a conocer son: la filosofía empresarial, los objetivos tanto generales como específicos; los valores que se practican dentro de la asociación; la estructura organizativa y todos los derechos y deberes que tiene al ingresar en esta asociación.

2. HISTORIA

La asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada, nace con el propósito de brindar apoyo a los asociados, ya que se busca obtener beneficios tales como: descuentos en ventas de repuestos, fomentar la cultura de ahorro, estar legalmente representados, entre otros.

Después de reunirse en reiteradas ocasiones los veinticuatro asociados fundadores, realizaron acercamientos con la Alcaldía Municipal de Mejicanos, quien en su momento les brindó el respectivo apoyo dándoles trabajo, pero solicitaba que estuvieran legalmente inscritos, es así, que se acordaron reuniones con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) en donde se recibió orientación para continuar con el proceso de registrarse como una Asociación cooperativa.



MANUAL DE BIENVENIDA

**Manual de Bienvenida
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento**

Página 2 de

10 2018

2018

3. ACTIVIDAD

La asociación cooperativa de aprovisionamiento, ahorro y crédito de trabajadores escolares de Mejicanos y San Salvador de responsabilidad limitada (ACOTREMYSS de R.L.) fue legalmente constituida el 18 de diciembre de dos mil dieciséis. En convocatoria según autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

Dentro de las actividades principales que destacan en los estatutos de la Asociación Cooperativa se tienen:

Ahorro, ya que se puede hacer la captación de fondos y así fomentar la cultura del ahorro Créditos, se pueden ofrecer créditos en las diferentes líneas según los asociados lo demanden, por ejemplo: microcréditos, estudios, vivienda, consumo, entre otras Aprovisionamiento, la asociación cooperativa puede y tiene la facultad de realizar actividades fuera del rubro de ahorro y crédito para incrementar su capital, y lo ha llevado a cabo, mediante la puesta en función de un Car Wash, que con la ganancia obtenida se ha hecho auto sostenible.

4. FILOSOFIA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial con la que se identifica y comparte la asociación, es la siguiente:

Misión

“Somos una cooperativa dedicada a la prestación de servicios de ahorro, aprovisionamiento y crédito, con la finalidad de brindar soluciones a las necesidades de nuestros asociados, brindando la mejor atención con amabilidad y responsabilidad”.

Visión

“Llegar a ser la cooperativa de trabajadores escolares de transporte líder a nivel nacional, lo que nos proyecta a la excelencia en el servicio, con responsabilidad y profesionalismo creando fidelidad de nuestros asociados”.



MANUAL DE BIENVENIDA

Manual de Bienvenida
Cooperativa de Ahorro, Crédito y

Aprovisionamiento

Página 3 de

10 2018

2018

Valores

Los valores que practica la asociación son los siguientes:

Confianza: Asumir el cumplimiento de funciones de manera eficiente.

Transparencia: Fomentar acciones éticas y profesionales hacia los clientes y compañeros de trabajo.

Integridad: Promover la excelencia como meta en el trabajo a ejecutar

Pasión: Fomentar y estimular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la asociación.

Dedicación: Reconocer el trabajo de grupo, realizado en forma sistemática y sostenible.

Respeto: Impulsar el alcance de logros individuales y profesionales del personal

Amabilidad: Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.

Honestidad: Generar un ambiente propicio al dialogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que facilitan el entendimiento de las personas.

5. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Para el crecimiento y desarrollo se debe contar con objetivos claros y definidos que guíen hacia la optimización de los recursos disponibles, a través de los cuales alcance el éxito propuesto. En relación a lo anterior, se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo General.

Proveer el mejor servicio de nuestras prestaciones que permita satisfacer la demanda de nuestros asociados y la eficiencia en el manejo y distribución de los recursos.

Objetivos Específicos.



