

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA



TRABAJO DE GRADO

ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MANUAL ORGANIZACIONAL,
PROCEDIMIENTOS Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA CACTIUSA DE R.L.

PARA OPTAR AL GRADO DE

INGENIERO(A) INDUSTRIAL

PRESENTADO POR

JORGE ALBERTO REYES PERAZA

KARLA LORENA PACHECO SALINAS

NAPOLEON EDUARDO PERAZA SALGUERO

DOCENTE ASESOR

INGENIERO FRANCISCO QUIJANO

DICIEMBRE, 2020
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. LUÍS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN
FISCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNETO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

ING. DOUGLAS GARCÍA RODEZNO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

AGRADECIMIENTOS

Llegando a la culminación de esta etapa en mi vida es necesario reflexionar en todas las personas que aportaron y participaron para que esto fuera posible:

A Dios porque a pesar de que muchas veces me sentí derrotado siempre estuvo para poner en mi mente y corazón esa perseverancia y me abrió muchas puertas que por medios mortales jamás hubieran sido abiertas.

A mi padre Jorge Alberto Reyes L. por brindarme consejos y ser un ejemplo para mí en esta vida, quien a pesar de las dificultades siempre confió en mí para que lograra un día cumplir mis objetivos.

A mi madre Maribel Peraza Matute por haberme acompañado en cada etapa en la que estuve y ha sido parte de mi formación.

A mis tíos que, a pesar de no ser mis padres, han estado a la orden ante cualquier dificultad, siempre brindándome una palabra de aliento o un buen consejo ante la adversidad.

A mis primos que han estado cerca de mí y han servido de inspiración para poder finalizar con éxito mi carrera universitaria.

A mis amigos Napoleón Eduardo Peraza y Karla Lorena Pacheco con quienes he pasado los últimos 5 años trabajando en equipo para lograr nuestros objetivos y que, a pesar de muchas complicaciones, nos mantenemos luchando sin darnos por vencidos.

A mi abuela Santos Matute de Peraza quien ha sido como un ángel para mí, quien me enseñó que cada persona tiene algo especial y que con amor todo es posible en esta vida.

Jorge Alberto Reyes Peraza

Llegar a este punto tan anhelado, la culminación de una carrera universitaria sin duda es motivo de felicidad para mí y los que me rodean, este logro es un sumatorio de innumerables momentos y personas, a ustedes, mil gracias por siempre:

A Dios, mi creador porque su gracia y misericordia me han sostenido, por darme la fortaleza para culminar mi carrera universitaria y poner en mi camino personas que me han brindado su apoyo incondicional.

A mis padres, Lorena Salinas y Alfredo Pacheco por su esfuerzo para que pudiera lograr mis metas.

A mis tíos, Sandra Pacheco y Adalberto Salinas por ser mis segundos padres, brindarme un hogar, educación y formarme en valores.

A mis hermanos, Carlos, Karina y Diego por salir juntos adelante a pesar de las adversidades.

A mis abuelitos, Miriam, Manuel, Reyes y Leticia por siempre estar al pendiente de mí, orando por mis calificaciones y protección. Ustedes me motivaron a continuar hasta el final.

A mis amigos y compañeros que atenuaron los tan difíciles años universitarios:

Alejandro Cadenas, por brindarme su amistad y guiarme desde antes de iniciar la universidad.

Napoleón Peraza, por el trabajo en equipo, las risas, la confianza y el ejemplo. Me siento muy feliz de compartir este logro juntos.

Jorge Reyes, por los buenos años de trabajo en equipo.

Mis mejores amigos por siempre, Abigail y Luis por compartir la vida conmigo desde que éramos niños, por soñar juntos.

A nuestro asesor de tesis, Ingeniero Francisco Quijano, por su apoyo durante el desarrollo de este trabajo de grado.

Karla Lorena Pacheco Salinas

Probablemente uno de los pasos más importantes que había que dar en la vida era este, poder titularme de una carrera profesional, ha sido un camino difícil, pero al mismo tiempo una de las épocas más bonitas de mi vida, sin lugar a duda.

Agradecer primero a mi tía Reina quien ya goza de la presencia de su Señor, Quien con gran alegría me preparaba comida para llevar toda la semana y luego, se sentía orgullosa de lavarme el uniforme de trabajo una vez que inicié a trabajar al egresar, sin duda este logro es suyo también.

A Alejandro y Stanley, son amigos toda la vida, luchamos juntos para sacar las materias de los primeros años, estoy muy agradecido con ellos por todo su apoyo.

A Mauricio e Isaías, Los Caleb, a quienes considero parte de mi familia, quien hoy en día continúan siendo de gran ejemplo para mí, no sólo por lo académico sino también por la calidad de personas que son.

A Jorge Reyes, mi primo, con quien en la recta final de la carrera trabajamos hombro a hombro para poder terminarla de mejor manera y de quien sin duda aprendí mucho.

Desde el quinto ciclo en adelante, cada logro, cada proyecto, y cada materia, no puedo atribuirme el mérito sólo para mí, todo lo bueno de la universidad no lo puedo contar sin incluir a Karla Pacheco, por quien todo el tiempo invertido en dar este paso no se ha sentido para nada y volvería a recorrerlo con tal de volver a coincidir con ella.

A mis hermanos, Edwin, José y Efraín, porque en más de alguna ocasión me vieron a punto de rendirme, pero que hice el esfuerzo con tal de mostrarles que incluso yo, con mis limitaciones, podía lograrlo.

A mi mamá y a mi papá, porque todo el esfuerzo y sacrificio lo han hecho ellos de tal manera que yo solo tenía que presentarme a clases. Este título es de ellos.

A Jesús, quien perdonó mis pecados y alumbró mi camino. A Dios sea la gloria.

Napoleón Eduardo Peraza Salguero

ÍNDICE

INTRODUCCION	xiii
CAPÍTULO I: DISEÑO DEL PROYECTO	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Alcances	16
1.5 Limitaciones	16
CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO Y CACTIUSA DE R.L.	17
2.1 Generalidades del cooperativismo.....	17
2.1.1 ¿Qué es una cooperativa?	17
2.1.2 Terminología más utilizada	17
2.1.3 Valores Cooperativos	19
2.2 Historia del cooperativismo	20
2.3 Cooperativismo en El Salvador	21
2.4 Cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de I.U.S.A. (CACTIUSA de R.L.).....	22
2.4.1 Misión.....	24
2.4.2 Visión	24
2.4.3 Estructura organizativa CACTIUSA DE R.L.	25
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	26
3.1 Manuales administrativos.....	26
3.1.1 Concepto Manuales Administrativos	26
3.1.2 Objetivos del uso de manuales administrativos.....	27
3.1.3 Clasificación.....	28
3.1.4 Proceso para la elaboración de manuales administrativos	29
3.1.4.1 Recopilación de información.....	29
3.1.4.2 Interpretación y diseño de la información	29
3.1.4.3 Elaboración del manual	30

3.1.4.4 Aprobación y actualización del manual	30
3.2 Manual organizacional	31
3.2.1 Concepto.....	31
3.2.2 Modelo de manual de organización.....	33
3.4 Manual de Descripción de puestos	34
3.5 Manual de procesos y procedimientos	34
3.5.1 Identificación.....	34
3.5.2 índice o contenido	34
3.5.3 Prólogo y/o introducción	35
3.5.4 Objetivo(s) de los procedimientos.....	35
3.5.5 Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	35
3.5.6 Responsables	35
3.5.7 Políticas o normas de operación	35
3.5.8 Concepto(s)	35
3.5.9 Procedimiento (descripción de las operaciones)	35
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
4.1 Diseño Metodológico	36
4.2 Criterio de Población.....	37
4.3 Diseño de la Investigación	37
4.4 Variables	38
4.5 Tipo de Estudio	38
4.5.1 El proceso de la Investigación Descriptiva:	38
4.6 Población y Muestra.....	39
4.6.1 Definición del universo de Cliente	39
4.6.3 Definición del universo y muestra para empleados.....	40
4.7 Técnicas E Instrumentos Utilizados	41
4.7.1 Entrevistas Personales	41
4.7.2 La Encuesta	42
4.7.3 Observación Directa.....	42

4.8 Procedimiento.....	42
4.9 Recolección	43
4.10 Ficha Técnica	44
4.10.1 Ficha Técnica referente a Clientes y Asociados.....	44
4.10.2 Ficha Técnica referente a Empleados.....	44
4.11 Resultados obtenidos de la recopilación de información	45
4.11.1 Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados de CACTIUSA de R.L.	45
4.11.2 Tabulación de la encuesta dirigida a los Asociados de CACTIUSA de R.L.....	55
4.12 Análisis de los resultados de la recolección de información	62
4.12.1 Matiz FODA.....	63
4.12.2 Necesidad de Manual administrativo para CACTIUSA DE R.L.	64
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS CACTIUSA DE R.L.....	68
5.1 Introducción	71
5.2 Antecedentes históricos.....	72
5.3 Base legal de la cooperativa de CACTIUSA de R.L.....	73
5.4 Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas	77
5.5 Misión	78
5.6 Visión	78
5.7 Principios.....	78
5.8 Estructura orgánica.....	80
5.9 Organigrama.....	82
5.10 Manual de Organización	83
5.10.1 Descripción de las unidades organizacionales	83
5.11 Manual de procedimientos	129
CAPÍTULO VI: DISEÑO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	184
6.1 Objetivos Del Plan De Implementación.....	184
6.1.1 Objetivo General	184
6.1.2Objetivos Específicos	184
6.2 Responsabilidades	185
6.2.1 Políticas de implementación.....	185
6.2.2 Estrategias de implementación	185

6.3 Importancia Del Plan De Implementación	186
6.4 Actividades A Desarrollar Para La Implementación.....	187
6.5 Indicadores De Control	190
6.6 Presupuesto De Implementación	191
6.7 Cronograma Del Plan De Implementación	192
6.8 Recomendaciones de Implementación	193
7.1 Análisis de los resultados	194
7.2 Necesidad de Manual administrativo para CACTIUSA DE R.L.	195
7.3 Retroalimentación de CACTIUSA DE R.L.	198
CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES FINALES	199
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	200
ANEXOS.....	202
Anexo 1.: Cuestionario aplicado a los asociados (clientes de la cooperativa)	203
Anexo 2: Cuestionario aplicado a empleados.	207

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición de universo para empleados de CACTIUSA DE R.L	41
Tabla 2 Ficha técnica referente a clientes.....	44
Tabla 3 Ficha técnica referente a empleados.....	44
Tabla 4 Personal de CACTIUSA DE R.L. que formaron parte del estudio.....	45
Tabla 5 pregunta 2 - colaboradores	46
Tabla 6 pregunta 3 - colaboradores	46
Tabla 7 pregunta 4 - colaboradores	47
Tabla 8 Pregunta 5 - colaboradores	47
Tabla 9 pregunta 6 - colaboradores	48
Tabla 10 pregunta 7 - colaboradores	49
Tabla 11 pregunta 8 - colaboradores	49
Tabla 12 pregunta 9 - colaboradores	50
Tabla 13 pregunta 10 - colaboradores	51
Tabla 14 pregunta 11 - colaboradores	51
Tabla 15 pregunta 12 - colaboradores	52
Tabla 16 pregunta 13 - colaboradores	53
Tabla 17 pregunta 14 - colaboradores	53
Tabla 18 pregunta 15 - colaboradores	54
Tabla 19 pregunta 1 - asociados	55
Tabla 20 pregunta 2 - asociados	56
Tabla 21 pregunta 3- asociados	56
Tabla 22 pregunta 4 - asociados	57
Tabla 23 pregunta 5 - asociados	57
Tabla 24 Pregunta 6 - asociados.....	58
Tabla 25 pregunta 7 - asociados	58
Tabla 26 pregunta 8 - asociados	59
Tabla 27 pregunta 9 - asociados	60
Tabla 28 pregunta 11 - asociados	60
Tabla 29 pregunta 12 - asociados	61
Tabla 30 pregunta 13- asociados	61
Tabla 31 pregunta 14 - asociados	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I Organigrama de CACTIUSA de R.L.....	25
Figura II Tres tipos de manuales administrativos. Texto retomado de (Fincowsky, 2008) p. 149 .	28
Figura III Proceso para la elaboración de manuales administrativos. (Herrera 2007)	29
Figura IV Formato para presentar niveles organizacionales	33

INTRODUCCION

La finalidad de una estructura organizacional definida es establecer un sistema concreto de roles y funciones, que han de desarrollar los miembros para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, la utilización de manuales administrativos permite fijar los parámetros para establecer mecanismos de control y retroalimentación de los procedimientos que involucran las diversas áreas, desarrollando una base para el pensamiento sistémico que permita mejorar la interrelación de las funciones principales dentro de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de IUSA y otras Empresas de R.L (CACTIUSA de R.L.) desde 1965 tiene como misión brindar servicios financieros a sus asociados, para poder mejorar su calidad de vida familiar por medio de cuentas de ahorro y el otorgamiento de créditos para comercio, consumo, vivienda y producción con un interés bajo.

Se presenta la historia del cooperativismo en El Salvador, leyes, normas e instituciones que regulan su funcionamiento; reseña histórica de la cooperativa, sus objetivos, servicios que ofrecen y su estructura organizacional. Además, se plantean las consecuencias que surgen al trabajar bajo un sistema organizacional donde los puestos de trabajo no tienen establecidas sus responsabilidades y lo que podría suceder en los procesos principales de la organización, al no estar correctamente documentados y definidos los perfiles de los colaboradores en los procesos de ahorro y crédito.

Se describen los objetivos, el alcance y las limitaciones que rigen la investigación, se define la metodología a ser implementada, diseño de la investigación, las técnicas, herramientas a aplicar y las fuentes de información que serán utilizadas con el fin de dar como recomendable la aplicación de un instrumento organizacional que vendría a solidificar la estructura de dicha institución cooperativa.

CAPÍTULO I: DISEÑO DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento del problema

Las actividades realizadas dentro de una asociación cooperativa financiera como CACTIUSA, están orientadas al aumento de las aportaciones, de los ahorros, y la otorgación de préstamos, para propiciar el crecimiento y desarrollo personal de sus asociados, sus familias, sus comunidades y su nación.

Para una cooperativa con 54 años de funcionamiento, una oficina central y siete agencias ubicadas en diferentes puntos estratégicos del país es de vital importancia que las personas que laboran procurando el crecimiento de la institución, conozcan el tipo de organización bajo el cual se desarrollan, los diferentes puestos de trabajo necesarios para realizar todas las actividades, y los procedimientos internos para el funcionamiento de la cooperativa.

Se presume que actualmente CACTIUSA opera bajo un modelo en el cual los trabajadores pueden cumplir con las funciones y responsabilidades de otros puestos de trabajo pertenecientes a su mismo departamento, esto orientado a brindar un servicio rápido a los asociados y a las personas que desean asociarse ya sea para iniciar un ahorro o solicitar un crédito.

Se conoce que los estudios organizacionales pueden ser de gran ayuda no sólo para las empresas con fines de lucro para aumentar su productividad, sino también para las instituciones para brindar una mejor atención a los asociados, en este caso, salvadoreños y salvadoreñas que buscan la superación personal, por medio de negocios propios, la generación de empleos, y personas jurídicas, tales como cooperativas de menor capital que de igual manera buscan un bien social para contribuir al avance del país.

1.2 Justificación

Se tomó como objeto de estudio la cooperativa CACTIUSA de R.L. por su gran labor realizada a lo largo de cincuenta y cuatro años, la institución tiene una amplia historia de crecimiento y sus actuales resultados apuntan a que la cooperativa puede seguir creciendo y de esta manera apoyar al sector trabajador del país a crecer en ahorros, consolidar y finalmente cancelar sus deudas, además de ayudar a las familias salvadoreñas para afrontar tranquilamente los periodos que representan mayores gastos, tales como las épocas navideñas e inicio del periodo escolar.

Se presume que, realizando una investigación en los procesos críticos de la institución, siendo estos los que generan ingresos, podría proveer soluciones, no solo con resultados a nivel interno, sino también a nivel externo, para los puntos de mejora encontrados y que los asociados podrán percibir en un mejor servicio.

Algunos de los beneficios a nivel de institución sería recibir un documento útil y efectivo para mejorar la ventaja competitiva con la que cuenta; se presume que, realizando un estudio organizacional para los procesos más importantes de la empresa, se proveerá una fuente confiable donde se podrán tomar decisiones. el bien de la institución y sus asociados.

Para llevar a cabo esta investigación en CACTIUSA de R.L. se necesitan personas externas a la institución, permitiendo tener un panorama claro de las distintas actividades, objetividad al documentar los procesos, capacidad para identificar actividades innecesarias, puntos de mejora y proponer cambios, ad honorem, pero siendo el trabajo de grado, que busca aportar conocimiento fresco para beneficio de la población salvadoreña.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un manual administrativo que brinde soluciones para las áreas de organización, personal y procedimientos de la Cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de IUSA (CACTIUSA De R.L.)

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación administrativa actual en la cooperativa CACTIUSA de R.L.
- Definir el plan de acción para la investigación y recolección de información.
- Identificar las oportunidades de mejora que sirvan como insumo para el diseño de alternativas a las problemáticas encontradas.
- Proponer soluciones utilizando herramientas de organización y métodos acorde a los resultados de la investigación.
- Crear Manual Organizacional para CACTIUSA DE R.L.
- Crear Manual de Procedimientos para la Gerencia de Negocios.

1.4 Alcances

- La elaboración del manual organizacional para CACTIUSA de R.L. consiste en la actualización de la estructura organizacional toda la empresa.
- La elaboración del manual de procedimientos posee los procesos pertenecientes a un departamento de CACTIUSA de R.L.

1.5 Limitaciones

- El limitado tiempo disponible de los miembros de la cooperativa que deben ser entrevistados para la recolección de información.
- La coordinación de las actividades necesarias para realizar el estudio dentro de la institución se realiza a través de la Gerencia de Recursos Humanos.

CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE EL COOPERATIVISMO Y CACTIUSA DE R.L.

2.1 Generalidades del cooperativismo.

2.1.1 ¿Qué es una cooperativa?

Al definir la palabra cooperativa tomando en cuenta cada uno de los tipos que existen sería un trozo de texto extenso, sin embargo, el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) define a una cooperativa de la siguiente manera:

“Una cooperativa es una Asociación Autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.” (INSAFOCOOP, 2019)

2.1.2 Terminología más utilizada

Los términos definidos a continuación son los más utilizados en los diferentes procedimientos de todas las actividades financieras, los cuales se enlistan a continuación y han sido retomados de la Memoria de Labores de CACTIUSA de R.L. (CACTIUSA DE R.L., 2018):

Ahorro: El ahorro resulta de aquella parte del ingreso de una persona, una empresa o un país que no se utilizó para el consumo inmediato de productos y servicios. Este ahorro, por lo general, lo llevan o cabo las personas y las familias, por motivos tan diversos como mantener una reserva en dinero para atender un gasto eventual en el futuro, financiar más adelante la educación de los hijos, comprar una vivienda e inclusive para garantizar estabilidad económica en la vejez.

- **Crédito:** El dinero que utilizan los bancos, corporaciones y cooperativas para el otorgamiento o suministro de créditos, proviene de los recursos que estos establecimientos financieros recogieron como depósitos del público, a través de cuentas de ahorros, depósitos a término, valores y títulos, se define como la transferencia de dinero a cambio de una promesa de pago en el futuro. Su significado etimológico es creencia o confianza.
- **Certificado de depósito a término:** Un certificado de depósito a término (CDT), como su nombre lo indica, es un depósito que tiene un término de vencimiento fijo, o lo que es lo mismo, el dinero sólo se puede retirar en la fecha pactada entre la entidad financiera y el ahorrador.
- **Aportación:** Son los Aportes de Capital, que como socios es deber hacerlo mensualmente y dan el derecho de gozar de todos los beneficios que ofrece la Cooperativa. Son respaldadas por una libreta de Aportaciones, donde puede incrementarlas en depósitos cuando quieran.
- **Estatutos:** Son legislaciones internas que rigen de manera general el funcionamiento de las cooperativas. Tal como lo dicta el movimiento cooperativo, estos son elaborados por todos los socios sin discriminación ni distinción.

2.1.3 Valores Cooperativos

La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo y establece las directrices mediante las cuales las cooperativas practican sus valores, estos valores se conocen como los principios cooperativos.

La siguiente lista de principios cooperativos ha sido retomada de su sitio web (Alianza Cooperativa Internacional, 2015):

- Primer Principio: Membresía Abierta y Voluntaria

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

- Segundo Principio: Control Democrático de los Miembros

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

- Tercer Principio: La Participación Económica de los Miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

- Cuarto Principio: Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. 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 miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- Quinto Principio: Educación, Formación e Información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas

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

- Séptimo Principio: Compromiso con la Comunidad

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

2.2 Historia del cooperativismo

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo por sus siglas, INSAFOCOOP aloja en su sitio web una reseña histórica sobre el origen de las cooperativas y su llegada a El Salvador (INSAFOCOOP, 2019):

Las primeras cooperativas están relacionadas con la búsqueda de la satisfacción de las necesidades básicas de la población más desfavorecida.

En la primera parte del siglo XIX, se sitúa la *Cooperative Trading Association* en Brighton, fundada en 1827 por William King, así como las aproximadamente trescientas cooperativas de consumo que, bajo su inspiración se pondrán en marcha en aquellos años en los que el mismo Dr. King publicaría el periódico mensual *The cooperator*, entre mayo de 1828 y agosto de 1830, y que se reunieron en diversos Congresos entre 1831 y 1835.

En 1844, un grupo de 28 artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de la localidad de Rochdale, en el norte de Inglaterra, establecieron la primera empresa cooperativa moderna, la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Los tejedores tenían unas condiciones de trabajo miserables y unos salarios bajos, por lo que no podían pagar los elevados precios de los alimentos y artículos domésticos. Pensaron que, reuniendo sus escasos recursos y trabajando juntos, podrían acceder a los bienes de consumo básicos a bajo precio. En un principio, solo había cuatro productos a la venta: harina, avena, azúcar y mantequilla.

Los Pioneros decidieron que era hora de que los consumidores fueran tratados con honestidad, transparencia y respeto, que debían participar de los beneficios según su contribución y que debían disfrutar del derecho democrático a tener algo que decir en el negocio. Cada cliente de la tienda se convirtió en miembro de la cooperativa, que despertó un gran interés en el negocio. Al principio abría solo dos noches por semana, pero, al cabo de tres meses, el negocio había crecido tanto que funcionaba cinco días a la semana. En efecto, la cooperativa de Rochdale recogió a través de sus Estatutos los principios y reglas de funcionamiento de una cooperativa de consumo. Estas pautas de conducta iban a ser copiadas por las cooperativas posteriores, de forma que acabarían siendo reconocidas como la primera declaración de los principios cooperativos, y constituyéndose, en consecuencia, como elemento calificativo y diferenciador de la empresa cooperativa.

2.3 Cooperativismo en El Salvador

De igual manera, el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo presenta en su sitio web, la historia del cooperativismo en El Salvador (INSAFOCOOP, 2019):

En El Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda la Cooperativa Algodonera.

Luego el Cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo. Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades

que se les concedían en calidad de préstamo. Así mismo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el Decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

2.4 Cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de I.U.S.A. (CACTIUSA de R.L.)

Luego de la reseña en el apartado anterior desde los inicios del movimiento cooperativo hasta su llegada a El Salvador, se presenta la historia de CACTIUSA de R.L. desde su fundación hasta la actualidad, información proporcionada por la institución cooperativa en su memoria de labores del año 2018 (CACTIUSA DE R.L., 2018).

Dado el auge que existía en el sistema cooperativo en los años sesenta y debido a las necesidades económicas por las que estaba atravesando la mayor parte de la clase trabajadora en el país, un grupo de treinta y seis obreros de la Fábrica de Industrias Unidas S. A., conocida como IUSA, decidieron formar una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, pensando en esta como la oportunidad de salvación para enfrentar las adversidades de índole financieras que tenían.

Entre ellos hicieron una colecta y reunieron quinientos colones, lo cual constituyó su capital social y fue el 20 de mayo de 1965, que se creó oficialmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.), que es conocida socialmente como Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de R.L; la cual a partir de este momento se identificará como tal cuando se le mencione en este trabajo de investigación.

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

Para el año 1969 se promulgó La Ley General de Asociaciones Cooperativas, en donde la Cooperativa cambia la razón social, de Sociedad Cooperativa a Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L.), la cual fue constituida el 25 de abril de 1971, y se inscribió al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas el 11 de octubre del mismo año. Con el correr de los años, CACTIUSA de R. L. aumentó en forma vertiginosa el número de personas que se asociaron, sintiéndose con ello la necesidad de expandirse a nivel físico para brindar una mejor atención a los usuarios, trasladándose en ese entonces las Oficinas Centrales a la Calle 5 de Noviembre # 144 Barrio San Miguelito, San Salvador, el 4 de abril de 1996, y dado que un alto porcentaje de asociados residían y trabajaban en el Municipio de Soyapango y sus alrededores se optó por crear una Unidad Descentralizada en el Centro Comercial Plaza Soyapango I local C-5, Boulevard del Ejército, el 10 de Diciembre de ese mismo año.

Actualmente, la Asociación Cooperativa brinda a la población salvadoreña en general los servicios de: Cuenta de Ahorro Navideño, Cuenta de Ahorro Infantil, Cuenta de Ahorro Simultáneo, Depósito a Plazo Fijo, Préstamos Personales, Préstamos para Producción, Comercio, Vivienda, entre otros.

CACTIUSA ofrece a los asociados protección de créditos (Seguro de Deuda), Plan de Ayuda por Defunción a los Familiares de los Asociados, Seminarios Empresariales y de Filosofía Cooperativista, Órdenes de Compra sin ningún recargo de interés en establecimientos como el Súper Selectos, Óptica de Oro, Óptica Alemana, CESAD, Farmacia Santa Cruz, Librería Cervantes, Servicio a Domicilio en las siguientes operaciones: Abono o Pago de Cuotas de Créditos, Pago de Aportaciones, Aperturas de Cuentas de Ahorro e Ingreso de Asociados.

A la fecha CACTIUSA de R.L cuenta con 54 años de existencia, reflejando en su historia experiencia, capacidad y fortalecimiento el cual ha adquirido en sus servicios financieros, logrando obtener una cartera de 22,653 asociados al cierre del año 2,018 según memoria de labores, también cuenta con 153 empleados (44 en agencias, 3 en el rancho y 106 en Oficinas centrales) dispuestos a brindar el servicio a los asociados.

2.4.1 Misión

“Somos una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito que provee servicios financieros de alta calidad en condiciones favorables, al alcance de sus asociados y asociadas que satisfacen plenamente sus necesidades, coadyuvando a mejorar el nivel de vida familiar”. (CACTIUSA DE R.L., 2018)

2.4.2 Visión

“Fortalecer y Dinamizar las operaciones, hacer más eficientes los servicios mediante la tecnología y el mejoramiento continuo, ser la Asociación Cooperativa de vanguardia, orgullo de sus asociados y asociadas y del movimiento cooperativo de ahorro y crédito de El Salvador. Mejorar los procedimientos y procesos, estandarizando para optimizar la calidad de los servicios que ofrece la cooperativa ya que no responden a la filosofía deseada”. (CACTIUSA DE R.L., 2018)

2.4.3 Estructura organizativa CACTIUSA DE R.L.

En la figura II se muestra el organigrama de la Asociación Cooperativa de Trabajadores de IUSA de R.L.

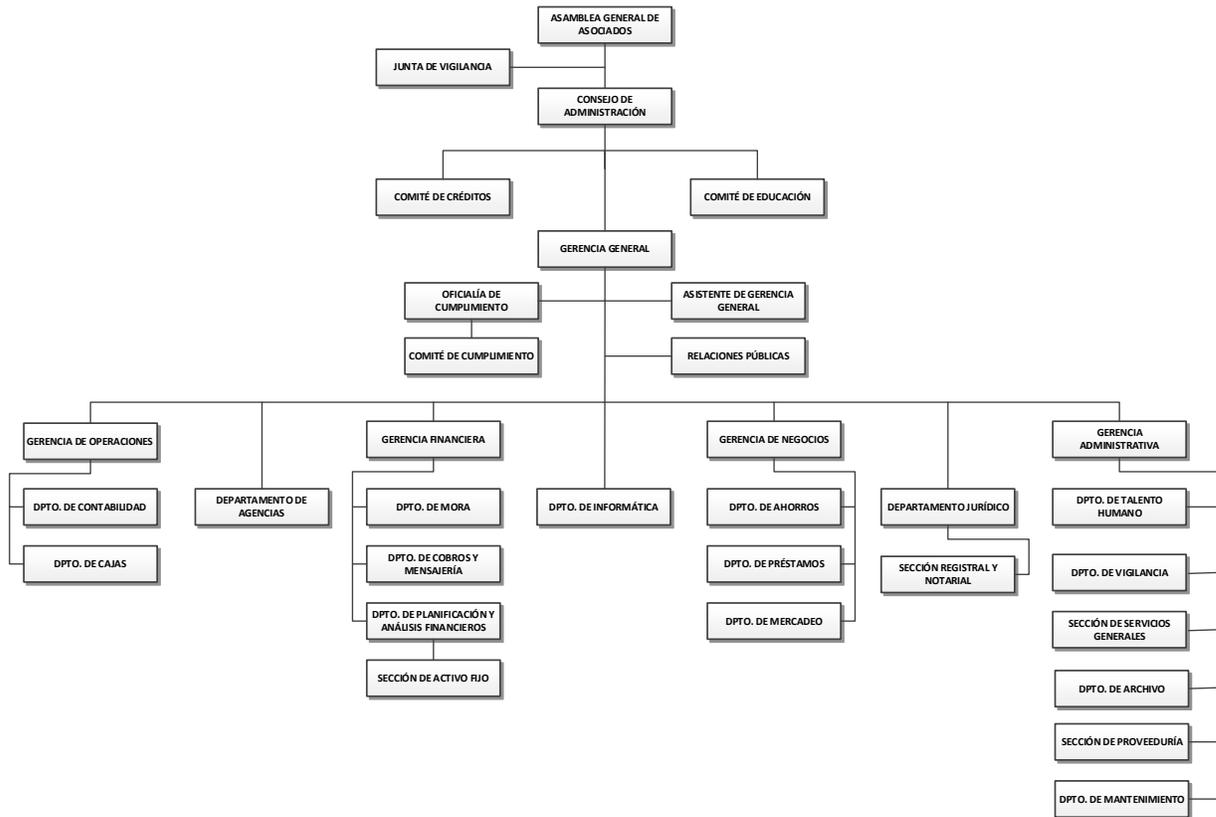


Figura I Organigrama de CACTIUSA de R.L.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1 Manuales administrativos

Los manuales son instrumentos administrativos que contienen de forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, misión, visión, políticas, organización y procedimientos de una institución; así como las instrucciones que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal.

Los manuales administrativos son “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.” (Fincowsky, 2008), p.147

3.1.1 Concepto Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.” (Fincowsky, 2008), p.147

3.1.2 Objetivos del uso de manuales administrativos

Para elaborar un manual administrativo es de vital importancia conocer los objetivos por los que debe tomarse en cuenta su utilización dentro de la empresa, y los beneficios que podrán apreciarse luego de su implementación, los objetivos deben de ser planteados por el autor del estudio de la siguiente manera según afirma (Fincowsky, 2008), p.147:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones

3.1.3 Clasificación

(Fincowsky, 2008) muestra que los manuales administrativos pueden clasificarse por su ámbito en generales y específicos y por su contenido, siendo estos los de organización, de procedimientos, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas de ventas, entre otros.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este estudio se hace énfasis en tres tipos de manuales agrupados por su contenido, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

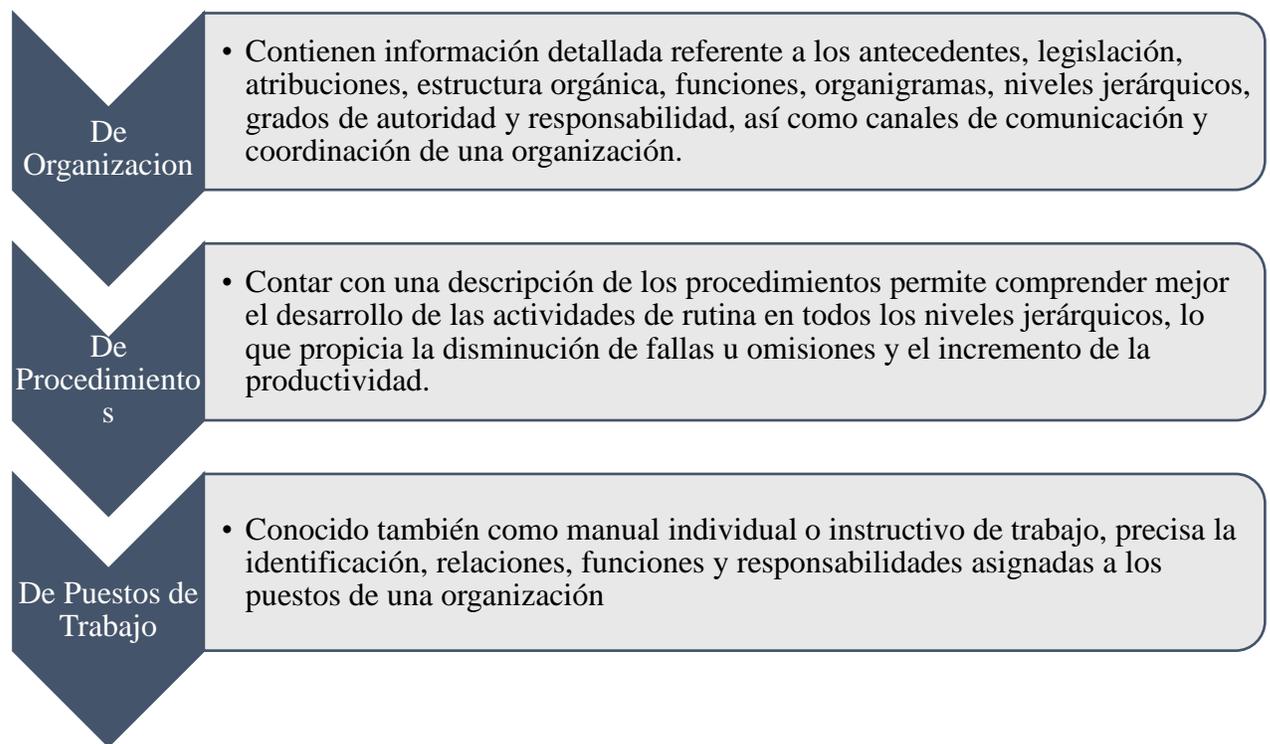


Figura II Tres tipos de manuales administrativos. Texto retomado de (Fincowsky, 2008) p. 149

3.1.4 Proceso para la elaboración de manuales administrativos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías preestablecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:



Figura III Proceso para la elaboración de manuales administrativos. (Herrera 2007)

3.1.4.1 Recopilación de información

(Herrera, 2007) afirma que la recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

3.1.4.2 Interpretación y diseño de la información

De igual manera (Herrera, 2007) explica que la etapa de interpretación y diseño de la información no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

El diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

3.1.4.3 Elaboración del manual

Acorde a (Herrera, 2007) la elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido de este.

3.1.4.4 Aprobación y actualización del manual

Finalmente (Herrera, 2007) afirma que la etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de estos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quiénes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos y que toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de estos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

3.2 Manual organizacional

3.2.1 Concepto

Retomando el texto base, (Fincowsky, 2008) afirma que estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: en primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.
- índice o contenido: Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- Prólogo y/o introducción: Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
- Antecedentes históricos: Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
- Estructura orgánica: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.
- Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
- Funciones: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

3.2.2 Modelo de manual de organización

Acorde a los lineamientos señalados anteriormente se ha diseñado el siguiente formato para presentar la información de las diferentes unidades organizativas (ver figura IV)

	Nombre del elemento de organización	
	Dependencia Jerárquica	
	Unidades que dependen jerárquicamente	
Objetivo:		
Funciones		

Figura IV Formato para presentar niveles organizacionales

3.4 Manual de Descripción de puestos

(Fincowsky, 2008), p149, resume el contenido básico del documento sobre la descripción de los puestos de trabajo que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.

3.5 Manual de procesos y procedimientos

(Fincowsky, 2008), p150 presenta la descripción de cada elemento con el que debe contar un manual de procesos y procedimientos:

3.5.1 Identificación

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). Debe corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de esta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

3.5.2 índice o contenido

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

3.5.3 Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

3.5.4 Objetivo(s) de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

3.5.5 Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

3.5.6 Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

3.5.7 Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

3.5.8 Concepto(s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de más información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

3.5.9 Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrollará el diseño metodológico aplicado a la investigación, los criterios de población establecidos para el presente estudio, dentro del cual se determinan dos poblaciones, luego se presenta el tipo de estudio realizado, los datos de las poblaciones sugeridas para la investigación y el cálculo de su muestra, los instrumentos de recolección de datos a implementar como lo serán la entrevista, la encuesta y la observación directa, y a partir de lo anterior se plantea el procedimiento seguido para la recolección de los datos a partir de la muestra de la población del estudio, seguido de la recolección de estos datos, para finalizar con el procesamiento y análisis de resultados y en base a esto presentar un diagnóstico de situación actual de la empresa, finalizando con las conclusiones de los resultados y recomendaciones.

4.1 Diseño Metodológico

El objeto de estudio en la investigación es la necesidad de creación de manuales administrativos de una institución financiera, lo que puede genera hipótesis subjetivas, para evitarlo se debe contar con un diseño metodológico cuantitativo, en el cual se determinan variables para el estudio, y se recopilan datos para posteriormente analizarlos por medio de la estadística, obteniendo de esta manera datos certeros de las soluciones al problema identificado.

Mousalli-Kayat, G. (2015). En su documento Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. Menciona que, durante el proceso de producción de conocimiento, el investigador, debe dejar a un lado la subjetividad, debe percibir la realidad tal y como se presenta, por ello debe construir instrumentos objetivos que les permita medir las variables en las cuales se ha descompuesto el fenómeno y utilizar los métodos estadísticos para analizar los datos y producir conclusiones, debe dejar a un lado los valores e ideologías en el momento sintético de la producción de conocimiento.

Esta manera de asociarse con la realidad en la investigación cuantitativa tiene su origen en las ciencias naturales, ya que el positivismo surge desde las ciencias fácticas naturales y en ellas la medición de variables está sujeto a instrumentos confiables y precisos; los cuales se extendieron por mucho tiempo a la investigación social. Estos principios siguen siendo la base de la cientificidad en el paradigma empírico-analítico

4.2 Criterio de Población

(Cochran, Técnicas de muestreo, 1980) Define la población como el conjunto del que se elige la muestra, por lo tanto, la definición del universo o población puede no presentar problema para su determinación si se conoce el objeto de estudio.

Para la investigación es necesario recopilar información de los clientes o asociados tanto como del personal de CACTIUSA DE R.L, ya que el estudio está enfocado en conocer la necesidad de un manual administrativo en la institución, de manera que es necesario conocer la opinión de ambas poblaciones, las cuales deben ser estudiadas de manera independiente según la necesidad de información que se desee obtener, para luego correlacionar los datos obtenidos de ambos grupos.

4.3 Diseño de la Investigación

Por la naturaleza en la que se desarrolla esta investigación, la cual se base en obtener datos de los empleados de la cooperativa CACTIUSA DE R.L. sobre aspectos organizativos y administrativos, así como de sus clientes externos, que pueden ser asociados o no asociados a la institución, se determina que la estrategia a seguir es de campo.

Fideas G. Arias, en su libro de introducción a la metodología científica (Arias, 2006) define la investigación de campo como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

4.4 Variables

En el presente estudio se cuenta con dos variables según su función en una relación causal tenemos como variable independiente el manual administrativo el cual se elaborará para la cooperativa y como variables dependientes tenemos la eficiencia en procesos internos, el nivel de servicio y la estandarización de procedimientos.

4.5 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se utilizó para investigar las áreas, funciones y elementos que integran la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de R.L. (CACTIUSA de R.L.) es el deductivo, que va de lo general a lo particular. Es decir, que se conocerá de forma general la institución hasta conocer a fondo los procedimientos y las competencias que debe de tener cada persona asignada a los diferentes puestos de trabajo.

(Dávila Newman, El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo, 2006). Describe el concepto del método deductivo desde su origen entre los filósofos griegos. Aristóteles y sus discípulos lo implantaron como un proceso del pensamiento en el que, de afirmaciones generales, se llegaba a afirmaciones particulares que aplicaban las reglas de la lógica. Mediante este procedimiento, se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión.

4.5.1 El proceso de la Investigación Descriptiva:

Según (Morrillas A.) En forma general las etapas de las investigaciones descriptivas podrían enumerarse en:

1. Examinar las características, elementos y componentes del tema seleccionado y la problemática a abordar.
2. Delimitación del problema y definición de las interrogantes de investigación.
3. Revisión de la teoría e investigaciones previas.
4. Construcción del marco teórico.

5. Definición conceptual y operacional de las variables.
6. Construcción o selección de instrumentos y selección de la técnica para el acopio de datos.
7. En caso de que se construyan instrumentos, se debe hacer el estudio de validez y confiabilidad.
8. Identificación de la población y muestra (si aplica).
9. Selección de la muestra (si el proceso es aleatorio los resultados pueden generalizarse, de lo contrario no).
10. Realizar el acopio de datos de forma objetiva.
11. Organizar los datos, describir, resumir y analizar la información encontrada en correspondencia con los objetivos planteados.

4.6 Población y Muestra

4.6.1 Definición del universo de Cliente

La determinación del universo se realizó en base a la memoria de labores de CACTIUSA, De R.L. correspondiente al año 2018, donde se identificó que el número total de asociados corresponde a un total de 22,653. (CACTIUSA DE R.L., 2018) Por lo tanto, la población objeto del estudio se consideró finita.

4.6.2 Muestreo probabilístico simple de Clientes

Se caracteriza porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. Si se dispone de una lista de los elementos de la población, la selección de una muestra aleatoria simple es muy sencilla. (Morrillas A.) En síntesis, este método se adecua al tipo de investigación. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de la población finita, la cual se detalla a continuación:

n = Es el tamaño de la muestra

N = Universo (número de Asociados según Balance General).

E = Es el porcentaje de error de la muestra

Q = Grado o probabilidad de fracaso esperado

P = Grado o probabilidad de certeza esperada de la investigación

Z = Nivel de confianza Ahora se asignan los datos a cada variable para determinar la muestra.

Ecuación 1 4.2.2 Fórmula para calcular muestra

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

$$n =$$

4.2.3 Cálculo de la muestra para asociados de CACTIUSA DE R.L.

$$n = \frac{(22653)(1.96)^2(0.5)(0.1)}{0.1^2(22653 - 1) + (1.96^2)(0.5)(0.1)}$$

$$n = 378$$

N = 22653 Asociados

Z = 95% (Equivalente a 1.96 nivel de confianza obtenido de la tabla de área bajo la curva normal o campana de Gauss).

Q = 50% **P** = 50%

E = 10%

n = 378 Las personas que serán encuestadas bajo el único requisito de ser asociadas a la cooperativa de ahorro y crédito.

4.6.3 Definición del universo y muestra para empleados

Se determinó que el universo de estudio son todos los empleados de CACTIUSA de R.L.

Para la definición de la muestra empleados se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, tomando los siguientes criterios de selección:

1. Formar parte de los procedimientos claves (Prestamos y ahorro).
2. Que sea un departamento asesor o supervisor de los procedimientos claves.

El número de personas encuestadas por departamento fue a criterio de R.R.H.H. debido a que ellos limitaron nuestro acceso a las oficinas y según disponibilidad de tiempo de los encuestados.

Los encuestados se encuentran detallados en la siguiente tabla resumen (Tabla 4.1)

Tabla 1 Definición de universo para empleados de CACTIUSA DE R.L

Área de la cooperativa	Cantidad
Departamento de agencias	18
Departamento de ahorros	1
Departamento de cajas	1
Departamento de Mantenimiento	3
Departamento de mora	1
Departamento de préstamos	2
Departamento de Talento humano	2
Departamento Jurídico	3
Gerencia administrativa	1
Gerencia de negocios	2
Gerencia de operaciones	1
Gerencia financiera	1
Gerencia general	1
Sucursal	1
Total	38

4.7 Técnicas E Instrumentos Utilizados

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron los siguientes:

4.7.1 Entrevistas Personales

Consiste en la intercomunicación personal establecida entre el investigador y el sujeto investigado, a fin de obtener mediante respuestas verbales información esencial recibida de funcionarios administrativos y demás personal encargado del funcionamiento de la institución.

Alfaro, J., Hernandez, D. y Rivas, V. (2010). *Estudio de un sistema de evaluación del*

desempeño para incrementar la productividad laboral en la asociación cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de industrias unidas s.a. y otras empresas de r.l. del municipio de san salvador. Tesis post grado. Universidad de El Salvador.

4.7.2 La Encuesta

Este instrumento permitió obtener la información que sirvió para identificar puntos de mejora en los procedimientos, y se aplicó tanto a colaboradores de la institución como a asociados, lo cual facilitó unificar un criterio sobre el desenvolvimiento del personal y la satisfacción del asociado en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S.A. y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.).

Consistió en un documento diseñado para recabar la información relevante y necesaria para la realización del diagnóstico. Este documento este compuesto por una serie de preguntas abiertas y cerradas (ver anexo).

4.7.3 Observación Directa

Se realizará observación directa de las actividades realizadas por el personal de la institución dentro de cada unidad administrativa para poder evidenciar todo aquello que no alcanza a ser plasmado en un cuestionario y en una entrevista. Consistió en ser espectadores de la realización de las actividades durante los procesos en estudio, acompañados de la asistencia de miembros de la cooperativa responsables de coordinar la visita y las zonas asignadas para ser observadas y analizadas.

4.8 Procedimiento

El procedimiento utilizado fue la investigación de campo con la determinación de muestras para las poblaciones tomadas en cuenta, la elaboración de instrumentos como son la encuesta. En coordinación con la unidad de R.R.H.H. de la cooperativa quienes nos permitieron el ingreso; se realizaron dos jornadas en sucursales y cuatro jornadas en la central, donde se

encuestado de forma aleatoria a las personas que ingresaban a las instalaciones; posteriormente se realizaron entrevistas con la respectiva encuesta para empleados por áreas, se agendaron visitas en coordinación con R.R. H.H. para afectar lo menos posible al tiempo productivo de los líderes de área. Para la tabulación de datos se utilizaron herramientas de hoja de cálculo de office y posteriormente se analizaron los resultados para determinar la necesidad de un manual administrativo que garantice mejora en los procesos mediante incremento en eficiencia y estandarización.

Para la recolección de información se programaron las entrevistas con los líderes de cada área, estimando un tiempo de entrevista de 1 hora en promedio buscando no afectar en tiempo de trabajo de los empleados; durante la entrevista se solicitó información clave del área según encuesta con la cual se buscaba obtener datos sobre la organización y procedimientos actuales.

4.9 Recolección

En la realización de la presente investigación se utilizaron diferentes métodos de recolección de información, como lo son la entrevista y la encuesta.