MANUAL DE BIENVENIDA

Manual de Bienvenida
Cooperativa de Ahorro, Crédito y
Aprovisionamiento

Página 4 de

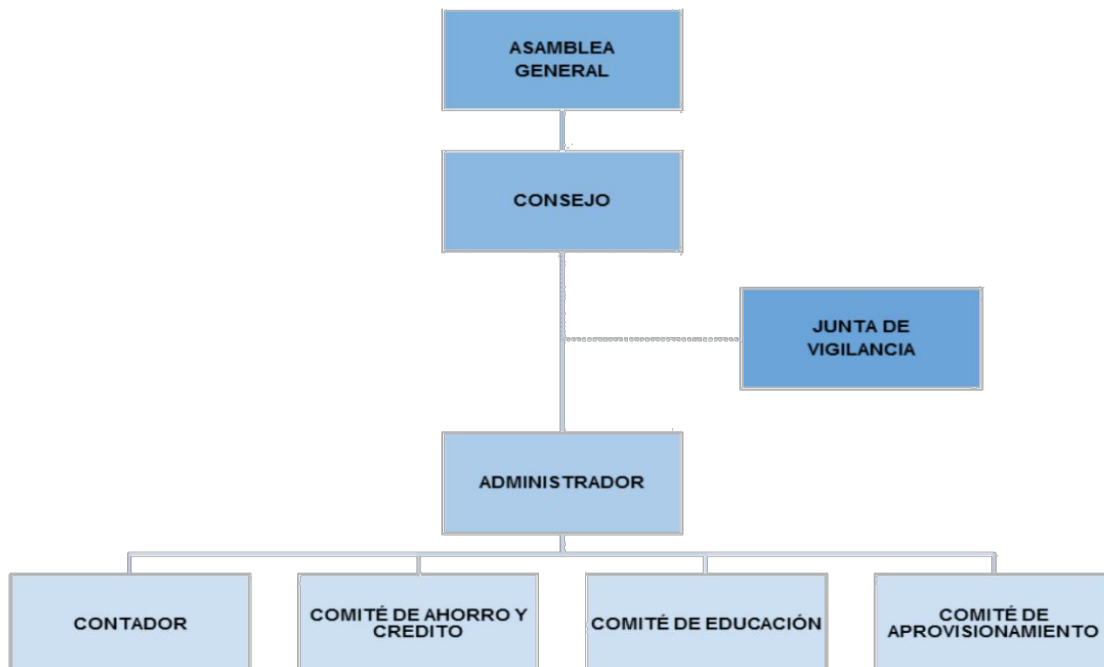
10 2018
2018

Crear alianzas estratégicas con empresas del sector de transporte, con la finalidad de expandir la prestación de nuestros servicios para lograr así mayor participación, posicionamiento y competitividad en el mercado.

Crear en los empleados un compromiso hacia el cumplimiento de los ideales que permiten alcanzar el logro de los objetivos previstos.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. ORGANIGRAMA:





MANUAL DE BIENVENIDA

Manual de Bienvenida
Cooperativa de Ahorro, Crédito y

Aprovisionamiento

Página 5 de

10 2018

2018

6.2. FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA

Asamblea General: Se encargará de dirigir y guiar a la asociación a la obtención del éxito a través de las políticas adecuadas, así como tomar decisiones correctas para asegurar el futuro de la asociación.

Junta de Vigilancia: La función principal es capacitar al personal en relación a técnicas administrativas, atención al cliente, para mejorar el desempeño tanto del personal y de la asociación, esto para tener una opinión profesional independiente de la situación de la asociación en todos sus aspectos, financieros económicos y presentar razonablemente los resultados del quehacer del flujo de operaciones de acuerdo a normas y principios y darle cumplimiento a las obligaciones tributarias y legales vigentes en nuestro país.

Administrador: Encargado de llevar a cabo la planeación, control, organización y dirección de la asociación, con respecto a las decisiones que se tomen en la Asamblea General.

Comité de Aprovisionamiento: Encargado de planificar y elaborar los procedimientos y controles que se requieran y velar por el buen manejo de los recursos materiales, económicos, financieros y humanos.

Comité de Ahorro y Crédito: Su papel principal es encargarse de todo lo relacionado a todas las transacciones económicas y financieras para evitar cualquier fuga o faltantes llevando los controles adecuados.

Comité de Educación: Es el encargado de elaborar, diseñar y planificar las capacitaciones de manera que se requieran.

Contador: Mantener la contabilidad de la asociación al día y a su vez de una manera correcta y transparente, así como transmitir la información de relevancia a su jefe superior



MANUAL DE BIENVENIDA

Manual de Bienvenida
Cooperativa de Ahorro, Crédito y

Aprovisionamiento

Página 6 de

10 2018

2018

con el fin de que puedan ser tomadas las decisiones adecuadas en un momento que se requiera.

7. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Asistir puntualmente a desempeñar sus labores, cumpliendo con los horarios establecidos.

Realizar las actividades eficientemente, poniendo el mayor grado de esfuerzo para lograr los objetivos propuestos.

Tratar de forma respetuosa a los superiores y cumplir las indicaciones dadas por ellos.

Con respecto al personal que se relaciona directamente con los clientes, la atención debe ser con esmero, en forma eficiente y amable, asegurando la buena imagen de la empresa. Mantener buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.

Cuidar de manera responsable la maquinaria y equipo de trabajo con la finalidad de preservarla en buen estado.

Realizar una retroalimentación periódica de las disposiciones contenidas en este documento, para evitar cometer faltas innecesarias.

8. PROHIBICIONES

8.1. Faltar al trabajo sin previo permiso o causa justificada, o ausentarse del mismo en horas laborales.

8.2. Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes dentro de las instalaciones de la empresa, presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de embriaguez o bajo las influencias de droga.