Para la recolección de información de los empleados se programaron las entrevistas con los líderes de cada área, estimando un tiempo de entrevista de 1 hora en promedio buscando no afectar en tiempo de trabajo de los empleados; durante la entrevista se solicitó información clave del área y sus funciones principales, con lo cual se buscaba obtener datos sobre la organización y procedimientos actuales, Posteriormente se les paso la encuesta con 22 preguntas. Para la recolección de información de los asociados se encuestó a las personas que ingresaban a las instalaciones mientras esperaba turno antes de ser atendidos, con un cuestionario de 15 preguntas.

4.10 Ficha Técnica

4.10.1 Ficha Técnica referente a Clientes y Asociados

Tabla 2 Ficha técnica referente a clientes

<i>Tipo de Estudio</i>	Descriptivo
<i>Metodología</i>	Cuantitativa
<i>Técnica</i>	Encuesta
<i>Instrumento</i>	Cuestionario
<i>Población</i>	Clientes y Asociados de CACTIUSA DE R. L
<i>Criterio Muestral</i>	Probabilístico
<i>Muestra</i>	378 clientes o asociados de CACTIUSA DE R. L

4.10.2 Ficha Técnica referente a Empleados

Tabla 3 Ficha técnica referente a empleados

<i>Tipo de Estudio</i>	Descriptivo
<i>Metodología</i>	Cuantitativa
<i>Técnica</i>	Encuesta
<i>Instrumento</i>	Cuestionario
<i>Población</i>	Empleados de CACTIUSA DE R. L
<i>Criterio Muestral</i>	No Probabilístico intencional
<i>Muestra</i>	38 empleados de CACTIUSA DE R. L

4.11 Resultados obtenidos de la recopilación de información

4.11.1 Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados de CACTIUSA de R.L.

¿A qué área de la cooperativa pertenece (Comité, junta, gerencia, departamento o empleado de AGENCIA)?

Tabla 4 Personal de CACTIUSA DE R.L. que formaron parte del estudio.

Área de la cooperativa	N° Cuestionarios
Departamento de agencias	18
Departamento de Mantenimiento	3
Departamento Jurídico	3
Departamento de préstamos	2
Departamento de Talento humano	2
Gerencia de negocios	2
Departamento de ahorros	1
Departamento de cajas	1
Departamento de mora	1
Gerencia administrativa	1
Gerencia de operaciones	1
Gerencia financiera	1
Gerencia general	1
Sucursal	1
Total	38

2) ¿Al ingresar a la cooperativa recibió como parte de la inducción la lista de procedimientos, actividades y tareas a realizar según el puesto que ocupa?

Tabla 5 pregunta 2 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
No	16	42%
Sí	15	39%
La Información recibida fue incompleta	7	18%
Total general	38	100%

Podemos analizar con las respuestas que en la cooperativa no existen procesos de inducción que aseguren que todos los empleados reciban la información completa para desempeñar de forma eficiente sus tareas asignadas; es relevante

3) ¿Conoce usted la misión, visión, políticas y objetivos de CACTIUSA de R. L?

Tabla 6 pregunta 3 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Sí	21	55%
Algunos de los elementos	15	39%
No	2	5%
Total general	38	100%

La pregunta tiene como objetivo indagar en el conocimiento del personal respecto a la dirección o rumbo de la cooperativa, se encontró que un considerable porcentaje no tiene conocimiento completo de esta información importante para unificación de fuerzas en el logro de metas.

4) ¿En caso de ser auditado por entidades internas o externas; ¿Tiene una lista detallada de documentos que respalde sus funciones, tareas y procedimientos que realiza?

Tabla 7 pregunta 4 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Sí	30	79%
No	8	21%
Total general	38	100%

Según los resultados la mayoría del personal afirma tener documentación que respalden sus funciones, se identifica que por el tipo de cooperativa durante cada etapa de los procesos se utilizan diversos tipos de documentos para tramites, son fácilmente identificables por la persona en su puesto, pero no para personas externas.

5) ¿En el caso de que usted tenga que enseñar a otra persona las funciones de su puesto o del área, que métodos se podrían utilizar? (puede seleccionar más de una opción)

Tabla 8 Pregunta 5 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Plataformas virtuales	26	34%
Documentación donde están funciones procedimientos de trabajo (Manuales)	22	29%
Verbal y observación directa	5	7%
Teórico y practico	1	1%
Total	76	100%

La opción de usar plataformas virtuales es debido a que en la empresa se utiliza un sistema remoto y casi todo el personal utiliza ordenadores, pero esta opción por si sola no

brinda la información completa sin un documento dónde se evidencien, no sólo los pasos prácticos para realizar cada tarea, sino también las actividades en cada paso y en base a qué criterios decidir.

6) ¿Considera que la documentación de las funciones, manuales de procedimientos, organización o de puestos de trabajo, son de fácil acceso para los empleados de la cooperativa?

Tabla 9 pregunta 6 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Sí	21	58%
No	15	42%
Total general	36	100%

Una estructura organizativa que está en constante cambio no puede darse el lujo de que un alto número de su personal no tenga libre acceso a un documento administrativo que se actualice periódicamente cuando sea necesario y que sirva como guía para realizar adecuadamente sus funciones, pero también para estandarizarlas.

7) ¿Se realiza una revisión y actualización periódica de los procedimientos que usted desarrolla en su área?

Tabla 10 pregunta 7 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Sí	22	61%
No	14	39%
Total general	36	100%

CACTIUSA DE R.L. Es una organización que está en constante cambio en su estructura, las funciones pueden cambiar dependiendo el enfoque que se desea dar, para este caso no todas las áreas tienen revisión periódica interna, seguramente por el hecho que no existen documentos que sirvan para hacer una comparativa entre la actualidad y el como deberían hacerse las cosas, por lo cual es posible que después de un tiempo la forma de trabajar cambie sin ser auditado por alguien.

8) Si su respuesta a la interrogante anterior fue “Si”, ¿Con que periodo de tiempo se realizan las actualizaciones de los procedimientos?

Tabla 11 pregunta 8 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Mensualmente	14	63.6%
Anualmente	3	13.6%
A diario	3	13.6%
No se hace	1	4.5%
Semestralmente	1	4.5%
Total	22	100%

En esta parte podemos analizar que del porcentaje de la muestra que observa revisión en procedimientos existe el pensamiento que se realiza de manera mensual, aunque por medio

de observación se aprecia que esta situación se da por el hecho de la estricta supervisión de algunas áreas sin embargo no se audita el proceso sino al empleado.

9) De los siguientes tipos de manuales, ¿Cuáles son de su conocimiento en la cooperativa?

Tabla 12 pregunta 9 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Manual de puestos	34	79%
Manual de organización	9	21%
Manual de procedimientos	0	0%
Todos los anteriores	0	0%
Total, general	43	100%

Actualmente la cooperativa maneja con mayor frecuencia el descriptor de puestos de varias áreas, por lo cual es el principal documento de apoyo para el conocimiento de las actividades y responsabilidades por puesto; de manera relevante el manual de procedimientos dentro de la cooperativa no es conocido por ningún colaborador.

10) De las actividades que forman parte de los procedimientos que realiza; ¿Cuáles considera los más importantes?

Tabla 13 pregunta 10 - colaboradores

Coincidencia de respuesta con actividades reales	Conteo	Porcentaje (%)
No coincide	7	22%
Coincide	25	78%
Total	32	100%

Para esta pregunta se analiza que hay cierto porcentaje que no logra diferenciar las actividades principales de su área, a pesar del intenso movimiento que se tiene a diario, posiblemente las actividades están mal asignadas.

11) Escriba dos actividades las cuales considera que impiden agilizar los procesos dentro del departamento al que pertenece:

De todas las respuestas de los empleados se tomaron en cuenta aquellas que era relacionadas a temas administrativos o de procesos, las cuales serán de relevantes para el estudio.

Tabla 14 pregunta 11 - colaboradores

Área	Problemática
Agencias	No se respetan líneas de mando.
Departamento de ahorros	Dificultad en la actualización de información de Asociados.
Departamento de préstamos	Documentos responsabilidad del área de préstamos incompletos.
Gerencia de operaciones	Falta orden en los procesos y existe rotación de personal repentina donde no se evalúa el impacto al área.

De todas las respuestas de los empleados se tabulan aquellas que era relacionadas a temas administrativos o de procesos, las cuales serán de relevantes para el estudio.

A partir de la información recabada en esta pregunta es cómo las presunciones que se hicieron en los apartados de la justificación y planteamiento del problema toman fuerza, se puede hablar de una necesidad de documentar tanto procesos y procedimientos como perfiles de puestos de trabajo para así poder adaptar a las personas a los cambios que dan dentro de la organización, pero también para estandarizar cada una de las actividades que el personal realiza, y así poder tener una estructura más ordenada y con flexibilidad ante los cambios.

12) ¿Considera que un manual de procedimientos para el departamento en el que usted se desempeña contribuirá a la mejora de los diferentes servicios que ofrece la cooperativa?

Tabla 15 pregunta 12 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Si	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

Se confirma que los colaboradores son conscientes de la necesidad y asegurar que la implementación de manuales de procedimientos son herramientas clave para mejorar el servicio, indudablemente si son más eficientes los procesos entre clientes internos, de mayor manera se verán beneficiados los clientes externos.

13) Según su criterio ¿Cuáles tipos de procedimientos podrían ser mejorados al implementar un manual de procedimiento?

Tabla 16 pregunta 13 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Procedimientos con clientes internos (Áreas internas de la cooperativa).	25	69%
Procedimientos con clientes externos (Entidades o usuarios externas a la cooperativa, clientes)	11	31%
Total	36	100%

La pregunta va enfocada en detectar donde el personal percibe la necesidad de mejora, lo cierto es que tanto para clientes externos como para internos la situación mejoraría al tener procedimientos documentados.

14) ¿Considera que, con la aplicación de un manual de procedimientos, mejoraran los trámites realizados por los asociados en procesos de ahorro y crédito?

Tabla 17 pregunta 14 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Sí	31	86%
Tal vez	5	14%
Total	36	100%

Evidentemente, al mejorar los procedimientos de ahorro y crédito que se relacionan con los asociados, la percepción de mejora será evidente puesto que se podrá trabajar de manera más ordenada, resultando en procesos más eficientes.

15) Si su respuesta a la interrogante anterior fue “Sí”, ¿Cuáles oportunidades de mejora serían aprovechadas?

Tabla 18 pregunta 15 - colaboradores

Alternativas	Conteo	Porcentaje (%)
Todas las anteriores	20	42%
Reducción de tiempos de espera	11	23%
Mejorar el control de procesos	6	13%
Eficiencia en los procesos	4	8%
Adaptación de un nuevo empleado	4	8%
Disminución de reprocesos	3	6%
Total	48	100%

A manera de hacer un censo al personal para saber qué mejoraría al tener un manual de procedimientos un alto porcentaje se inclina a que mejoraría de manera integral, es de destacar que los tiempos de espera y el control de los procesos son los dos siguientes numerales con mayor ponderación, denotando puntos de mejora que ellos mismos han percibido.

4.11.2 Tabulación de la encuesta dirigida a los Asociados de CACTIUSA de R.L.

Los resultados que surgieron a partir de la encuesta aplicada a los asociados y usuarios de la cooperativa se presentan con gráfica para el total del estudio, las que se tomaron en la sede central y por último las que se recopilaron en las sucursales.

Esto con el fin de mostrar el comportamiento de los asociados en la sede central y en las sucursales, ya que, aunque el servicio en teoría es el mismo, mediante la observación en cada una de las visitas se notó que hay variaciones que el cliente percibe cuando va a una de las sucursales de CACTIUSA de R.L. al interior del país respecto de la sede central en San Salvador.

1) ¿Qué tipo de tramite realizo recientemente?

Tabla 19 pregunta 1 - asociados

PREGUNTA 1 - ¿Qué tipo de tramite realizo recientemente?					
TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
<i>Caja</i>	37%	Caja	46.7%	Caja	13%
<i>Préstamo</i>	16%	Préstamo	18.7%	Préstamo	10%
<i>Ahorro</i>	17%	Ahorro	16.0%	Ahorro	20%
<i>Otro</i>	30%	Otro	18.7%	Otro	57%

La mayor concentración de trámites que las personas realizan varía dependiendo si se realiza en la sede central o en sucursal, en la sede central se hacen más visitas caja que otras opciones (Pago de colectores, remesas, subsidios, etc.) en comparación a las sucursales debido las variantes operativas están mayor concentradas en las sucursales, a diferencia de la central en la cual hay mayores opciones para la población en el municipio.

- 2) **¿Qué nivel de satisfacción obtuvo del servicio recibido en la recepción, escritorio o ventanilla?**

Tabla 20 pregunta 2 - asociados

PREGUNTA 2 - ¿Qué nivel de satisfacción obtuvo del servicio recibido en la recepción, escritorio o ventanilla?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
<i>Buena</i>	89%	Buena	86.7%	Buena	93%
<i>Regular</i>	8%	Regular	9.3%	Regular	3%
<i>Deficiente</i>	0%	Deficiente	0.0%	Deficiente	0%
<i>Otro</i>	4%	Otro:	4.0%	Otro:	3%

Tanto en las sucursales como en la sede central, el grado de satisfacción que el asociado obtuvo de la atención que se le brindó fue percibido bueno (89%), sin embargo, las personas que marcaron la opción de “otros” manifestaron que su único disgusto era la rapidez en el servicio.

- 3) **¿Cómo evalúa el proceso de solicitud de documentos y recepción de estos por parte del personal en el trámite?**

Tabla 21 pregunta 3- asociados

PREGUNTA 3 ¿Cómo evalúa el proceso de solicitud de documentos y recepción de estos por parte del personal en el trámite?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
<i>Bueno</i>	85%	Bueno	82.7%	Bueno	90.00%
<i>Regular</i>	12%	Regular	16.0%	Regular	3.33%
<i>Deficiente</i>	0%	Deficiente	0.0%	Deficiente	0.00%
<i>Otro</i>	3%	Otro	1.3%	Otro	6.67%

Se evidencia gran aceptación del proceso de solicitud de documentos y recepción de estos por parte del personal, es decir, las personas tienen de manera clara qué documentos deben de portar

para realizar el trámite, los que deben de solicitar a terceros y los que se generan dependiendo la gestión a realizar.

4) ¿Cómo evalúa la coordinación entre los empleados de diferentes áreas mientras realizo el trámite?

Tabla 22 pregunta 4 - asociados

PREGUNTA 4 ¿Cómo evalúa la coordinación entre los empleados de diferentes áreas mientras realizo el trámite?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
<i>Bueno</i>	88%	Bueno	85.3%	Bueno	93.3%
<i>Regular</i>	10%	Regular	12.0%	Regular	6.7%
<i>Malo</i>	2%	Malo	2.7%	Malo	0.0%
<i>Otro</i>	0%	Otro	0.0%	Otro	0.0%

La coordinación entre los empleados es vital para el buen funcionamiento y que el cliente interno sea atendido de la mejor manera, en las sucursales la carga laboral es más baja y eso influye en que el servicio sea más rápido, lo que mejora la satisfacción del asociado; a diferencia de la central donde hay un nivel de servicio más bajo.

5) ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta para la resolución de su trámite?

Tabla 23 pregunta 5 - asociados

PREGUNTA 5 - ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta para la resolución de su trámite?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
<i>Bueno</i>	72%	Bueno	69.3%	Bueno	80.0%
<i>Regular</i>	23%	Regular	25.3%	Regular	16.7%
<i>Malo</i>	1%	Malo	1.3%	Malo	0.0%
<i>Otro:</i>	4%	Otro:	4.0%	Otro:	3.3%

En esta pregunta se presenta variaciones en las respuestas, sin embargo, en ambos tipos de centro de servicio, la tendencia es la misma, es decir, 7 de cada 10 asociados creen que el tiempo de respuesta para su trámite es bueno.

Preguntas para asociados que han utilizado el área de ahorros.

6) ¿Tuvo problemas para la apertura de la cuenta de ahorros?

Tabla 24 Pregunta 6 - asociados

PREGUNTA 6 - ¿Tuvo problemas para la apertura de la cuenta de ahorros?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
Si	1%	Si	2%	Si	0%
No	97%	No	97%	No	100%
Otro:	1%	Otro:	2%	Otro:	0%

Para realizar una apertura de cuenta de ahorro, las personas que manifestaron tener algún problema son mínimos (1%), este dato va de la mano con la rapidez en el servicio y la percepción de que el servicio que los asociados reciben es aceptable.

7) ¿Cómo evalúa la etapa donde le expusieron los diferentes tipos de ahorro, tasas de interés y la definición del plan de ahorro?

Tabla 25 pregunta 7 - asociados

PREGUNTA 7 ¿Cómo evalúa la etapa donde le expusieron los diferentes tipos de ahorro, tasas de interés y la definición del plan de ahorro?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
Buena	78%	Buena	75%	BUENA	92%
Regular	14%	Regular	16%	Regular	8%
Deficiente	5%	DEFICIENTE	6%	DEFICIENTE	0%
otro	3%	otro	3%	otro	0%

Las personas que evaluaron como “regular” la parte de la exposición de los diferentes tipos de ahorro, sus variedades y la negociación de la tasa de interés son aquellas que

manifestaron su descontento producto de que no llenaba sus expectativas el plan de ahorro ofrecido.

8) En relación con los servicios que ha utilizado como aperturas de cuentas de ahorro, Renovaciones de certificados a plazos u otros ¿ha percibido variaciones en el servicio?

Tabla 26 pregunta 8 - asociados

PREGUNTA 8 En relación con los servicios que ha utilizado como aperturas de cuentas de ahorro, Renovaciones de certificados a plazos u otros ¿ha percibido variaciones en el servicio?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
Si	15%	Si	18%	Si	0%
No	76%	No	72%	No	93%
No considero importantes las variaciones del servicio.	9%	No considero importantes las variaciones del servicio.	9%	No considero importantes las variaciones del servicio.	7%
TOTAL		TOTAL		TOTAL	

En la sede central un 18% percibió variaciones en el servicio, esto por al menos dos razones: 1. la institución se encuentra en constantes cambios en la parte organizativa originando variaciones en el servicio por personal en adaptación o cambios en los procedimientos ó 2. Por los cambios en el mercado ocasionando variación en las tasas interés, cambios en los plazos y renovación de los productos.

9) ¿Cómo evalúa la eficiencia de la cooperativa en la forma que realizó el proceso de apertura de cuenta de ahorro?

Tabla 27 pregunta 9 - asociados

PREGUNTA 9 - ¿Cómo evalúa la eficiencia de la cooperativa en la forma que realizó el proceso de apertura de cuenta de ahorro?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
Buena	86%	Buena	85%	Buena	93%
Regular	0%	Regular	0%	Regular	0%
Deficiente	14%	Deficiente	15%	Deficiente	7%

La eficiencia de la cooperativa en la parte de la atención al asociado ya sea en el área de ahorro o crédito, es considerado aceptable desde el momento en el cual el asociado espera a ser atendido, y se ha evidenciado que esta parte puede ser hasta intolerable, esto en parte por el tiempo de atención en el cubículo y por el número de ejecutivos disponibles para atender.

Preguntas para asociados que han utilizado el área de préstamos.

11) ¿Cómo evalúa el proceso de negociación de la cuota a cancelar, la tasa y la forma de pago?

Tabla 28 pregunta 11 - asociados

PREGUNTA 11 ¿Cómo evalúa el proceso de negociación de la cuota a cancelar, la tasa y la forma de pago?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
Buena	76%	Buena	69%	Buena	100%
Regular	14%	Regular	12%	Regular	0%
Deficiente	5%	Deficiente	12%	Deficiente	0%
Otro	5%	Otro:	8%	Otro:	0%

Esta pregunta iba enfocada en el proceso de negociación de los productos crediticios de CACTIUSA De R.L.; observamos que de nuevo en la central se presentan variaciones respecto a las sucursales, la estandarización de procesos nos permite que sin importar en que lugar estemos el proceso debe ser el mismo, lo cual no se refleja en los resultados.

12) ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta que tardo la resolución de su préstamo?

Tabla 29 pregunta 12 - asociados

PREGUNTA 12 - ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta que tardo la resolución de su préstamo?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
Buena	69%	Buena	65%	Buena	100%
Regular	22%	Regular	25%	Regular	0%
Mala	9%	Mala	10%	Mala	0%

Con esta pregunta se pretende saber el grado de rapidez con la cual se da resolución a los tramites que son efectuados por los socios o usuarios de la cooperativa, se puede apreciar que en las sucursales el grado de satisfacción varia positivamente de manera considerable en comparación a la central, de nuevo se corrobora que no se está brindando el mismo nivel de servicio como consecuencia que no se están haciendo las tareas de la misma forma en todos los establecimientos.

13) ¿En relación con visitas anteriores que ha realizado en la cooperativa, ha percibido variaciones en el servicio?

Tabla 30 pregunta 13- asociados

PREGUNTA 13 - ¿En relación con visitas anteriores que ha realizado en la cooperativa, ha percibido variaciones en el servicio?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
Si	21%	Si	21%	Si	17%
No	76%	No	75%	No	83%
Otro:	3%	Otro:	4%	Otro:	0%

En ambas sedes se perciben variaciones en el servicio, esto por al menos dos razones: la institución se encuentra en constantes cambios en la parte organizativa originando variaciones en el servicio por personal en adaptación o cambios en los procedimientos y la falta de

estandarización y seguimiento de los mismos cambios, arbitrariamente pueden generarse muchos cambios sin ser auditados en el tiempo.

14) ¿Cómo evalúa la eficiencia del personal de la cooperativa para realizar el cobro de su préstamo?

Tabla 31 pregunta 14 - asociados

PREGUNTA 14 - ¿Cómo evalúa la eficiencia del personal de la cooperativa para realizar el cobro de su préstamo?

TOTAL DE ASOCIADOS		ASOCIADOS EN SEDE CENTRAL		ASOCIADOS EN SUCURSALES	
Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %	Alternativa	Porcentaje %
<i>Buena</i>	74%	Buena	73%	Buena	83%
<i>Regular</i>	12%	Regular	12%	Regular	17%
<i>Deficiente</i>	7%	Deficiente	8%	Deficiente	0%
<i>Otro</i>	7%	Otro	8%	Otro	0%

Las actividades de recolección de cobro se perciben como buenas por la gran mayoría, ya que la cooperativa se ajusta a la forma que el asociado desea cancelar su cuota mensual, ya sea pago en la caja, descuento en planilla e incluso a domicilio, sin embargo, es relevante que en la central se presentan porcentajes deficientes que pueden estar más relacionados a otros factores.

4.12 Análisis de los resultados de la recolección de información

La presentación de los resultados de la sección anterior contribuyó a que fuera más sencillo observar la opinión de las personas respecto al tema de investigación. A pesar de la diversidad de pensamientos de la población en estudio, hubo ciertos aspectos muy puntuales que se determinaron totalmente cruciales para que sean sujeto de análisis.

Siendo los ejes de la investigación la búsqueda de estandarización, reducción de tiempos y mejora continua en los procesos relevantes en la cooperativa, aportando para el alcance de objetivos y principios de la cooperativa.

La cooperativa CACTIUSA DE R.L. es una entidad organizacional compuesta por personas y recursos materiales que trabajan conjuntamente de forma coordinada para lograr diversos objetivos y metas, apoyándose en estrategias, políticas o principios establecidos por las áreas encargadas de la planeación estratégica, quienes las definen en base a conocimiento y experiencia la forma de actuar según las circunstancias y el entorno.

4.12.1 Matriz FODA



4.12.2 Necesidad de Manual administrativo para CACTIUSA DE R.L.

Como parte de las bases o fundamentos de la cooperativa en lo administrativo y estratégico es necesario el establecimiento de principios y la divulgación de estas a todos los miembros de la cooperativa, sin importar su puesto de trabajo o funciones ad honorem; el Manual Organizacional es la herramienta que permite definir desde la estructura organizacional, jerarquización y principios; según los resultados se puede analizar la falta de este documento en la cooperativa.

Al interior de la cooperativa se cuenta con un organigrama donde gráficamente se observa la jerarquización por áreas, sin embargo en los resultados se encontró que no existe otro medio documentado para que cada área tenga un respaldo de a quien reportar y de quien deben recibir reporte, por lo que se necesita un manual administrativo con instrucciones definidas por la alta dirección y consisten en principios, directrices, formas de pensar y de actuar que son aceptadas y cumplidas por todos los integrantes de dicha cooperativa. Todos los trabajadores de la empresa deben tenerlas siempre en cuenta y actuar según está previsto por ellas, de esta manera la empresa va a obrar siempre de una manera homogénea.

Grafica 16 4.7.1 Encuesta dirigida a empleados De los siguientes tipos de manuales, ¿Cuáles son de su conocimiento en la cooperativa?



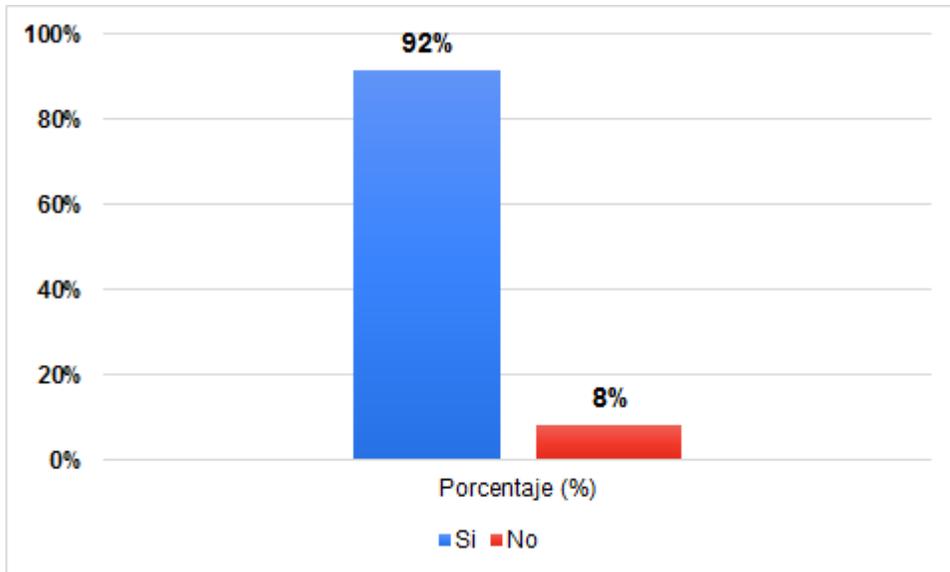
En lo referente a la utilización de manuales administrativos se puede analizar en primer lugar que los empleados conocen en mayor medida (79%) el descriptor de puestos, el cual no brinda mayor información sobre la dirección que lleva la entidad, al realizar observación de campo posteriormente a la recolección de datos, se constató que el personal que había manifiesta

conocer el manual organizacional (21%) en realidad tenían acceso únicamente al organigrama, visión, misión, estatutos internos y algunos principios, lo cual no constituye el manual completo.

En segundo lugar, se pudo analizar que no se tiene ningún conocimiento ni mucho menos utilización de manual de procedimientos en ninguna área, al no existir documentación de procesos, significa una oportunidad de mejora con la que se debe tomar a bien identificar procesos claves de la cooperativa que pueden ser documentados para generar mejoras eficiencia, reducción de tiempos muertos, establecimiento de puntos de control dentro del proceso, la oportunidad de análisis de procesos periódicos y la estandarización de procesos.

En relación a la identificación de documentos respaldos según actividades y áreas se analiza que para la realización de actividades el personal tiene claro que documentación utilizar en puesto, sin embargo se hace la observación que para una persona externa al área se vuelve complicado poder conocer y analizar la secuencia de uso de los documentos sin tener que consultar con responsables directos; para una gerencia se vuelve mucho más fácil conocer cada documento y uso que tiene apoyándose en un manual de procedimientos que indique el orden secuencial de estos.

Además, partir de que los empleados confirman mediante las respuestas obtenidas que un manual de procedimientos es positivo para la cooperativa (92%), se tiene respaldo si se diseñara una documentación de procesos en cual la actitud y colaboración de los miembros de la cooperativa se vuelve clave para poder realizar reuniones, recolectar información, analizar y luego dar forma al procedimiento escrito mediante la validación de las áreas expertas.

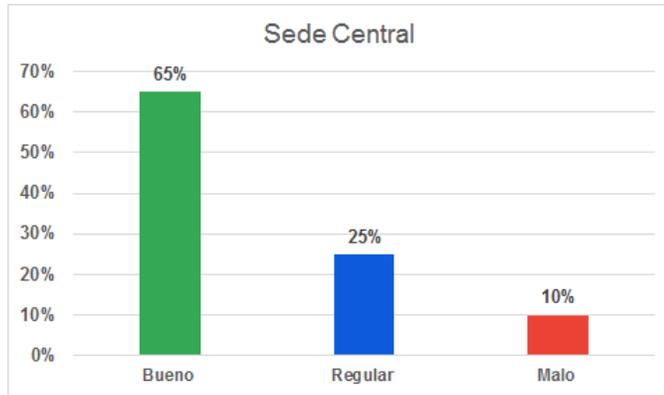


Grafica 16 4.7.2 Encuesta dirigida a asociados ¿Considera que un manual de procedimientos para el departamento en que usted se desempeña contribuirá a la mejora de los diferentes servicios que ofrece la cooperativa?

Para concluir el análisis se constató que los asociado y usuarios expresaron un tiempo de respuesta excelente (100%) en las agencias ubicadas en todo el país, donde se puede pensar en que los solicitantes de algún tramiten reciben resoluciones en tiempo y forma adecuada, sin embargo, al verificar datos en la sede central se encuentra que un 25% obtiene una resolución regular y un 10% respondió que el tiempo de respuesta es malo. Esto significa que hay cierta variación en los procesos por la falta de estandarización, situación que se puede solventar con un análisis de procedimientos mediante manual administrativo.



Grafica 16 4.7.3 Encuesta dirigida a asociados ¿Como evalúa el tiempo de respuesta que tardo la resolución de su préstamo?



Grafica 16 4.7.4 Encuesta dirigida a asociados ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta que tardo la resolución de su préstamo?

Se presume en capítulos anteriores que podría existir un punto de mejora en la institución en la parte de los procedimientos claves como préstamo, ahorro y caja por tener contacto directo con el cliente (para el caso de las cooperativas, asociado) esto debido a que no se identificaba una secuencia ordenada de los pasos a seguir para obtener alguno de los servicios financieros que la CACTIUSA de R.L. brinda.

**CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MANUALES
ADMINISTRATIVOS CACTIUSA DE R.L.**

MANUAL ADMINISTRATIVO



Contenido

Introducción	71
Antecedentes históricos.....	72
Base legal de la cooperativa de CACTIUSA de R.L.	73
Misión	78
Visión	78
Principios.....	78
Estructura orgánica.....	80
Organigrama.....	82
Manual de Organización	83
Descripción de las unidades organizacionales	83
Manual de procedimientos	129

5.1 Introducción

Con este documento se busca instruir a los asociados y todo el personal de la cooperativa en lo relativo a la estructura de la entidad, de tal manera que comprendan el funcionamiento de la misma y sepan hacia donde deben orientar sus esfuerzos; se presenta el sistema de organización de la Cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de IUSA y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA de R.L.), el cual contiene los antecedentes históricos, Misión, Visión, Estructura Organizativa, que distribuye las posiciones y niveles jerárquicas existentes en la entidad, por cada una de las Áreas que integran la Organización se presenta la descripción de: Nombre del elemento de Organización, Dependencia Jerárquica, unidades que dependen jerárquicamente, Objetivo y Funciones.

Las funciones de las unidades de Asamblea general de asociados, consejo de administración, Junta de vigilancia, comité de crédito y comité de educación fueron extraídas de los Estatutos de la asociación cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de IUSA y otras empresas (CACTIUSA de R.L.).

5.2 Antecedentes históricos

Dado el auge que existía en el sistema cooperativo en los años sesenta y debido a las necesidades económicas por las que estaba atravesando la mayor parte de la clase trabajadora en el país, un grupo de treinta y seis obreros de la Fábrica de Industrias Unidas S. A., conocida como IUSA, decidieron formar una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, pensando en esta como la oportunidad de salvación para enfrentar las adversidades de índole financieras que tenían.

Entre ellos hicieron una colecta y reunieron quinientos colones, lo cual constituyó su capital social y fue el 20 de mayo de 1965, que se creó oficialmente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de Industrias Unidas S. A. (IUSA) y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R. L.).

Para el año 1969 se promulgó La Ley General de Asociaciones Cooperativas, en donde la Cooperativa cambia la razón social, de Sociedad Cooperativa a Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L.), la cual fue constituida el 25 de abril de 1971, y se inscribió al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas el 11 de octubre del mismo año.

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

Con el correr de los años, CACTIUSA de R. L. aumentó en forma vertiginosa el número de personas que se asociaron, sintiéndose con ello la necesidad de expandirse a nivel físico para

brindar una mejor atención a los usuarios, trasladándose en ese entonces las Oficinas Centrales a la Calle 5 de Noviembre # 144 Barrio San Miguelito, San Salvador, el 4 de abril de 1996, y dado que un alto porcentaje de asociados residían y trabajaban en el Municipio de Soyapango y sus alrededores se optó por crear una Unidad Descentralizada en el Centro Comercial Plaza Soyapango I local C-5, Boulevard del Ejército, el 10 de Diciembre de ese mismo año.

Actualmente, la Asociación Cooperativa brinda a la población salvadoreña en general los servicios de: Cuenta de Ahorro Navideño, Cuenta de Ahorro Infantil, Cuenta de Ahorro Simultáneo, Depósito a Plazo Fijo, Préstamos Personales, Préstamos para Producción, Comercio, Vivienda, entre otros.

CACTIUSA ofrece a los asociados protección de créditos (Seguro de Deuda), Plan de Ayuda por Defunción a los Familiares de los Asociados, Seminarios Empresariales y de Filosofía Cooperativista, Órdenes de Compra sin ningún recargo de interés en establecimientos como el Súper Selectos, Óptica de Oro, Óptica Alemana, CESAD, Farmacia Santa Cruz, Librería Cervantes, Servicio a Domicilio en las siguientes operaciones: Abono o Pago de Cuotas de Créditos, Pago de Aportaciones, Aperturas de Cuentas de Ahorro e Ingreso de Asociados. A la fecha CACTIUSA de R.L cuenta con 54 años de existencia, reflejando en su historia experiencia, capacidad y fortalecimiento el cual ha adquirido en sus servicios financieros, logrando obtener una cartera de 22,653 asociados al cierre del año 2,018 según memoria de labores, también cuenta con 153 empleados (44 en agencias, 3 en el rancho y 106 en Oficinas centrales) dispuestos a brindar el servicio a los asociados.

5.3 Base legal de la cooperativa de CACTIUSA de R.L.

CACTIUSA de R.L. está regida por La Ley general de Asociaciones Cooperativas que tiene como finalidad regular toda actividad relacionada con el movimiento cooperativo en El Salvador, en este sentido la ley regula la creación, inscripción, organización, funcionamiento, disolución, liquidación y demás actos relativos a las cooperativas.

Por Decreto Legislativo N.º 339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 291, del 14 de mayo del mismo año, se emitió la “LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS”, por medio de la cual se autoriza la formación de Cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de conformidad con las leyes y sus Estatutos.

El Art. 11. Hace referencia en que se consideran Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

El Art. 12 menciona que Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites de estas operaciones.

De los Asociados

Art. 19 menciona que, para ser miembro de una Cooperativa, será necesario ser mayor de 16 años de edad y cumplir con los requisitos determinados por el Reglamento de esta ley, y en cada caso por los Estatutos de la Cooperativa a que se desea ingresar. Los mayores de 16 años de edad no necesitan la autorización de sus padres o sus representantes legales para ingresar como asociados, intervenir en las operaciones sociales y abonar o percibir las cantidades que les corresponda. Podrán ser miembros de las Cooperativas las personas jurídicas similares o afines que no persigan fines de lucro.

Según Art. 2, el retiro del asociado es un derecho, sin embargo, podrá diferirse la devolución de sus haberes, cuando el renunciante tenga deudas exigibles a favor de la Cooperativa o cuando no lo permita la situación económica y financiera de ésta, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de esta ley o en los Estatutos de la Cooperativa.

De la dirección, administración y vigilancia

Según Art. 32 La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas estarán integradas por su orden:

- a) La Asamblea General de Asociados;
- b) El Consejo de Administración;
- c) La Junta de Vigilancia.

Del régimen económico

El Art. 50 hace referencia a que Las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas contarán con los recursos económicos-financieros siguientes:

- a) Con las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar;
- b) Con los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes;
- c) Con los bienes muebles e inmuebles;
- ch) Con los derechos, patentes, marcas de fábrica u otros intangibles de su propiedad;
- d) Con los préstamos o créditos recibidos;
- e) Con las donaciones, herencias, legados, subsidios y otros recursos análogos que reciban del Estado o de otras personas naturales o jurídicas;
- f) Con las reservas y fondos especiales;
- g) Con todos aquellos ingresos provenientes de las operaciones no contempladas en el presente artículo.

De las obligaciones de las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas

Según El Art. 70 Las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones están obligadas a:

- a) Llevar los libros que sean necesarios para su normal desarrollo, tales como: de Actas, registro de Asociados y de Contabilidad, autorizados por el INSAFOCOOP;

- b) Comunicar por escrito al INSAFOCOOP dentro de los treinta días siguientes a su elección, la nómina de las personas elegidas para integrar los distintos órganos directivos señalados por esta ley, Reglamento de la misma y Estatutos respectivos;
- c) Enviar dentro de los treinta días posteriores a la fecha en que la Asamblea General de Asociados los haya aprobado, los estados financieros del cierre del ejercicio económico los cuales deberán ser autorizados por el presidente del Consejo de Administración, presidente de la Junta de Vigilancia, Contador y Auditor Externo si lo hubiere;
- ch) Enviar copia en el término de quince días al INSAFOCOOP de las auditorias que le hayan practicado;
- d) Proveer al INSAFOCOOP de los datos e informes que le sean solicitados por éste.

5.4 Reglamento de la ley general de asociaciones cooperativas

El Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Art. 12: En las Cooperativas de Ahorro y Crédito los depositantes no asociados, tendrán la calidad de aspirantes por un período no mayor de un año, contado a partir de la fecha en que manifiesten por escrito su interés de asociarse.

Art. 13: Para ingresar a una Asociación Cooperativa el interesado presentará solicitud por escrito ante el Consejo de Administración, recomendado por dos miembros de la Cooperativa. Si el interesado no supiere o no pudiere firmar, se expresará la causa de esto último y dejará la impresión digital del pulgar de su mano derecha o en su defecto, de cualquier otro dedo que se especificará y firmará además a su ruego otra persona mayor de edad.

De las cooperativas de ahorro y crédito

Según Art. 100 Son Cooperativas de Ahorro y Crédito, las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. En todo caso la Junta Monetaria autorizará las condiciones especialmente en cuanto al tipo de interés y límites para los depósitos de los aspirantes a asociados.

El Art. 101 y 102 mencionan que para el cumplimiento del objetivo principal de esta clase de Asociaciones Cooperativas, deberá crearse el correspondiente Comité de Crédito. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito para su funcionamiento podrán establecer relaciones con instituciones que orienten su actividad a prestar asistencia técnica financiera a Asociaciones Cooperativas y con otras que satisfagan las necesidades socioeconómicas de sus asociados.

Art. 103: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán crear toda la infraestructura necesaria para la realización de las operaciones y actividades que se encaminen a la satisfacción de las necesidades de sus Asociados.

Art. 104: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán establecer relaciones comerciales con otras asociaciones cooperativas, para el mejoramiento o la ampliación de los servicios a ofrecer a sus asociados.

Art. 105: En las Cooperativas de Ahorro y Crédito la retribución de los beneficios a los asociados será proporcional al uso que éstos hagan de los servicios que ofrece la Cooperativa y a la participación en general que tengan en las operaciones de esta.

5.5 Misión

Somos una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito que provee servicios financieros de alta calidad en condiciones favorables, al alcance de sus asociados y asociadas que satisfacen plenamente sus necesidades, coadyuvando a mejorar el nivel de vida familiar.

5.6 Visión

Fortalecer y Dinamizar las operaciones, eficientizar los servicios mediante la tecnología y el mejoramiento continuo, ser la Asociación Cooperativa de vanguardia, orgullo de sus asociados y asociadas y del movimiento cooperativo de ahorro y crédito de El Salvador.

5.7 Principios

La Cooperativa, cuenta con siete principios que los orienta a la realización de las actividades. Estos principios son:

a) Membresía Abierta y Voluntaria.

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

b) Control Democrático por los Miembros.

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

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

c) Participación Económica de Los Miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

d) Autonomía e Independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

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 miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

e) Educación formación e Información.

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

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

f) Cooperación entre cooperativas.

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

g) Compromiso con la comunidad.

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

5.8 Estructura orgánica

1.0 Asamblea General de Asociados

2.0 Junta de Vigilancia

2.1 Presidente de la Junta de Vigilancia.

2.2 Secretario de la Junta de Vigilancia.

2.3 Vocal de la Junta de Vigilancia.

2.4 Miembros Suplentes de la Junta de Vigilancia (2 en total).

3.0 Consejo de Administración

3.1 Presidente del Consejo de Administración.

3.2 Vicepresidente del Consejo de Administración.

3.3 Secretario del Consejo de Administración.

3.4 Tesorero del Consejo de Administración.

3.5 Vocal del Consejo de Administración.

3.6 Miembros Suplentes del Consejo de Administración (3 en total)

4.0 Comité de Crédito

4.1 Presidente del Comité de Crédito.

4.2 Secretario del Comité de Crédito.

4.3 Vocal del Comité de Crédito.

4.4 Miembros Suplentes del Comité de Crédito (2 en total).

5.0 Comité de Educación

5.1 Presidente del Comité de Educación.

5.3 Secretario del Comité de Educación.

5.4 Vocal del Comité de Educación.

6.0 Gerencia General

7.0 Asistente del Gerente General.

8.0 Oficialía de Cumplimiento

8.1 Comité de cumplimiento

9.0 Relaciones Públicas.

10.0 Gerencia de Operaciones

10.1 Departamento de Contabilidad.

10.2 Departamento de Cajas.

11.0 Gerencia Financiera

11.1 Departamento de Mora.

11.2 Departamento de Cobros y Mensajería.

11.3 Departamento de Planificación y Análisis Financiero.

11.3.1 Sección de Activo Fijo.

12.0 Gerencia de Negocios

12.1 Departamento de Ahorro.

12.2 Departamento de Préstamos.

12.3 Departamento de Mercadeo.

13.0 Gerencia Administrativa

13.1 Departamento de Talento Humano.

13.1.1 Departamento de Vigilancia.

13.1.2 Sección de Servicios Generales.

13.2 Departamento de Archivo.

13.3 Sección de Proveduría.

13.4 Departamento de Mantenimiento.

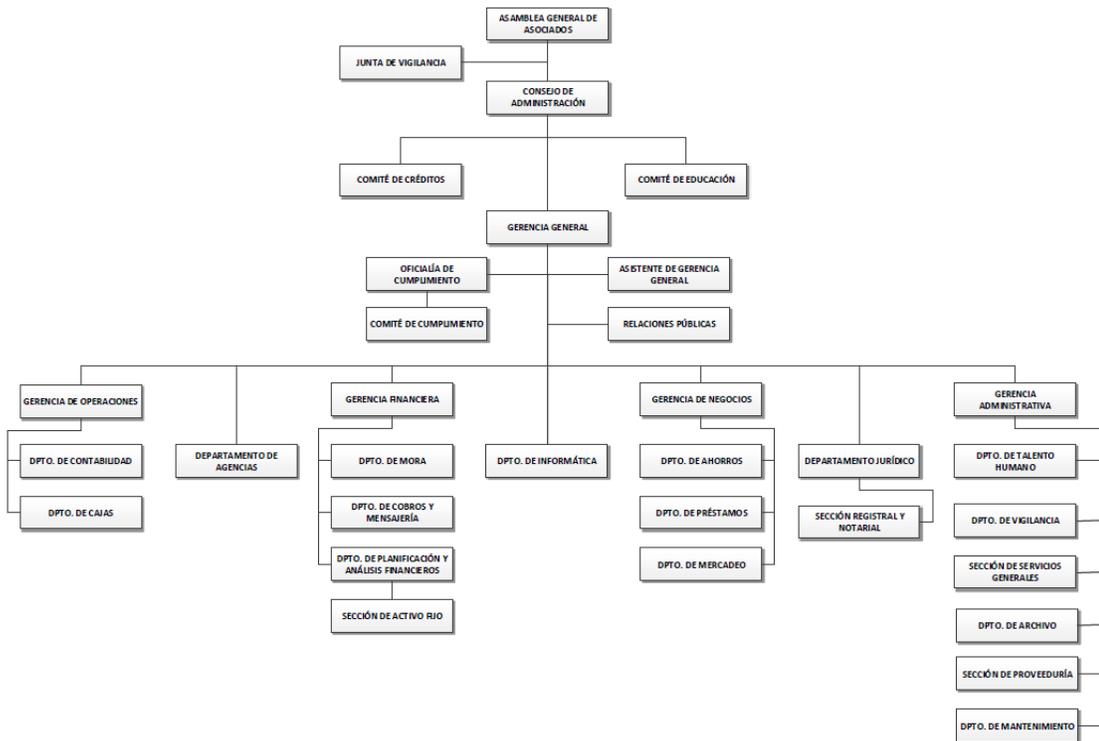
14.0 Departamento de Agencias.

15.0 Departamento de Informática.

16.0 Departamento Jurídico.

16.1 Sección Registral, notarial y Administrativo.

5.9 Organigrama



5.10 Manual de Organización

5.10.1 Descripción de las unidades organizacionales

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Asamblea General
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Ninguna
Personas por depto: Todos los asociados.	Unidades que dependen jerárquicamente	Consejo de Administración Junta de vigilancia
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
<p>Ejercer la máxima autoridad en la cooperativa mediante sesiones de asamblea general; estableciendo acuerdos por votación de los asociados, además de delegar obligaciones a la comisión de administración, la junta de vigilancia, los comités, gerencia y los asociados para el logro de los objetivos de la cooperativa.</p>		
<p>Funciones</p>		
<ul style="list-style-type: none"> a) Conocer de la agenda de trabajo del día, para su aprobación o modificación. b) Aprobar los objetivos y políticas del plan general de trabajo de la Cooperativa. c) Aprobar las normas generales de la administración de la Cooperativa. d) Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia. e) Aprobar o reprobado el balance y los informes relacionados con la administración de la Cooperativa. f) Autorizar la capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados. g) Autorizar la revalorización de los activos de la Cooperativa, previa autorización del INSAFOCOOP. h) Acordar la creación y el empleo de los fondos de reserva y especiales. i) Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el acta constitutiva. j) Establecer cuantías de las aportaciones anuales u otras cuotas para fines específicos. k) Establecer el sistema de votación. 		

- l) Conocer y aprobar las modificaciones de los Estatutos.
- m) Cambiar el domicilio legal de la Cooperativa.
- n) Estudiar y decidir sobre apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración.
- o) Acordar la fusión de la Cooperativa con otra o su ingreso a una Federación.
- p) Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los órganos indicados en el literal d) de este artículo.
- q) Aprobar la contratación de préstamos a favor de la Cooperativa, en exceso de cien por ciento de patrimonio, previo dictamen de la Junta de Vigilancia.
- r) Las demás que le señale la Ley, su Reglamento y los Estatutos.

Ubicación Física:

- Salón Principal de reuniones en Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Consejo de Administración
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Asamblea General
Personas por depto: 6	Unidades que dependen jerárquicamente	Comité de Créditos Comité de Educación Gerencia General
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
<p>Ser el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa, el cumplimiento de las leyes, la coordinación de las unidades, el personal y los recursos de la entidad para la ejecución de las actividades, además de brindar rendición de cuentas a la asamblea general y los asociados sobre el estado y funcionamiento de la cooperativa.</p>		
<p>Funciones</p>		
<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir y hacer cumplir la ley, su reglamento y los estatutos. b) Crear los Comités que sean necesarios, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada. c) Decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados. d) Determinar el monto y naturaleza de las fianzas que deben rendir los funcionarios y empleados que manejen fondos y autorizar el pago de primas por este concepto. e) Establecer las normas prestatarias, tales como cuantías, plazos máximos, intereses y garantías. f) Presentar anualmente a la Asamblea General la Memoria, Balance General, Estado de Ingresos y Gastos y los proyectos de presupuesto anual y de pagos de intereses y de distribución de excedentes. g) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados debidamente autorizado por INSAFOCOOP, que contendrá: los nombres completos de los asociados, edad, profesión u oficio, domicilio, dirección, estado civil, nombre del cónyuge, nacionalidad, fecha de admisión y la de su retiro, número del certificado de aportación con indicación del número total de aportaciones que hubiere suscrito y 		

pagado. El asociado deberá designar beneficiario o beneficiarios en su solicitud de ingreso o en otro documento y éstos también se anotarán en dicho libro.

- h) Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de la Cooperativa.
- i) Proponer a la Asamblea General la enajenación de los bienes inmuebles de la Cooperativa.
- j) Resolver provisionalmente de acuerdo con la Junta de Vigilancia los casos no previstos en la Ley, su Reglamento y los Estatutos y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General.
- k) Tener a la vista de los asociados los libros y los archivos y darles las explicaciones correspondientes.
- l) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa.
- m) Designar las instituciones financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas en la forma que establezcan los estatutos.
- n) Autorizar pagos.
- o) Convocar a Asamblea General.
- p) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria de Labores y los Estados Financieros practicados en el ejercicio económico correspondiente.
- q) Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de asociados.
- r) Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membresía de la Cooperativa.
- s) Establecer las normas disciplinarias y prestatarias y someterlas a consideración del INSAFOCOOP.
- t) Nombrar y remover al Gerente y demás empleados de la Cooperativa, fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones.
- u) Autorizar al presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios.

- v) Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la reserva respectiva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago.
- w) Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente, si lo hubiere o Tesorero y exigir su cumplimiento.
- x) Conocer las faltas o infracciones de los asociados e imponer las sanciones establecidas en el Reglamento Interno o normas disciplinarias, cuando dichas sanciones ameriten multas, éstas pasarán al fondo de educación.
- y) Celebrar los contratos que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa de acuerdo con las facultades que le confieren los Estatutos.
- z) Hacer las deducciones correspondientes a los asociados que hayan sido excluidos.
- aa) Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título.
- bb) Autorizar la enajenación de los bienes raíces de la Cooperativa.
- cc) Todo lo demás que estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no esté reservado a la Asamblea General o a otro órgano.

Ubicación Física:

-- Salón de reuniones en Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Junta de vigilancia
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Asamblea General
Personas por depto: 4	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguno
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Ejercer la supervisión de las actividades de la cooperativa y la fiscalización de los actos del consejo de administración, de los comités, asociados y los empleados de la cooperativa, de los cuales se rendirá un informe a la asamblea general.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Vigilar el estricto cumplimiento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento, los Estatutos, las decisiones de la Asamblea General y demás órganos directivos. b) Conocer todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia. c) Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en libros debidamente autorizados y que los balances que se practiquen a tiempo dándolos a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP; al efecto revisará las cuentas y practicará arqueos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias. d) Examinar las actas de los órganos directivos, para verificar que los acuerdos que se toman están en concordancia con las normas y procedimientos establecidos. e) Cooperar con auditoría externa contratada por la Cooperativa en su examen de cuentas y estados financieros. f) Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieren a las solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por las normas prestatarias y dar aviso al mismo consejo de las noticias que tengan sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones. 		

- g) Exigir al Consejo de Administración, que los empleados, que por la naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones.
- h) Remitir las observaciones y recomendaciones al Consejo de Administración sobre las deficiencias encontradas en su labor de fiscalización y supervisión.
- i) Exigir copia de los acuerdos del Consejo de Administración para su correspondiente análisis.
- j) En caso de un acuerdo del Consejo de Administración violatorio de la Ley, su Reglamento, los Estatutos y las normas establecidas, la Junta de Vigilancia llamará la atención por escrito, previo acuerdo al efecto en reunión, para que el Consejo de Administración suspenda de inmediato la aplicación del acuerdo señalado como impropio. Si el Consejo de Administración no actúa dentro de setenta y dos horas después de haber sido notificado, la Junta de vigilancia podrá dirigirse al Gerente para notificarle lo relacionado con dicho acuerdo, solicitando de inmediato una reunión de los dos órganos directivos y de la Gerencia para dilucidar el asunto. En caso de negativa del Consejo de Administración a corregir la deficiencia señalada o enmendar el acuerdo, la Junta de Vigilancia responsabilizará al Consejo por escrito de las consecuencias de tal acuerdo y lo señalará como cargo contra el Consejo ante la siguiente Asamblea General.
- k) Comprobar la existencia de los títulos valores y demás bienes de la Cooperativa.
- l) Emitir dictamen sobre la memoria y estados financieros de la Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarla con treinta días de anticipación a la fecha de la Asamblea General.
- m) Vigilar el empleo de los fondos de la Cooperativa.
- n) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno.
- o) Cualesquiera otros que le señale la Ley, su Reglamento, los Estatutos o la Asamblea General.

Ubicación Física:

- Salón de reuniones en Edificio Central, San Salvador.

	Nombre del elemento de organización	Comité de crédito
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Consejo de administración
Personas por depto: 4	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Gestionar la aplicación del reglamento y normas prestatarias de la cooperativa, procurando resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados de forma eficiente.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir las funciones crediticias de conformidad con las normas prestatarias; b) Recibir, estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados. c) Emitir un dictamen de aprobación o desaprobación de cada solicitud con base en el análisis realizado. d) Llevar un control estadístico de asociados morosos y gestionar su recuperación. e) Informar mensualmente por escrito sus actividades al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime convenientes para el mejoramiento de sus funciones. f) Otras atribuciones que le señale el Consejo de Administración. Las inconformidades con las resoluciones del Comité de Crédito deberán ser revisadas por el Consejo de Administración a petición escrita por el interesado. 		
Ubicación Física:		
- Salón de reuniones en Edificio Central, San Salvador.		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Comité de educación
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Consejo de administración
Personas por depto:	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Ser el órgano responsable de la organización, desarrollo y promoción de programas de educación cooperativa entre los asociados y la comunidad; informándoles sobre las actividades que desarrolla la cooperativa, transfiriéndoles conocimientos y habilidades que les permitan cumplir de manera eficaz y eficiente con sus responsabilidades.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Brindar información a los asociados, capacitar y dar a conocer todo lo relacionado a la cooperativa y el cooperativismo. b) Administrar y ejecutar programas de educación de temas relacionados a la cooperativa; c) Desarrollar actividades orientadas al beneficio de los asociados y sus familiares; d) Ejercerá sus funciones en coordinación a las Normas y presupuestos que le señale el Consejo de Administración; e) Brindar informes periódicos de las actividades realizadas al comité de administración. f) Otros que le asigne el Consejo de Administración. 		
Ubicación Física:		
- Salón de reuniones en Edificio Central, San Salvador.		

	Nombre del elemento de organización	Gerencia General
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Consejo de administración / presidente
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	Asistente de gerencia, Gerencias operaciones, Gerencia financiera, Gerencia de negocios, Gerencia Administrativa departamento de agencias, departamento de Informática, y departamento jurídico, Relaciones públicas, Oficialía de cumplimiento
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Administrar la Cooperativa de acuerdo a los lineamientos y políticas emanadas por el Consejo de Administración / Presidencia, posicionando, fortaleciendo y desarrollando a la Cooperativa en forma rentable y en constante crecimiento a largo plazo en el mercado del Cooperativismo, Ahorro y Crédito.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Contribuir al logro de indicadores de rentabilidad, eficiencia y utilidades proyectadas de la Cooperativa a través del otorgamiento de servicios financieros a los asociados, manteniendo crecimientos proyectados de acuerdo al plan anual definido en la Planeación Estratégica, a través del incremento en la membresía, mayor número de asociados, incremento en la cartera de aportaciones, incremento de la captación de depósitos y el crecimiento de la cartera de préstamos, amparados bajo los principios y valores del Cooperativismo. b) Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa, lo mismo que los Estados Financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia de los directivos y presentarlos. c) Atender la gestión de los negocios, asignar los deberes a los empleados, dirigirlos en sus labores, actuando de acuerdo a la legislación vigente y por instrucciones del Consejo. 		

- d) Comunicar a los miembros de los órganos directivos sobre los asuntos principales que necesita tratar en las reuniones para las cuales hayan sido convocados.
- e) Administrar los bienes de la Sociedad con las facultades inherentes para una buena administración, pudiendo celebrar contratos con proveedores de bienes y servicios.
- f) Emitir, endosar, intervenir, protestar, aceptar, y negociar giros, letras de cambio, pagarés, y otros documentos necesarios, para que pueda celebrar contratos de arrendamiento de locales comerciales para el funcionamiento de sus oficinas, previa autorización del Consejo de Administración.
- g) Contratar los servicios de Cooperativa o personas particulares, así como adquirir bienes materiales y servicios de asistencia técnica que la Cooperativa requiera para su funcionamiento, que estén comprendidos dentro del presupuesto anual.
- h) Crear y suprimir plazas para el buen y eficiente funcionamiento de la Cooperativa, a excepción de empleados de segundo nivel jerárquico, de igual forma asignando y aprobando las remuneraciones propuestas para el personal.
- i) Contratar el personal temporal que considere necesario, enmarcado en el presupuesto anual de trabajo de la Cooperativa.
- j) Ejecutar los mandatos y acuerdos que el Consejo de Administración tome en ejercicio de sus funciones.
- k) Gestionar el equipo Gerencial bajo su cargo, asesorándolos en su desempeño con visión estratégica del negocio de la Cooperativa y proyectos en general.
- l) Involucrarse en el proceso de reclutamiento, selección y contratación del equipo bajo su cargo

Ubicación Física:

-Despacho gerente general en Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Asistencia de Gerencia General
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia general
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguno
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Dar apoyo y asistencia a la Gerencia General como al Consejo de Administración en lo concerniente a las reuniones, y logística cada vez que se reúnen.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Asistir a la Gerencia General en la atención de asociados como personal interno que requiere de consultas o autorizaciones b) Mantener informados a todas las gerencias y jefaturas los acuerdos tomados por el Consejo de Administración c) Preparación y coordinación de Agenda para el Consejo de Administración con las gerencias y Jefaturas que participaran. d) Elaboración de Acta del Consejo y asentar actas del consejo y Junta de Vigilancia e) Enviar acuerdos del Consejo y Junta de Vigilancia a las Gerencias y Departamentos. f) Convocatorias a empleados y directivos de la Comisión de Transición g) Archivar y entregar informes o documentos legales h) Preparación de Carpetas para directivos de los puntos a tratar en reuniones i) Elaboración de certificaciones y credenciales de acuerdos j) Entregar informes a clientes internos para tramites, pagos o para INSAFOCOOP. 		
Ubicación Física: - Despacho gerente general en Edificio Central, San Salvador.		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Oficialía de Cumplimiento
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Consejo Administrativo
Personas por depto: 4	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Velar por la adecuada implementación y funcionamiento del sistema de Prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Evitar que ingrese dinero de manera ilegal a la cooperativa. b) Monitorear formularios de efectivo (ingresos de efectivo). c) Llenar y presentar los formularios que proporciona la fiscalía cuando ingresa efectivo de \$10,000.00 o más. Y adjuntar una justificación de dónde procede el efectivo. d) Monitorear la atención al cliente. e) Colocar alertas en los sistemas para las personas que quieren efectuar movimientos de efectivo ilícitos. f) Monitorear semanalmente las cuentas con fondos de igual o mayor monto de \$551.00. g) Crear formularios para identificar a personas que posiblemente ingresan dinero ilícito, para lo cual, se realizan carteras de ahorro para controlar la frecuencia de movimiento de dichas cuentas. h) Visitar a cada una de las agencias para supervisar lo que están realizando y para verificar si tienen el conocimiento de lo que es el lavado de dinero y de cómo combatirlo. i) Capacitarse en prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, una vez al año. j) Hacer retroalimentaciones de las capacitaciones cada tres meses. k) Hacer un informe trimestral al comité de cumplimiento. l) Investigar dentro de la institución si hay personas realizando movimiento de efectivo ilícito y reportarlo a la fiscalía por medio del oficio que proporcionan. <p>Ubicación Física:</p> <p>- Salón de reuniones en Edificio Central, San Salvador.</p>		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Relaciones Públicas
Nº de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia de negocios
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Brindar información de la cooperativa a los asociados y usuarios a través de los medios de comunicación, además es responsable de la planificación, desarrollo de eventos y creación de diseños virtuales y físicos de la cooperativa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollar e implementar proyectos destinados a transmitir información relevante de la cooperativa a los socios y personas en general. b) Elaborar producciones audiovisuales, impresas, digitales y eventos de carácter educativo e informativo. c) Diseñar propuestas de mejora continua, en lo referente a las actividades de comunicación y relación con los usuarios y asociados de la cooperativa, según lo dictaminado por administración. d) Atender de manera oportuna, eficiente y eficaz los asuntos que le asigne la Gerencia general, gerencia de negocios y comité de educación. e) Monitorear actividades presentadas por gerencia general, gerencia de negocios y comité de educación. f) Presupuesto anual para licenciamiento, gastos, etc. g) Planificación y elaboración de presupuestos para actividades, eventos, alimentos y contrataciones. h) Atender a usuarios y asociados dando asistencia e información de cualquier tipo de servicio brindado por la cooperativa de manera verbal o escrita por los diversos medios de comunicación. i) Elaboración y divulgación de la revista semestral que contiene toda la actualización de la cooperativa. 		

- j) Charlas de comité de educación de nuevos asociados,
- k) Escuela cooperativa para hijos de los asociados de 10 a 15, como trabajar en equipo, valores cooperativa,
- l) Coordinación de charlas en las agencias, encargadas de alianzas, jornadas medicas por cada agencia.
- m) Entrega de paquete navideños
- n) Bodas colectivas, inscripción, toma de documentos la decoración para la boda
- o) Convivio de adulto mayor, se llevan a lo mayor de 60 al rancho, dinámicas para llevar alegría.

Ubicación Física:

-Oficina de Relaciones Públicas en Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Gerencia de Operaciones
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia General
Personas por depto:	Unidades que dependen jerárquicamente	Departamentos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperación de mora ▪ Control de préstamos ▪ Recolección y cobros ▪ Archivo y custodia de valores ▪ Agencias
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Supervisar, mejorar y establecer controles internos sobre la operatividad de las cinco áreas dependientes de la Gerencia de operaciones.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar que cada jefatura esté realizando las funciones asignadas. b) Establecer controles internos para supervisar las actividades realizadas por sus dependencias. c) Establecer y mejorar procesos. d) Informar a Gerencia General acerca de la gestión realizada por cada una de sus dependencias. e) Participar en todas las reuniones gerenciales. f) Ser parte de la toma de decisiones de la cooperativa. g) Apoyar a las agencias en la custodia de valores monetarios que ayuden a minimizar el riesgo. h) Trabajar en conjunto con el área de negocios para la colocación y captación de préstamos y ahorros. i) Brindar apoyo a todas sus dependencias, en lo que respecta a requerimiento de equipo, talento humano y en todos los recursos que sean necesarios para el buen funcionamiento de estas. 		
<p>Ubicación Física:</p> <p>- Oficina de Relaciones Públicas en Edificio Central, San Salvador.</p>		

 CACTUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Contabilidad
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia de Operaciones
Personas por depto: 6	Unidades que dependen jerárquicamente	
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Efectuar los registros contable respectivos en tiempo y la gestión de los compromisos fiscales en base a políticas y procedimientos establecidos los cuales deben aplicarse correctamente.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración de Conciliaciones bancarias en sistema en tiempo y forma. b) Impuestos Municipales, otras obligaciones Tributarias en tiempo y forma. c) Registro en sistema y control de documentos en tiempo de todas las cuentas por pagar (impuestos, proveedores, retenciones, servicios, etc.). d) Elaboración en tiempo y forma de Solicitud de cheques para pago de todas las cuentas por pagar de tributos, bienes y servicios recibidos. e) Elaboración de solicitudes de pagos electrónicos e introducción al sistema del banco (transferencias bancarias, planillas, impuestos, etc.) f) Revisión y Registro de Planillas en sistema contable. Verificar que cumplan las obligaciones legales. g) Registro y control de cheques de cuentas por pagar. h) Provisión mensual de prestaciones laborales, Depreciaciones, Gastos anticipados, Cuotas Patronales, etc. i) Integración documentada de cada una de las cuentas contables de la Balanza de Comprobación. 		
<p>Ubicación Física:</p> <p>-Oficinas de contabilidad Edificio “B” Central, San Salvador.</p>		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Cajas
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia de Operaciones
Personas por depto: 20	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
<p>Ejercer custodia en el control de ingresos y egresos de efectivo de la cooperativa, acorde a las normativas, procurando realizar de manera ágil y correcta, las diversas transacciones que solicitan los asociados y otros usuarios de la cooperativa, brindándoles una atención personalizada y satisfactoria.</p>		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar la rotación de efectivo de los cajeros. b) Mantener actualizadas las capacitaciones con las alianzas, con respecto a la información y a la dotación de efectivo. c) Suplir las necesidades de efectivo. d) Controlar el manejo de cheques y asegurar que se tenga los fondos necesarios para suplirlos. e) Llevar el control de faltantes y sobrantes. f) Revisar los ingresos diarios del área de caja. g) Capacitar constantemente a los cajeros. h) Supervisar y coordinar los arqueos. i) Realizar las remesas a cada agencia. j) Buscar continuamente la eficiencia de las operaciones que se requieren en caja. k) Hacer una apertura de cajas al inicio del día para asegurar que estas estén habilitadas en el horario que se requiere. l) Autorizar y revisar operaciones de casos especiales. m) Elaborar las remesas de los ingresos diarios. n) Coordinar con los bancos las visitas para los transportes de valores en días festivos. 		

- o) Controlar y custodiar la papelería (facturas y libretas).
- p) Solicitar continuamente mejoras del sistema para tener el control de las transacciones, a través del reporte de cajeros o jefe de departamento de cajas.

Ubicación Física:

-Zona de Cajas en Edificio Central, San Salvador.

 <p>CACTIUSA[®]R.L.</p>	<p>Nombre del elemento de organización</p>	<p>Gerencia Financiera</p>
<p>N° de Revisión: 01</p>	<p>Dependencia Jerárquica</p>	<p>Gerencia General</p>
<p>Personas por depto: 1</p>	<p>Unidades que dependen jerárquicamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento de Mora ○ Departamento de cobros y mensajería ○ Departamento de Análisis Financiero y activo fijo
<p>Objetivo:</p>		<p>Fecha creación: Agosto-2020</p>
<p>Optimizar los recursos financieros de la Cooperativa CACTIUSA de R.L., mediante la evaluación de sus ejes operativo, de inversión y de financiamiento.</p>		
<p>Funciones</p>		
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar la contabilidad y administrar los recursos financieros de la empresa. b) Evaluar, aprobar y administrar las cuentas de ahorro. c) Administrar y evaluar las tasas activas y pasivas. d) Evaluar la factibilidad financiera de nuevos proyectos. e) Evaluar la capacidad operativa de cada área y determinar si esta es necesaria para el funcionamiento de la empresa, desde el punto de vista financiero. f) Verificar la recuperación de mora. g) Evaluar riesgos financieros. h) Evaluar y aprobar alianzas estratégicas. i) Evaluar la rentabilidad de cada agencia. 		

- j) Evaluar el plan operativo financiero, con cada una de las áreas de la empresa.
- k) Evaluar la solicitud de préstamos a asociados.
- l) Enviar reportes a nivel macro a Gerencia General, sobre las cuentas principales de la cooperativa.
- m) Realizar benchmarking sobre tasas de interés.
- n) Realizar reuniones con gerencias y jefaturas, mensualmente, y con Junta Directiva, quincenalmente, para presentar reportes comparativos, sobre el cumplimiento real de las metas programas al inicio del año.

Ubicación Física:

-Oficina de Gerencia financiera en Edificio Central, San Salvador.

	Nombre del elemento de organización	Departamento de Mora
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia Financiera
Personas por depto: 2	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
<p>Ejercer la actividad de recuperación de las cuentas por cobrar de la cooperativa de forma ágil, buscando la optimización de todos los recursos disponibles para lograr niveles de cartera sana aceptables y evitando a toda costa la instancia de cuentas incobrables.</p>		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Recuperar todos los créditos que se encuentren en mora a partir de la primera cuota atrasada. b) Brindar seguimiento a la recuperación de mora por medio de los gestores internos y externos. c) Elaborar y gestionar indicadores de mora, buscando reducirlos y mantenerlos en niveles aceptables; el porcentaje permitido es el 5% de la cartera total. d) Elaborar y entregar informes mensuales de mora para gerencia general, consejo de administración y junta de vigilancia. e) Gestión administrativa de todos los créditos hasta las últimas instancias posibles antes de que pasen a protesto por decisión de jefe de mora. f) Establecer y gestionar incentivos de bonos para los gestores por recuperación de mora. g) Elaborar listado y desglosé de cada cuenta para elaboración de facturas por parte de cobros y mensajería. h) Asignación de cartera con cuentas para cobro a cada gestor tanto internos como externos. i) Reestructuración de créditos en mora y autorizaciones para acuerdos de pago con los asociados. j) Autorizar estados de cuenta y constancias de deuda. 		

- k) Firmar ordenes de descuento.
- l) Revisar carteras de gestores mensualmente para analizar estado y avance en la recuperación.
- m) Seguimiento a casos difíciles de recuperación donde los gestores necesiten apoyo.
- n) Realizar reuniones mensuales del comité de mora para discutir estado actual de cartera en mora, resoluciones de créditos irrecuperables y medidas a tomar para mejorar recuperación.
- o) Coordinar acuerdos de pago de los empleados de la cooperativa con talento humano para que se apliquen los descuentos correspondientes en planilla.

Ubicación Física:

-Oficina de recuperación de mora en Edificio “B” central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Cobros y Mensajería
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia financiera
Personas por depto: 7	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Brindar servicio de mensajería y cobranza de manera de manera ágil y eficiente, Coordinar con todos los departamentos que necesites apoyo de mensajería para lograr satisfacer tantos clientes internos y externos de la cooperativa, generando un valor agregado.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Preparar agenda con direcciones de cobro y asignar a las diferentes rutas, verificando que la carga laboral sea repartida adecuadamente. b) Recibir solicitudes de mensajería de cualquier departamento siempre y cuando sea para procesos requeridos por el trabajo diario. c) Establecer programación de mantenimiento predictivo de equipo. d) Elaborar informe mensual de la recuperación de cobro. e) Distribución de papelería, librería, solicitudes de orden de descuento o documentos de tipo jurídico. f) Retirar documentación de las agencias cercanas como Santa Tecla y Soyapango. g) Realizar cobros de aportaciones, cobros de préstamos y ahorros de los asociados, generando factura por los tramites. h) Recibir de las rutas diariamente el efectivo y cheques para realizar arqueos de caja, posteriormente se envía al jefe de cajas. i) Procurar que las necesidades de equipo de trabajo (cascos, capas, repuestos, etc.) estén cubiertas; además de la correcta asignación de estos al personal. 		
Ubicación Física: -Oficina de cobros y bodega de equipo, Edificio Central, San Salvador.		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Análisis Financiero y activo fijo
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia Financiera
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	Sección de activo fijo
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
<p>Analizar los diferentes estados financieros mediante la operación de indicadores o razones financieras para generar informes y recomendaciones acertadas que sirvan de insumo en la toma de decisión por parte de la gerencia financiera, además de gestionar el registro de los bienes muebles de la cooperativa por centro de costo.</p>		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Analizar estados financieros y operar a través de indicadores o razones financieras para generar información respecto al estado de la cooperativa. b) Analizar cuentas contables específicas, con el objetivo de obtener información relevante para el mejoramiento del flujo financiero. c) Presentar periódicamente a la gerencia financiera informes de Estados Financieros, así como análisis y recomendaciones en torno a la materia financiera de la cooperativa d) Revisar saldos de cuentas de la cooperativa, incluyendo agencias. e) Analizar estados iniciales enviados por el departamento de informática y que sirven para los registros contables. f) Calcular y llevar registro de gastos de la cooperativa. g) Controlar costos y establecer una relación directa de los ingresos que generan correspondientes. h) Revisar los estados financieros proporcionados por las agencias. i) Realizar trimestralmente análisis financieros para la gerencia financiera. j) Llevar un archivo de las facturaciones de los bienes inmuebles de la cooperativa por centro de costos. 		

- k) Registrar y mantener actualizado el inventario de los bienes inmuebles, coordinando con las demás áreas para el registro total de estos.
- l) Efectuar periódicamente controles selectivos a los centros de costos, con el objeto de verificar el cumplimiento de las disposiciones vigentes, en especial las relacionadas con la custodia y con la comunicación de las altas, bajas, traslados y transformaciones de los bienes inventariables.

Ubicación Física:

-Oficina de Analisis financiero, Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Gerencia de Negocios
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia General
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento de ahorro ○ Departamento de préstamos ○ Departamento de Mercadeo
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Promover y gestionar aquellas actividades que constituyen fuente de ingreso a la cooperativa. En términos generales, su función principal es realizar intermediación financiera entre los asociados de la cooperativa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Velar por el cumplimiento de las metas del área de préstamos y mercadeo. b) Autorizar salida de documentos de archivo. c) Velar por que se genere una cartera sana de créditos. d) Monitorear en forma permanente las variables productivas del área de negocios. e) Atender a asociados con problemas de mora, cuando sea necesario. f) Realizar o conducir las negociaciones que sean necesarias con asociados, a fin de determinar condiciones adecuadas para las operaciones de captación de fondos. g) Garantizar al asociado y clientes potenciales un excelente servicio, asegurando una atención amable y oportuna, y una adecuada agilidad en los trámites crediticios. h) Supervisar el trabajo realizado por el jefe de ahorro, jefe de ahorro y Jefe de Mercadeo, haciendo cumplir las normas establecidas, tanto de créditos y recuperación. i) Revisar los documentos de desembolsos de créditos y autorizar dichos desembolsos. j) Participar en sesiones del Comité de Créditos y Comité de Mora, así como en reuniones de equipo gerencial. 		

- k) Realizar el diseño de promociones en coordinación con el Jefe de préstamos, ahorro y Mercadeo.

Ubicación Física:

-Oficina de Gerencia de Negocios, Edificio Central, San Salvador.

	Nombre del elemento de organización	Departamento de Ahorro
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia de negocios
Personas por depto: 5	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Gestionar y promover el sistema de ahorro, brindando asesoría sobre la importancia y beneficios para generar la adhesión de asociados potenciales; además de mantener un control de las aportaciones.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del Departamento de ahorro. b) Participar en la formulación de las políticas de ahorro de la institución. c) Desarrollar iniciativas vinculadas con la captación de ahorro. d) Realizar los nuevos ingresos de asociados. e) Analizar situación de las solicitudes de personas para garantizar que cumplan con los requisitos. f) Llevar estadísticas y establecer límites de los niveles de ahorro, retiros e ingresos g) Mantener actualizada la información relativa a las cuentas de ahorro 		

- h) Proporcionar información clara, precisa, completa y gestionar eficientemente los trámites relacionados a cuentas de ahorro.
- i) Enviar ordenes de descuento a las empresas para el descuento de las aportaciones en planilla.
- j) Elaborar reportes para gerencia financiera mensualmente que contenga los retiros de ahorro, las aportaciones, las cuentas inactivas y canceladas y análisis de tasa de ahorro.
- k) Coordinar con gerencia de negocios la elaboración de incentivos y promocionales de la cooperativa.

Ubicación Física:

-Sección de escritorios para ahorro, Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Préstamos
Nº de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia de negocios
Personas por depto: 3	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Asegurar el logro de las metas de colocación de préstamos, de tal manera que se garantice la rentabilidad de la cooperativa, y al mismo tiempo se logre fidelizar a los asociados.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar y supervisar el trabajo del departamento, y hacer cumplir las normas establecidas de créditos y de recuperación. b) Garantizar al asociado y clientes potenciales un excelente servicio; asegurando una atención amable y oportuna, y una adecuada agilidad en los trámites crediticios. c) Diseñar estrategias de promoción, en coordinación con el departamento de Mercadeo. d) Gestionar administrativamente los retrasos, omisiones o descuentos en planilla de deudores principales y fiadores con problemas de morosidad. e) Preparar y presentar informe mensual, al Gerente de Negocios, sobre la situación de la cartera sana y cartera en riesgo. f) Verificar que el cumplimiento del procedimiento de cobro haya sido completado y documentado en los expedientes de los clientes, antes de trasladarlos a embargo. g) Participar en sesiones del Comité de Crédito y en reuniones de equipo gerencial, cuando sea necesario. h) Efectuar muestreos representativos de los expedientes de clientes, del análisis de casos y de la ruta de cada Analista de Crédito. 		
<p>Ubicación Física:</p> <p>-Oficinas de préstamos y análisis de crédito, Edificio Central, San Salvador.</p>		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Mercadeo
Nº de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia de Negocios
Personas por depto: 2	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Estructurar, planificar y ejecutar las estrategias de mercadeo de la Cooperativa, enfocados en el posicionamiento en el entorno cooperativista, de acuerdo con los lineamientos de la gerencia.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar e implementar el plan anual de marketing. b) Establecer los planes estratégicos de mercadeo y expansión. c) Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos. d) Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de estas. e) Dirigir y liderar el equipo de trabajo del departamento. f) Diseñar y actualizar los elementos audiovisuales correspondientes a la cooperativa y sus lineamientos. g) Comunicar en forma oportuna a la gerencia la situación del mercado y competidores. 		
<p>Ubicación Física:</p> <p>- Oficina de marketing, Edificio Central, San Salvador.</p>		

	Nombre del elemento de organización	Gerencia administrativa
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia General
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento de talento Humano ○ Departamento de vigilancia ○ Sección de servicios general ○ Departamento de archivo ○ Sección de proveeduría ○ Departamento de mantenimiento
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Gestionar la que las funciones administrativas relacionadas al talento humano, seguridad, resguardo de expedientes, distribución de papelería, mantenimiento de instalaciones, ornato y limpieza cumplan de manera eficiente generando sinergia mediante el apoyo a los departamentos de la cooperativa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisar los procesos de reclutamiento y contrataciones garantizando personal calificado y comprometido con la institución. b) Velar por el pago en tiempo y forma de las planillas de los colaboradores, garantizando una remuneración justa y brindando todos los beneficios de ley. c) Garantiza el pago de los de las obligaciones de seguros y AFP, gestionando que los cálculos y registros se realicen de manera correcta. d) A cargo de establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa. e) Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control. 		

- f) Garantizar el éxito de los proyectos y eventos relacionados al cooperativismo, asamblea general y convivios para los asociados, proporcionando coordinación Logística y de personal.
- g) Garantizar la protección del personal que labora en la cooperativa por medio del departamento de vigilancia, optimizando el uso de recursos disponibles.
- h) Innovar en las medidas de seguridad y vigilancia buscando la utilización de equipo tecnológico y de vanguardia.
- i) Mantener el estado de las instalaciones y bienes de la cooperativa en las mejores condiciones posibles, buscando ornato, limpieza, orden y ambiente adecuado para los asociados que laboran y los que visitan las instalaciones.
- j) Mantener una estricta custodia de los valores y documentos en archivo, garantizado el espacio y resguardo.
- k) Gestionar que la proveeduría de documentos y requerimientos de papelería estén cubiertos para no permitir retrasos o cuellos de botella en la operación de la cooperativa.

Ubicación Física:

- Oficina de Gerencia Administrativa, Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Talento humano
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia administrativa
Personas por depto: 3	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Reclutar, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Cooperativa CACTIUSA de R.L.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Analizar los beneficios y compensaciones del personal de la empresa. b) Atender las consultas y reclamos presentados por los funcionarios de la Institución, relacionados con la interpretación y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos en materia de recursos humanos; a fin de proponer soluciones adecuadas. c) Recibir y tramitar las solicitudes de sanciones disciplinarias que acojan suspensiones y destituciones. d) Elaborar planillas y gestionar las vacaciones, colocación de créditos, e indemnizaciones del personal. e) Calcular y asignar las comisiones a los gestores de cobro. f) Reabrir requerimientos de otras entidades que deseen hacer descuentos en planilla y verificar que este no exceda el 20%. g) Llevar los registros de AFP e ISSS. h) Pagar AFP, IPSFA e ISSS. i) Descontar de planilla el porcentaje asignado para el Fondo Social para la Vivienda. j) Coordinar con los bancos el envío de cheques, en concepto créditos adquiridos por los empleados, a las entidades correspondientes. k) Encargarse del reclutamiento de personal. l) Analizar la necesidad de personal de cada una de las áreas de la empresa. 		

- m) Administrar la cooperativa interna para los empleados de la empresa.
- n) Elaborar las constancias de sueldos cuando se les solicite.
- o) Liquidar al personal cuando sea necesario.

Ubicación Física:

- Oficina de RRHH, Edificio Central, San Salvador.

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de vigilancia
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia administrativa
Personas por depto: 10	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Garantizar la protección de las personas, de los bienes y normal funcionamiento de los servicios de la cooperativa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordinar horarios de relevo en puertas. b) Efectuar rondas de verificación de puertas. c) Elaborar horarios para el ciclo de vigilancia a diario. d) Coordinar rutas de bancos para remesas con personal de vigilancia. e) Entrega de encomiendas para todas las agencias a nivel de occidente. f) Monitores de cámaras de vigilancia y notificar a gerencia sobre cualquier anomalía detectada. g) Elaborar reporte de entrada y salida de vehículos propios (kilometraje, hora, persona que se transportaban). h) Elaborar reporte de control de visitas (Detalle de vehículo y placas). i) Verificación periódica de las entradas y todas las instalaciones. j) Revisión de documentación de licencias y matriculas para mantener en vigencia de todos los documentos de los empleados propios y subcontratados mediante comunicación constante con empresa. k) Elaboración de reporte mensual y chequeo diario para la gerencia. l) Realizar monitoreo en las aperturas y cierres de la cooperativa. m) Responsable de la coordinación de horarios de almuerzo de todos los empleados. n) Reportar cualquier información relevante de acciones fuera de las normas de los empleados de la cooperativa. 		
Ubicación Física:		

- Caseta de vigilancia, Edificio “B” Central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Sección de Servicios Generales
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia Administrativa
Personas por depto: 8	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna

Objetivo:

Fecha creación: Agosto-2020

Proporcionar oportuna y eficientemente los servicios que se requieran para el efectivo mantenimiento y ornato de la cooperativa.

Funciones

- h) Proporcionar el servicio de limpieza necesario y preparar las instalaciones para la realización de los eventos programados en un ambiente salubre.
- i) Preparar diariamente el café para los empleados e invitados.
- j) Realizar diariamente la limpieza y ornato de la empresa.
- k) Gestionar semanalmente el requerimiento de café, azúcar y de todos los utensilios de limpieza. Se gestiona con el asistente administrativo.
- l) Resguardar los utensilios de limpieza necesarios y equipo distribuido.
- m) Atender el requerimiento de servicios generales en las capacitaciones de talento humano y relaciones públicas.

Ubicación Física:

- Cuarto de limpieza y despensa de insumos, Edificio Central, San Salvador.

	Nombre del elemento de organización	Departamento de Archivo
Nº de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia administrativa
Personas por depto: 2	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Custodiar el archivo único del asociado usuario de la agencia central, que contiene la información de cada persona en todas las transacciones que realice en la cooperativa a partir de las políticas de resguardo de la institución.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Custodia de archivos únicos de los asociados, respaldo de operaciones, documentos de ahorro y comprobantes. b) Resguardo de mutuos y títulos valores. c) Revisión de los documentos recibidos y seguimiento al tiempo de retención por los usuarios de estos. d) Recibo y entrega de los documentos de cada asociado. e) Actualización de los documentos personales del asociado. f) Controlar tiempos de retención de documentos. g) Consolidar los documentos y expedientes para archivo de las sucursales de Santa Tecla y Soyapango. 		
Ubicación Física: - Habitación de resguardo, Edificio Central, San Salvador.		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Sección de Proveeduría
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia administrativa
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Proveer a los departamentos de papelería de todo tipo, talonarios y documentos de forma coordinada y medida para ser utilizado en los procesos de la institución cooperativa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Contabilizar el consumo de la papelería por los departamentos de la organización. b) Verificar la disponibilidad de materiales. c) Solicitar compra de los insumos de manera anticipada tomando en cuenta los tiempos de entrega. d) Entrega de materiales a las diferentes gerencias. e) Controlar existencias de inventario de papelería y coordinar despachos. f) Llevar un control estadístico de consumo de papelería de acuerdo al centro de costos correspondiente. g) Visitar las diferentes agencias para auditar orden, clasificación y procedimiento de archivo. h) Gestionar la requisición de documentos o expedientes, firmas y autorizaciones. 		
Ubicación Física: - Habitación de proveeduría, Edificio Central, San Salvador.		

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Mantenimiento
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia administrativa
Personas por depto: 8	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
<p>Atender todos los requerimientos de trabajo por los departamentos de la cooperativa incluyendo agencias, coordinando eficientemente para resolver en tiempo y calidad; además de realizar mantenimientos preventivos garantizando el correcto funcionamiento de las instalaciones.</p>		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Colaborar con transporte con personal para la realización de las actividades que soliciten. b) Solventar todo requerimientos de obra de cualquier departamento en la central y las agencias. c) Programar fechas de entrega de requerimientos a los departamentos solicitantes. d) Coordinar el equipo multidisciplinario para procurar solventar requerimientos en tiempo y calidad según necesidad. e) Elaborar y Coordinar el plan de visitas programadas para la revisión de los sistemas de aires acondicionados. f) Verificar durante las visitas a las agencias el estado de todas las instalaciones (Eléctrico, fontanería, obra civil, etc.). g) Gestión de controles preventivos de limpieza de lámparas y luminarias, limpieza de cisternas anualmente y mantenimiento de pinturas anticorrosivas. h) Notificar mediante informes digitales a la central y las agencias de los trabajos a realizar diariamente y el personal utilizado. i) Realizar reuniones semanales para retroalimentación de los trabajos realizados durante la semana y mejorar la coordinación de nuevos requerimientos. 		
Ubicación Física:		

-Oficina de jefatura de mantenimiento, Edificio “B” Central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Agencias
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia de Operaciones
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	Agencias
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Ser el canal de información y operatividad de las agencias de la cooperativa, y velar por el manejo de fondos y valores de cada una.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar arquezos a las cajas y al fondo general de cada agencia. b) Solicitar, autorizar y distribuir papelería en cada una de las agencias. c) Revisar y trasladar la documentación de préstamos autorizados por el comité de créditos hacia el área jurídica para su respectiva legalización y posterior devolución a resguardo. d) Autorizar la compra de utensilios de limpieza de la empresa y de atención al público. e) Verificar los valores de las agencias. Todos los documentos y formularios deben estar resguardados. f) Coordinar el despacho de fondos. g) Recibir semanalmente los documentos de solicitudes de ingreso y retiro de asociados, para la posterior presentación mensual, al consejo administrativo. h) Velar por el ornato y presentación física de las agencias en conjunto con el departamento de mantenimiento. i) Reintegrar fondos en agencias por medio de los bancos. Se verifica que las agencias tengan la liquidez necesaria. 		

- j) Coordinar las alianzas con otras empresas para brindar otros servicios a los asociados.
- k) Coordinar con el área de negocios las actividades mensuales relacionadas a las fiestas patronales.
- l) Gestionar las promociones crediticias y para nuevos asociados.
- m) Trasladar los documentos de las agencias para archivo central y tener actualizados los expedientes.
- n) Coordinar la autorización de la firma de chequeras de las agencias con las personas autorizadas.
- o) Visitar mensualmente a cada una de las agencias.
- p) Coordinar y facilitar el mantenimiento de mobiliario y equipo en las agencias en conjunto con el departamento de mantenimiento.

Ubicación Física:

- Oficina de Agencias, Edificio “B” Central, San Salvador.

 CACTIUSA R.L.	Nombre del elemento de organización	Departamento de Informática
Nº de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia general
Personas por depto: 4	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Proporcionar herramientas tecnológicas procurando la realización de las funciones operativas de manera ágil y eficiente en todas las áreas de la cooperativa.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Desarrollar aplicaciones para satisfacer al usuario interno, de forma integrada al sistema actual y con posibilidad de expandirse. b) Coordinar y diseñar los requerimientos de aplicaciones con los programadores. c) Parametrizar la matriz de autorizaciones a nivel sistema, garantizando que las funciones de validación se realicen según requerimiento de la gerencia. d) Realizar back up de información de forma periódica y programar la ejecución de mantenimientos de sistema para garantizar estabilidad operativa. e) Realizar mantenimiento constante de los servidores físicos de la cooperativa, manteniendo equipo e insumos necesarios para evitar fallas. f) Diseñar reportes de información mediante la administración de bases de dato para el apoyo en la toma de decisiones de puestos claves. 		
<p>Ubicación Física:</p> <p>- Sección de informática, Edificio “B” Central, San Salvador.</p>		

	Nombre del elemento de organización	Departamento Jurídico
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Gerencia general
Personas por depto: 4	Unidades que dependen jerárquicamente	Sección registral y notarial
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
<p>Brindar asesoría jurídica, escrita y verbal en las diferentes ramas del derecho, ejecutando adecuada y oportunamente los requerimientos que surjan en la cooperativa, además de gestionar la elaboración y seguimiento de documentos de fuerza legal, revisión, inscripciones y registro de estos.</p>		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Representar a la cooperativa judicial y extrajudicialmente. b) Brindar asesoría a otros departamentos, empleados y asociados en materia legal, referente al derecho administrativo y judicial relacionados con procesos internos de la cooperativa. c) Atender y dirigir procesos judiciales y extrajudiciales en los que CACTIUSA de R.L. sea parte interesada, velando por sus intereses y el mejor resultado institucional. d) Realizar trámites de tipo registral para la cooperativa incluyendo las agencias, en los registros, tribunales, SERTRACEN, ministerio de trabajo, fiscalía general de la república o cualquier otro ministerio del que se tenga interés. e) Realizar las anotaciones preventivas requeridas por la cooperativa, cuando sean tomados inmuebles como garantías para préstamo. f) Realizar estudios registrales de bienes tomados en cuenta como garantías de los préstamos que serán otorgados. 		

- g) Presentar documentos al fondo social para la vivienda, al centro nacional de registro y dar seguimiento para su inscripción.
- h) Revisar poderes y otros documentos legales para la apertura de cuentas de ahorro.
- i) Dirigir los procedimientos administrativos e investigaciones preliminares de diferente naturaleza asignados por la Gerencia.
- j) Recuperar judicial y extrajudicialmente los créditos en se encuentran en protestos para la cooperativa.

Ubicación Física:

-- Oficinas Jurídicas, Edificio “B” Central, San Salvador.

 CACTIUSA S.R.L.	Nombre del elemento de organización	Sección Registral y notarial
N° de Revisión: 01	Dependencia Jerárquica	Departamento jurídico
Personas por depto: 1	Unidades que dependen jerárquicamente	Ninguna
Objetivo:		Fecha creación: Agosto-2020
Gestionar la elaboración y seguimiento de documentos de fuerza legal, mediante revisión, inscripciones y registros en las instituciones competentes, así como el seguimiento y resguardo de los contratos notariales.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> a) Brindar asesoría a empleados y asociados en materia legal relacionados con procesos internos de la cooperativa. b) Inscripciones de marca, mascotas, patentes y escrituras que se brindan como garantías. c) Realizar trámites para la cooperativa incluyendo las agencias, en los registros, tribunales, SERTRACEN, ministerio de trabajo, fiscalía general de la república o cualquier otro ministerio del que se tenga interés. d) Realizar estudios registrales de bienes que se consideran como garantías de los préstamos a otorgar. e) Revisar y corregir documentos legales para la elaboración de contratos de créditos. f) Realizar las anotaciones preventivas requeridas por la cooperativa, cuando sean tomados inmuebles como garantías para préstamo. g) Elaborar documentos administrativos y cancelaciones de préstamos hipotecarios entre otros. h) Presentar documentos al fondo social para la vivienda, al centro nacional de registro y dar seguimiento para su inscripción. i) Realizar el pago de honorarios para los tramites en registros como apoyo a los asociados que tramitan créditos. 		

- j) Revisar poderes y otros documentos legales para la apertura de cuentas de ahorro.
- k) Realizar otras actividades relacionadas encomendadas por el jefe del departamento jurídico.
- l) Revisión de los contratos revisando sellos, firmas y estructura de fondo y forma para garantizar legalidad de los documentos y el respaldo de la cooperativa,
- m) Garantizar el resguardo de los contratos notariales de forma íntegra y profesional de forma ordenada y constante.

Ubicación Física:

-- Oficina de sección notarial, Edificio "B" Central, San Salvador.

5.11 Manual de procedimientos

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0120
	Asocio de solicitante	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página:1/3
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

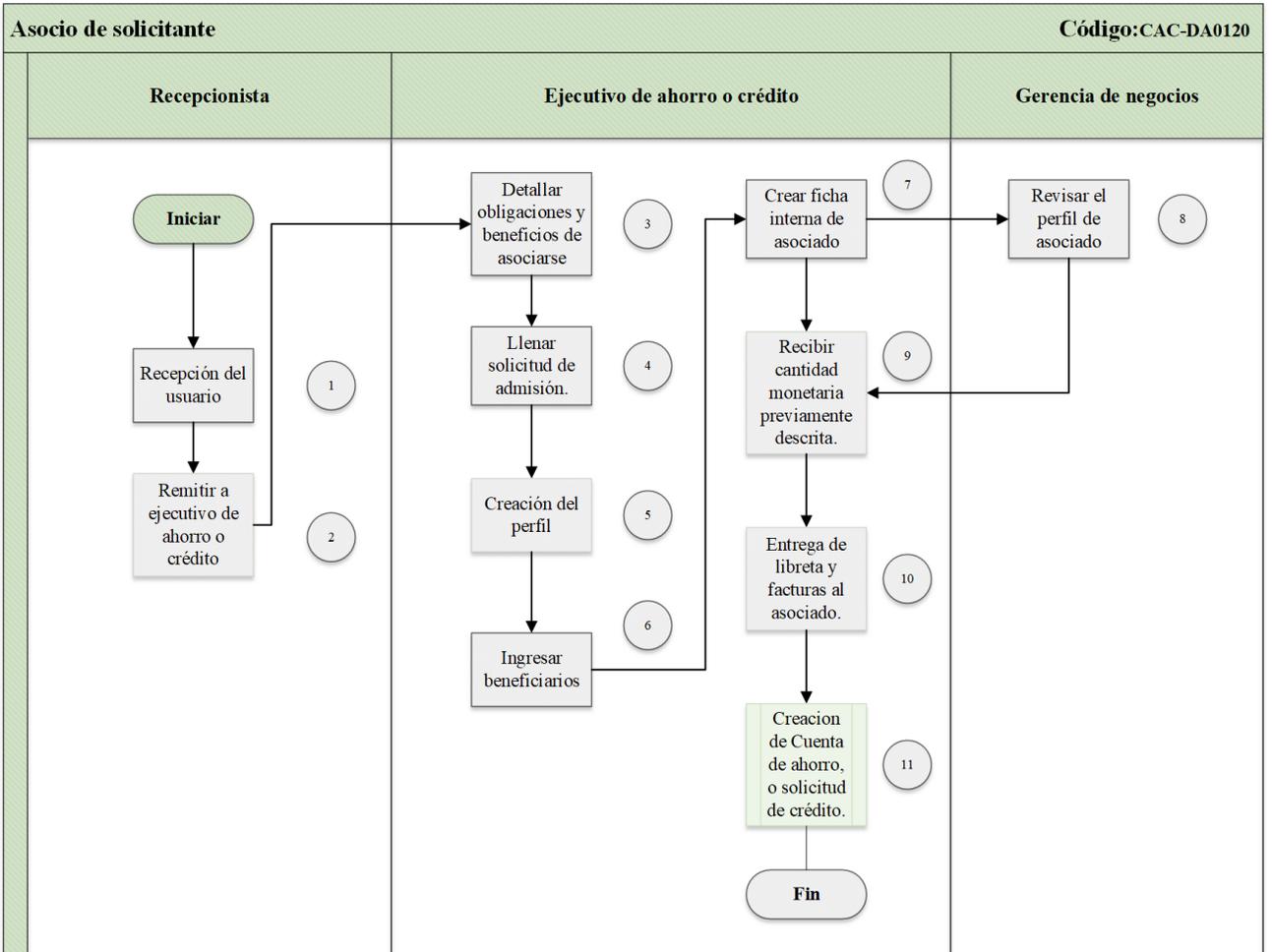
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Recepción del usuario	Cuando el usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista le recibe amablemente y atiende su necesidad; posteriormente registra si el trámite es para asociarse a la cooperativa.	Recepcionista	-
2) Remitir a ejecutivo de ahorro o crédito	El usuario es remitido al ejecutivo de ahorro o crédito, dependiendo del motivo por el cual desea asociarse.	Recepcionista	-
3) Detallar obligaciones y beneficios de asociarse.	El ejecutivo explica al usuario el monto que debe cancelar por ingreso a la cooperativa, y el monto actual de cancelación mensual en concepto de aportación, si el usuario acepta, se solicita DUI y NIT (obligatorios) para realizar apertura de cuenta. En caso de que el usuario que desea asociarse sea extranjero debe presentar pasaporte o documento de residente. Para mayores de 16 años se solicitará carnet de minoridad y NIT.	Ejecutivo de ahorro o crédito	DUI y NIT del asociado
4) Llenar solicitud de admisión.	El ejecutivo completa todos los campos de solicitud de admisión (el asociado puede presentar la solicitud completa con antelación).	Ejecutivo de ahorro o crédito	DUI y NIT del asociado, solicitud de admisión.
5) Creación del perfil	El ejecutivo revisa en el sistema si el usuario ya tiene un perfil creado, de ser así verifica y completa datos, de lo contrario crea el perfil con los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Documento Único de identidad. ○ Número de identificación tributaria. ○ Dirección de residencia. ○ Dirección de trabajo. ○ Número de contacto. ○ Medio de contacto en el trabajo. 	Ejecutivo de ahorro o crédito	DUI y NIT del usuario, solicitud de asociado, sistema.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0120
	Asocio de solicitante	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 2/3
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
6) Ingresar beneficiarios	El ejecutivo crea un perfil para el/ los beneficiarios, ingresando los datos personales, si los beneficiarios ya cuentan con un perfil en el sistema, se verifican y actualizan los datos.	Ejecutivo de ahorro o crédito	Sistema de apertura
7) Crear ficha interna de asociado	Se genera ficha integral interna de asociado y se anota en el libro de control de fichas. Por cuestiones de control de lavado de dinero se explica al asociado los motivos de la ficha; posteriormente se imprime la libreta y los contratos.	Ejecutivo de ahorro o crédito	Ficha interna de asociado, sistema de apertura, libro de control de fichas de asociado
8) Revisar el perfil de asociado	Jefatura colabora con la revisión del perfil creado, ficha integral, contrato, tarjeta de la cuenta y las libretas.	Gerencia de negocios	
9) Recibir cantidad monetaria previamente descrita.	El ejecutivo solicita el monto a cancelar al ahora asociado, entra al sistema como colector, ingresa a la cuenta del usuario y busca la cuenta creada, define los orígenes de los fondos, detalla denominaciones y al verificar que todo esté en orden procede a generar factura de pago.	Ejecutivo de ahorro o crédito	Sistema colector, factura de pago.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0120
	Asocio de solicitante	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 3/3
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
10) Entrega de libreta y facturas al asociado.	El ejecutivo debe entregar al asociado la libreta de aportaciones y las facturas correspondientes a las transacciones realizadas, de esta manera se da por finalizado el proceso de apertura de cuenta.	Ejecutivo	Libreta, factura de pago.
11) Cuenta de ahorro, o solicitud de crédito.	Si el asociado solicitó admisión a la cooperativa con intenciones de comenzar un proceso de ahorro o un crédito, el ejecutivo procede a brindar la información necesaria y remite al asociado al siguiente procedimiento.	Ejecutivo	



 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0220
	Apertura de cuenta de ahorro Infantil y Escolar	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 1/2
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

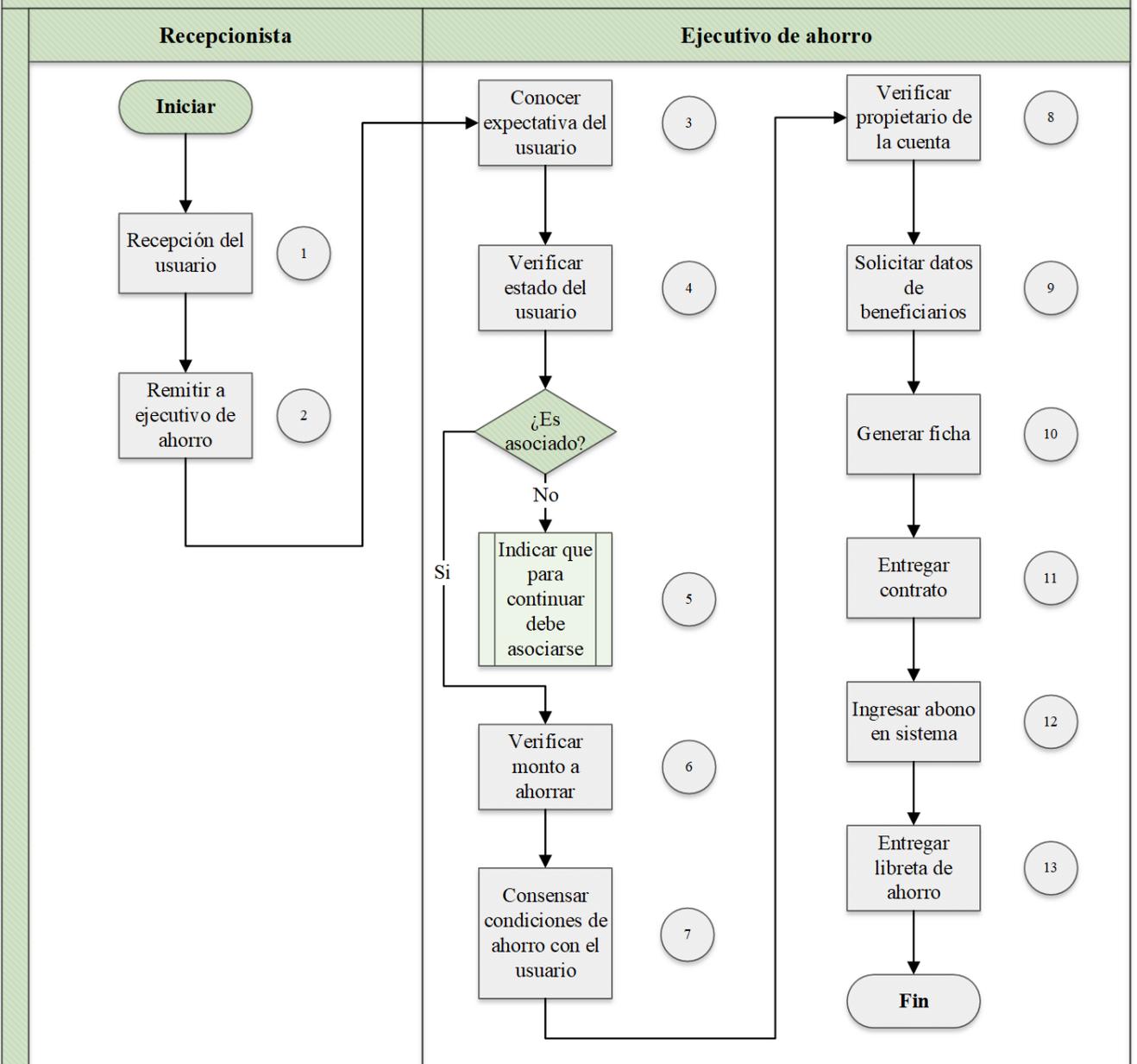
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Consensar con el usuario	Se revisan las condiciones en las cuales se apertura la cuenta.	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
2) Verificar propietario de la cuenta	En este paso se verifica si la cuenta será de un único propietario o mancomunada del tipo “y” u “o”	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
3) Solicitar datos de beneficiarios	Se solicitan datos personales de beneficiario/os de la cuenta, nombre, documento único de identidad, teléfono y parentesco.	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
4) Generar ficha	Se genera ficha con elementos técnicos del depósito	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
5) Entregar contrato	Se genera el contrato del ahorro a la vista, se celebra su firma y se entrega al asociado	Ejecutivo de ahorro	Contrato de cuenta de ahorro
6) Ingresar abono en sistema	Se realiza el depósito de ahorro a la vista y se ingresa en el sistema de apertura de cuenta	Ejecutivo de ahorro	Asociado/ Ejecutivo de Ahorro
7) Entregar libreta de ahorro	Se le entrega al usuario una libreta de ahorro donde se actualizarán movimientos en la cuenta.	Ejecutivo de ahorro	Libreta de ahorro

 CACTIUSA D.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0220
	Apertura de cuenta de ahorro Infantil y Escolar	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 2/2
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
8) Recepción del usuario	Usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista atiende la necesidad del usuario y registra si el trámite es acerca de una apertura de cuenta de ahorro en cuenta corriente.	Recepcionista	
9) Remitir a ejecutivo de ahorro	El usuario es remitido al ejecutivo de ahorro.	Recepcionista	
10) Conocer expectativa del usuario	El ejecutivo de ahorro indaga en los intereses reales del usuario para saber el tipo de cuenta que solicita	Ejecutivo de ahorro	
11) Verificar estado del usuario	Verificar si el usuario es asociado (Se le solicita el DUI), si este no lo es, se le indica que para continuar debe asociarse; si el usuario acepta continua al proceso de asociarse.	Ejecutivo de ahorro	DUI del usuario, ficha interna de asociado
12) Verificar monto a ahorrar	El Ejecutivo de ahorro realiza en sistema el cálculo de intereses generados en el tiempo dependiendo del monto a ahorrar y la tasa de interés respectiva.	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta

Apertura de cuenta de ahorro Infantil y Escolar

Código: CAC-DA0220

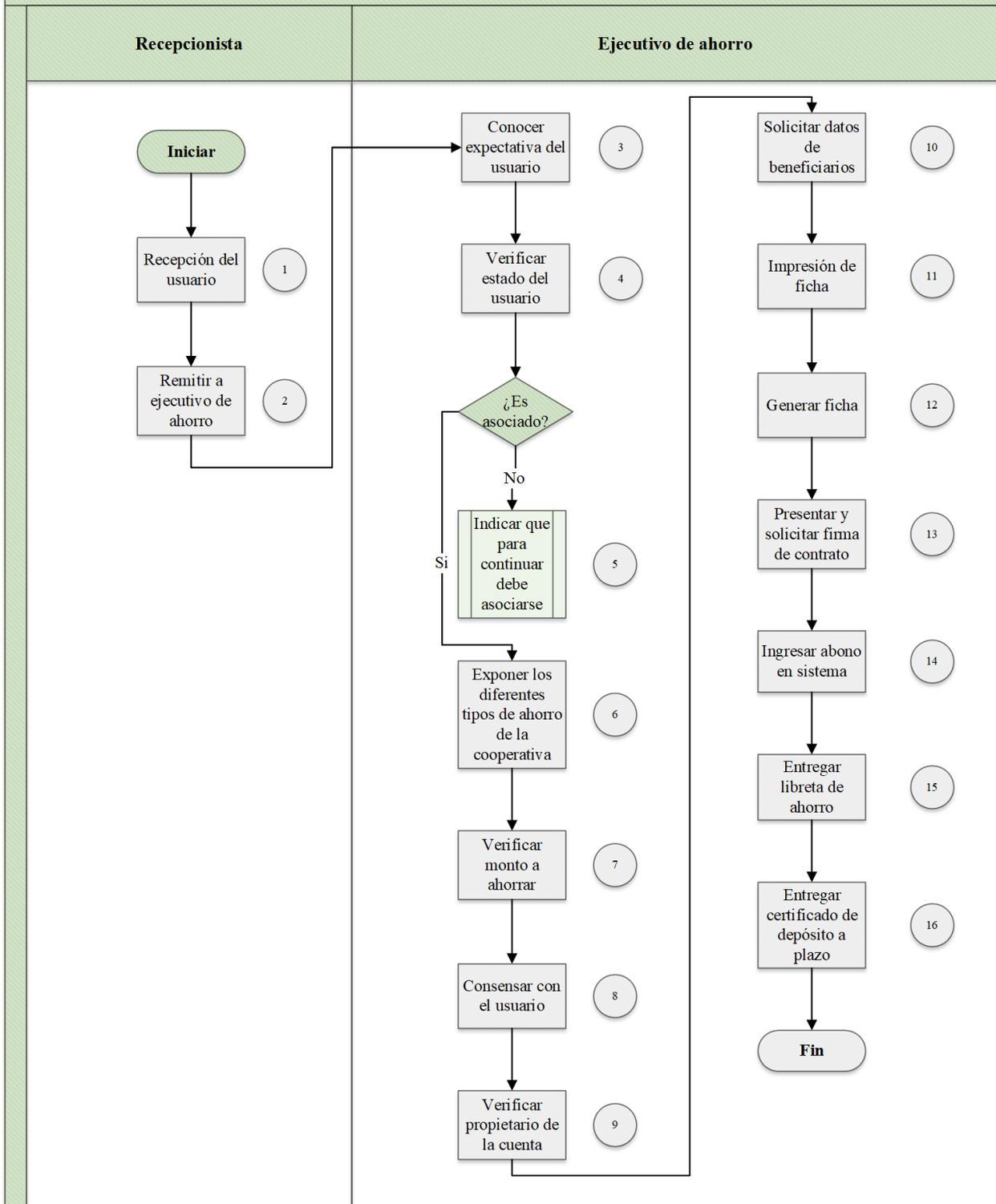


 CACTIUSA De R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CAC-DA0320		
	Apertura de cuenta de ahorro a plazos fijos		Fecha: Agosto -2020		
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro		Página: 1/3		
Revisó:			Autorizó: Consejo de administración		
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo		
1) Recepción del usuario	Usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista atiende la necesidad del usuario y registra si el trámite es acerca de una apertura de cuenta de ahorro.	Recepcionista	-		
2) Remitir a ejecutivo de ahorro	El usuario es remitido al ejecutivo de ahorro.	Recepcionista	-		
3) Conocer expectativa del usuario	El ejecutivo de ahorro indaga en los intereses reales del usuario.	Ejecutivo de ahorro	-		
4) Verificación del estado de usuario en el sistema.	Verificar si el usuario es asociado (Se le solicita el DUI y NIT), si este no lo es, se le indica que para continuar debe asociarse; si el usuario acepta continua el proceso.	Ejecutivo de ahorro	DUI y NIT del usuario, ficha interna de asociado		
5) Exponer los diferentes tipos de ahorro de la cooperativa.	El ejecutivo presenta al usuario los diferentes tipos de ahorro que ofrece la cooperativa, y realiza manualmente la proyección de intereses a generar según el monto que el asociado desee ahorrar para presentarle las diferentes alternativas, cuando el usuario ha seleccionado un tipo de ahorro, seguir con este procedimiento si es ahorro a plazo fijo, de lo contrario dirigirse a los manuales para el tipo de ahorro seleccionado por el usuario.	Ejecutivo de ahorro	-		
6) Realizar el proceso de admisión con proceso de apertura de cuenta de ahorro.	Para este paso debe dirigir al manual de nuevo asociado y revisar los pasos que se deben seguir, al completar el procedimiento referirse al presente.	Ejecutivo de ahorro	DUI y NIT del usuario, Procedimiento de nuevo asociado.		

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0320
	Apertura de cuenta de ahorro a plazos fijos	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 2/3
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
7) Verificar monto a ahorrar	El Ejecutivo de ahorro realiza en sistema el cálculo de intereses a generar en el tiempo dependiendo del monto a ahorrar y la tasa de interés respectiva.	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
8) Consensar con el usuario	Se revisan los montos a generar y las condiciones del ahorro a plazo, si el asociado acepta se procede a ingresar al sistema.	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
9) Verificar propietario o de la cuenta	En este paso se verifica si la cuenta será de un único propietario o mancomunada del tipo "y" u "o"	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
10) Solicitar datos de beneficiarios	Se solicitan datos personales de beneficiario/os de la cuenta, nombre, documento único de identidad, teléfono y parentesco.	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
11) Impresión de ficha	Se imprime una ficha con todos los datos personales del asociado, certificado (1 original y 2 copias).	Ejecutivo de ahorro	
12) Generar ficha	Se genera ficha con elementos técnicos del depósito a plazo o se solicita en despacho de la jefatura de ahorro.	Ejecutivo de ahorro	Sistema de apertura de cuenta
13) Presentar y solicitar firma de contrato	Se genera el contrato del ahorro a plazo, se celebra su firma y se entrega al asociado no hay contrato	Ejecutivo de ahorro	Contrato de cuenta de ahorro
14) Ingresar abono en sistema	Se realiza el depósito de ahorro a plazo en colector.	Ejecutivo de ahorro	Asociado/Ejecutivo de ahorro

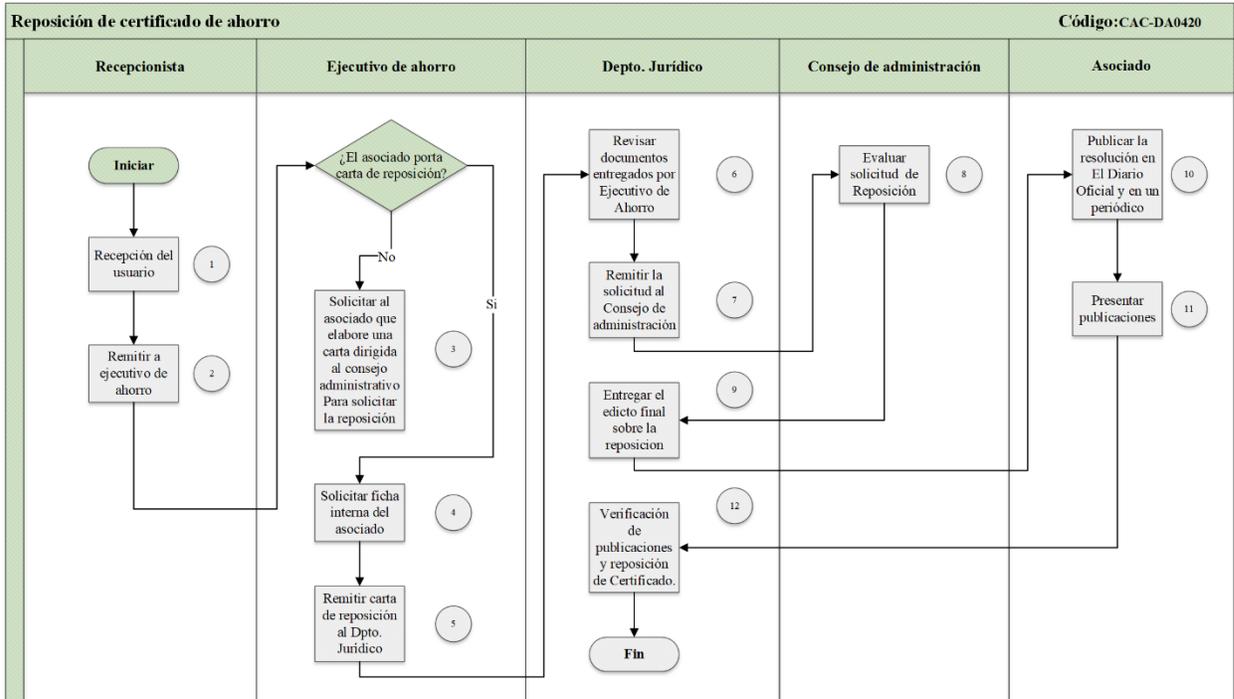
 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0320	
	Apertura de cuenta de ahorro a plazos fijos	Fecha: Agosto -2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 3/3	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
15) Entregar libreta de ahorro	Se le entrega al usuario una libreta de ahorro donde se actualizarán movimientos en la cuenta.	Ejecutivo de ahorro	Libreta de ahorro
16) Entregar certificado de depósito a plazo	Se entrega al usuario el certificado de depósito a plazo a la vez que se le informa del proceso de reposición.	Ejecutivo de ahorro	Certificado de depósito a plazo



 CACTIUSA de R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0420
	Reposición de certificado de ahorro	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 1/2
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Recepción del usuario	Usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista atiende la necesidad del usuario y registra si el trámite es acerca de una reposición de certificado de ahorro.	Recepcionista	
2) Verificar si el asociado porta carta de reposición	El ejecutivo de ahorro verifica si el asociado presenta carta dirigida al consejo administrativo donde solicita la reposición del certificado de ahorro con los siguientes datos especificados, <ul style="list-style-type: none"> - Plazo - Tasa de interés - Si esta mancomunado - O sus beneficiarios Debe anexar copia del DUI y NIT.	Ejecutivo de ahorro	DUI y NIT del asociado
3) Solicitar ficha	Se solicita la ficha interna del asociado en el despacho de la jefatura de ahorro, para revisión de los datos presentados en la carta dirigida al consejo administrativo.	Ejecutivo de ahorro	DUI del usuario, ficha interna de asociado
4) Remitir carta	Se remite carta al departamento jurídico.	Ejecutivo de ahorro	
5) Revisar documentos entregados por Ejecutivo de Ahorro	Revisión de carta del asociado, revisan la ficha, DUI y NIT y remiten la carta consejo de administración.	Depto. Jurídico	
6) Evaluar solicitud	La petición de reposición pasa al consejo administrativo quien da seguimiento.	Consejo de administración	Carta del asociado

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0420	
	Reposición de certificado de ahorro	Fecha: Agosto-2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 2/2	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
7) Entregar el edicto	El edicto final sobre la reposición del certificado de ahorro	Abogado	Edicto
8) Publicar en diario	Se publica la resolución en el diario oficial 3 veces y 3 veces en un periódico de mayor circulación	Asociado	Copias de las publicaciones.
9) Presentar publicaciones	Presentar las publicaciones al departamento jurídico.	Asociado	Copias de las publicaciones
10) Verificación de publicaciones y reposición de Certificado.	Se verifican las publicaciones en diario oficial y luego inicia la reposición de la tarjeta. Se le cobra un valor dependiente del monto al ahorro.	Depto. Jurídico	



 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0520
	Renovación de certificado de ahorro a plazo fijo	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 1/2
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

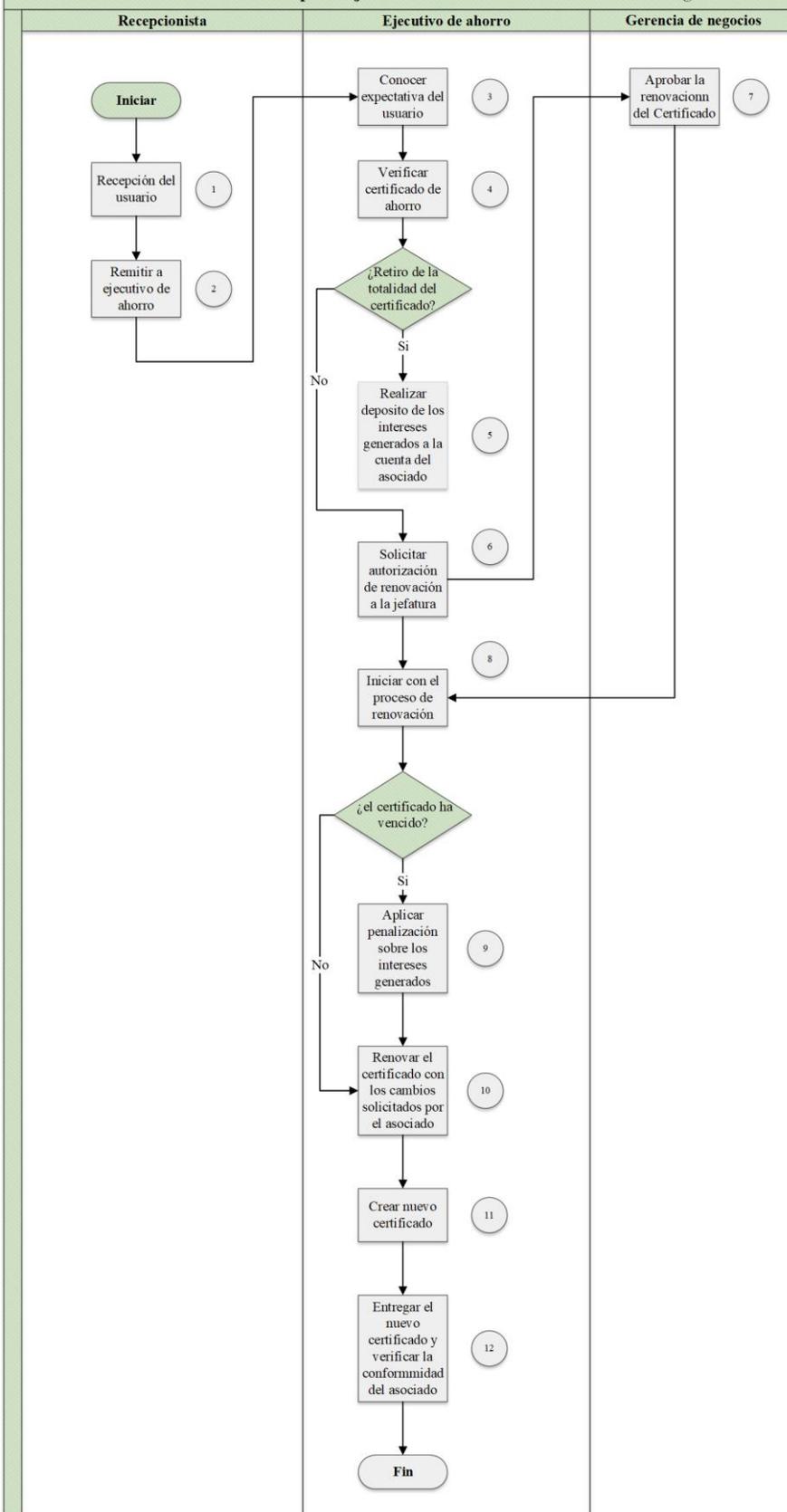
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Recepción del usuario	Se presenta usuario a recepción con el fin de realizar el trámite de renovación de certificado de ahorro a plazo fijo.	Recepcionista	
2) Remitir a ejecutivo de ahorro	Se remite al usuario con el ejecutivo de ahorro para ser atendido.	Ejecutivo de ahorro	
3) Conocer expectativa del usuario	El ejecutivo indaga para conocer los intereses reales del usuario.	Ejecutivo de ahorro	
4) Verificar certificado de ahorro	Se verifica si el asociado porta el certificado de ahorro a plazo fijo.	Ejecutivo de ahorro	Certificado de ahorro a plazo fijo
5) Consensar con el usuario	<p>Se conoce el cambio que desea hacer en el certificado de ahorro a plazo fijo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Retirarlo en su totalidad, 2) Realizar una modificación en el pago de intereses y plazo. 3) Retirar solo una parte del certificado y crear uno nuevo con el restante. 4) Renovarlo bajo las condiciones del certificado actual siempre y cuando esté dentro de los 5 días hábiles que dicta el certificado cuando se vence. <p>Si el certificado no ha vencido puede incrementarlo, pero bajo la debida autorización de la jefatura.</p> <p>Si desea anular el certificado fuera del plazo de los 5 días se pide autorización y el asociado incurre en una penalización sobre los intereses generados.</p>	Ejecutivo de ahorro	Certificado de ahorro a plazo fijo, libretas de ahorro a la vista.

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DA0520
	Renovación de certificado de ahorro a plazo fijo	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Cuentas de ahorro	Página: 2/2
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
6) Realizar las operaciones	Utilizando el sistema se retira el certificado de ahorro a plazo fijo de caja y luego si: <ul style="list-style-type: none"> - Se renueva el certificado si se desea mantener bajo el mismo monto. Puede cambiar el destino de los intereses generados y enviarlos a cuentas ahorro a la vista, escolar, navideño o a cuentas de ahorro de bancos del sistema financiero; puede también decidir por recibir los intereses al final del plazo. - Se renueva el certificado si se desea cambiar el monto, se deposita las cuentas de ahorro a la vista, en aportaciones o se entrega en efectivo la fracción del monto a retirar al asociado y se realiza la renovación en el sistema basado en la cantidad restante. Se pacta la tasa de interés a otorgar. El asociado decide donde destinar los intereses generados. Durante los 5 días hábiles puede renovar el certificado con cambios en: <ul style="list-style-type: none"> - El plazo - Los beneficiarios - Destino de intereses Mancomunar el certificado (puede ser Y u O)	Ejecutivo de ahorro	Certificad o de ahorro a plazo fijo, DUI, NIT.
7) Crear nuevo certificado	Se crea el nuevo certificado de ahorro a plazo fijo y se entrega al asociado.	Ejecutivo de ahorro	Nuevo certificad o de ahorro a plazo fijo, DUI, NIT.
8) Verificar conformidad con la operación	Se verifica si la operación fue realizada con éxito conforme a las expectativas del asociado y si se desea realizar otra operación dentro del departamento de negocios.		

Renovación de certificado de ahorro a plazo fijo

Código: CAC-DA0520



 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0120
	Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 1/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Recepción del usuario	Cuando el usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista le recibe y atiende su necesidad; posteriormente registra si el trámite es crédito.	Recepcionista	
2) Remitir a ejecutivo de crédito	El usuario es remitido al ejecutivo de crédito.	Recepcionista	
3) Entrevista con el solicitante	Verificar si el usuario es asociado, si este no lo es, se le informa que es requisito asociarse si su crédito es aprobado más adelante, además se le brinda información de las cuentas de ahorro y los beneficios de la cooperativa.	Ejecutivo de crédito	DUI del solicitante
4) Análisis del solicitante	El ejecutivo de crédito indaga en los intereses reales del solicitante, las expectativas y su condición actual (trabajo, dirección, ingresos, gastos, remesas u otras actividades laborales además del salario).	Ejecutivo de crédito	
5) Definir la forma de pago	Definir la línea de crédito y la forma de pago que tendría el solicitante.	Ejecutivo de crédito / solicitante	
6) Negociación con el usuario	El Ejecutivo de crédito realiza en sistema el cálculo de cuota, plazos y tasa de interés (crédito). Se revisan los datos del préstamo en conjunto con el solicitante, en caso de inconformidad se procede a realizar modificaciones en plazo, cuota, etc. Si acepta, continua el proceso.	Ejecutivo de crédito / solicitante	Sistema
7) Entrega de solicitudes	El ejecutivo de crédito entrega las solicitudes de acuerdo con las garantías definidas, instruyendo sobre el llenado con información y los anexos correspondientes que deben presentar (solicitante y fiador) de acuerdo con el destino del préstamo para Consumo .	Ejecutivo de crédito	

 CACTIUSA D.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0120	
	Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto-2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 2/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
8) Recepción de documentos	Se verifica la documentación solicitada de acuerdo con el destino del préstamo y las garantías; si el solicitante no trae los documentos completos, se pueden recibir, pero se advierte al solicitante que esto retrasa el proceso.	Ejecutivo de crédito	Solicitud de préstamo
9) Entrega de documentos al jefe de préstamos	El ejecutivo de crédito entrega la solicitud de préstamo con los documentos del solicitante y el fiador al jefe de préstamos, garantizando que la documentación y la información este completa.	Ejecutivo de crédito / Jefe de préstamos	Solicitud de préstamo
10) Determinar viabilidad del otorgamiento	El jefe de préstamos verifica que se encuentre completa la documentación solicitada en paso "7". Para un descuento en planilla, se analiza la estabilidad y récord de la empresa, la edad del solicitante, fuente de ingresos. En caso de no considerarse la viabilidad del crédito se manda a comité justificando el motivo.	Jefe de préstamos	Solicitud de préstamo
11) Entregar solicitud al analista de crédito	Después de revisar toda la documentación y considerar que es un crédito viable, el jefe de préstamos entrega solicitud y documentos del solicitante y fiador al analista de crédito.	Jefe de préstamos/ Analista de crédito	Solicitud de préstamo
12) Verificar documentos	El analista crédito verifica que no falten los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Solicitud. ○ Autorización para revisar récord crediticio en EQUIFAX. ○ Constancia salarial y estado de cuenta del AFP (si fuese empleado). ○ Copia de DUI, NIT ampliados al 150%. ○ Recibo de agua o luz (del mes anterior). ○ Comprobantes de Destino del préstamo solicitado). ○ Respaldo de fuentes de ingreso. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA DE R.L.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0120
		Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto -2020
		Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 3/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
13) Verificar solicitud	El analista verifica que la solicitud este llena completamente, los números telefónicos y las direcciones sean válidas, posteriormente compara la información detallada en solicitud con documentos, la información debe coincidir, de ser diferente ya no se puede seguir con el análisis.	Analista de crédito	Solicitud de préstamo
14) Verificar constancia salarial	<p>En caso de ser empleado se verifica que la constancia salarial del usuario contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de empresa ○ Tiempo de trabajo en la empresa. ○ Cargo que desempeña. ○ Descuentos aplicados en planilla u otros préstamos. ○ Si al solicitante se le descuenta un 20% de su salario no es recomendable otorgar el crédito ya que se afecta la liquidez de la persona. ○ Teléfono, correo y sello. ○ Vigencia de la constancia salarial <p>Si se detectan variaciones entre la información brindada en solicitud y constancia, se comunica con el solicitante del préstamo para corroborar información.</p>	Analista de crédito	Constancia salarial
15) Verificar recibo de energía eléctrica	El analista verifica si el nombre, fecha y dirección del recibo coincide con la información de solicitud del crédito.	Analista de crédito	Recibo de energía eléctrica

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0120	
	Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto -2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 4/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
16) Verificar estado de cuenta del AFP	<p>Si el solicitante es empleado, el analista revisara lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad de pago en cuotas del AFP por parte de la empresa, revisando detalladamente la fecha en que fueron emitidos los pagos, para determinar si se realizaron puntualmente o con atrasos. ○ Compara el monto de salario de la solicitud de crédito, constancia salarial y cuenta AFP, en los tres casos el monto presentado debe ser el mismo. <p>Si en esta actividad se encuentra una anomalía el analista se contactará con la empresa o al AFP según lo considere necesario.</p>	Analista de crédito	Constancia de cuenta del AFP
17) Verificar constancias para uso de préstamos	<p>Préstamo de Consumo Personal</p> <p>El solicitante debe redactar una carta justificando el destino específico del préstamo de consumo personal.</p> <p>Dependiendo del destino específico se verifica la información, los tipos de préstamos de consumos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Enseres ○ Gastos educativos ○ Gastos médicos ○ Vehículo personal ○ Reparación de vehículo ○ Cancelar deudas ○ Gastos personales 	Analista de crédito	Carta del solicitante

 CACTIUSA D.C. R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0120	
	Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto -2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 6/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
18) Verificación de referencias	<p>El analista realiza llamadas a las cuatro referencias brindadas por el solicitante (Dos familiares y dos personales). Las preguntas que debe realizar el analista son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si conoce al solicitante (nombre completo). ○ Años de conocer el solicitante. ○ Corroborar dirección plasmada en solicitud de las referencias. <p>Si alguna de las referencias no contesta, el analista se comunica con el solicitante para cambiar referencia o para notificarlo sobre la llamada; se debe llamar a las cuatro referencias sin excepción alguna.</p>	Analista de crédito	
19) Comunicarse con la empresa	<p>Si el pago del préstamo está acordado como descuento en planilla, el analista debe comunicarse con el encargado de la empresa; en caso de no haberse trabajado antes con la empresa se indaga en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Corroborar detalles de la empresa. ○ Años de la empresa, el giro, número de empleados y sus agencias. ○ Si aceptan orden de descuento de cooperativa (algunas empresas solo trabajan con descuentos de banca privada). ○ Si aceptan la cuota que sería asignada al descuento en planilla, de ser otorgado el préstamo al solicitante. ○ Se debe preguntar la forma de pago; si solicitan servicio de cobro o envían cheque para realizar el pago en ventanilla. <p>Si la cooperativa ya ha trabajado con esta empresa antes, esta actividad es menos rigurosa en cuanto a las preguntas de la empresa en general porque ya se conoce su forma de trabajo.</p>	Analista de crédito	

 CACTIUSA^{de}R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0122
	Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 6/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

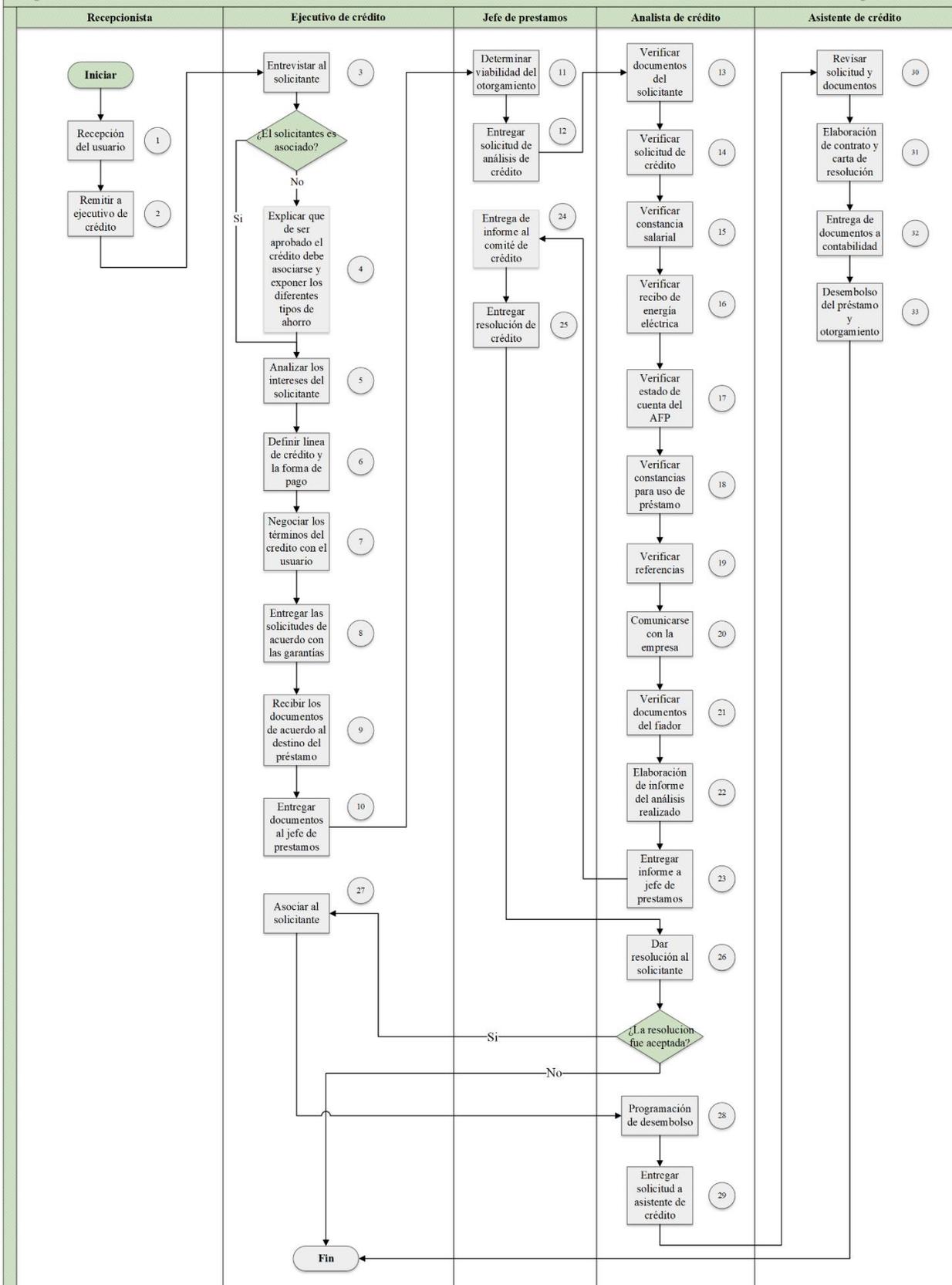
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
20) Verificar documentos del fiador	Al completar la verificación de toda la documentación del solicitante se procede al análisis de los documentos del fiador, siguiendo el mismo procedimiento tomado para el solicitante.	Analista de crédito	
21) Elaboración de informe del análisis realizado	<p>Cuando la información del solicitante y fiador han sido verificadas se elabora el informe que será enviado al comité. Debe contener las siguientes partes guiadas por el formato establecido de la cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Detalles de datos personales. ○ Datos del crédito solicitado. ○ Deducciones que se realizarían al otorgar el préstamo. ○ Cuota que cancelaría. ○ Monto por entregar al solicitante. ○ Observaciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen de la información verificada, y datos sobre el monto solicitado, debe aclarar si se afecta o no la liquidez de la persona de ser otorgado el préstamo. 2. Debe redactar una observación general del fiador similar al redactado para el solicitante. 3. Para finalizar el analista redactar observación de la conclusión general del análisis realizado, según juicio objetivo, deben especificarse las razones por las cuales se considera que el crédito podría ser otorgado o denegado. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA^{DE}R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0120
	Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 7/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
22) Entregar informe a jefe de prestamos	El analista entrega informe y análisis al jefe de préstamos.	Analista de crédito	
23) Entrega de informe al comité de crédito	Trasladar la solicitud al comité de crédito para que de la resolución final.	Jefe de préstamos / Comité de crédito	
24) Entregar resolución de crédito	El jefe de préstamos entrega la resolución del comité de crédito al analista de crédito quien recibe la solicitud con los documentos del solicitante y fiador.	Jefe de préstamos / analista de crédito	
25) Dar resolución al solicitante	El analista contacta al solicitante para brindarle información sobre la resolución; si este fue aprobado, el analista gestiona para que la documentación sea completada, agrega observaciones en la solicitud.	Analista crédito	
26) Programación de desembolso	De ser pago personal, se programa inmediatamente, siempre y cuando ya todos los requerimientos fueron completados. De haber sido solicitado el préstamo como descuento en planilla, se podrá programar dicho desembolso posterior a contar con orden de descuento ya autorizada por la institución correspondiente.	Analista crédito	
27) Entregar solicitud a asistente de crédito	El analista entrega la solicitud y la documentación completa al asistente de crédito.	Analista crédito / Asistente de crédito	Solicitud de préstamo

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0120
	Otorgamiento de Préstamo de Consumo	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 8/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
28) Revisar solicitud y documentos	Posteriormente a haber recibir la orden de descuento, el analista de crédito procede a revisar detalladamente solicitud y documentos.	Asistente de crédito	Solicitud de préstamo
29) Elaboración de contrato y carta de resolución	Se elabora el contrato del préstamo y la carta de resolución.	Asistente de crédito	Carta de resolución / contrato del préstamo
30) Entrega de documentos a contabilidad	Se entregan los documentos y contrato a contabilidad para programar los desembolsos a los destinos del préstamo o el solicitante.	Asistente de crédito /Contabilidad	
31) Desembolso del préstamo y otorgamiento	Se reciben los documentos y cheques de contabilidad, posteriormente, se genera la libreta de ahorro simultáneo. Se procede al otorgamiento del crédito, entregando al solicitante copia de carta de resolución, se lee el contrato al solicitante y al fiador, después ambos deben firmar el contrato; si es pago personal se le entrega una tarjeta de pago, finalmente se entregan los cheques correspondientes.	Asistente de crédito /Solicitante /Fiador	



 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0220	
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio	Fecha: Agosto-2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 1/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Recepción del usuario	Cuando el usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista le recibe y atiende su necesidad; posteriormente registra si el trámite es crédito.	Recepcionista	
2) Remitir a ejecutivo de crédito	El usuario es remitido al ejecutivo de crédito.	Recepcionista	
3) Entrevista con el solicitante	Verificar si el usuario es asociado, si este no lo es, se le informa que es requisito asociarse si su crédito es aprobado más adelante, además se le brinda información de las cuentas de ahorro y los beneficios de la cooperativa.	Ejecutivo de crédito	DUI del solicitante
4) Análisis del solicitante	El ejecutivo de crédito indaga en los intereses reales del solicitante, las expectativas y su condición actual (trabajo, dirección, ingresos, gastos, remesas u otras actividades laborales además del salario).	Ejecutivo de crédito	
5) Definir la forma de pago	Definir la línea de crédito y la forma de pago que tendría el solicitante.	Ejecutivo de crédito / solicitante	
6) Negociación con el usuario	El Ejecutivo de crédito realiza en sistema el cálculo de cuota, plazos y tasa de interés (crédito). Se revisan los datos del préstamo en conjunto con el solicitante, en caso de inconformidad se procede a realizar modificaciones en plazo, cuota, etc. Si acepta, continua el proceso.	Ejecutivo de crédito / solicitante	Sistema
7) Entrega de solicitudes	El ejecutivo de crédito entrega las solicitudes de acuerdo con las garantías definidas, instruyendo sobre el llenado con información y los anexos correspondientes que deben presentar (solicitante y fiador) de acuerdo al préstamo para Comercio . Declaración de IVA y pago a cuenta (últimos 6 meses), renta (últimos 2 años) y estados financieros auditados (últimos 2).	Ejecutivo de crédito	

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0220
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 2/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
8) Recepción de documentos	Se verifica la documentación solicitada de acuerdo con el destino del préstamo y las garantías; si el solicitante no trae los documentos completos, se pueden recibir, pero se advierte al solicitante que esto retrasa el proceso.	Ejecutivo de crédito	Solicitud de préstamo
9) Entrega de documentos al jefe de préstamos	El ejecutivo de crédito entrega la solicitud de préstamo con los documentos del solicitante y el fiador al jefe de préstamos, garantizando que la documentación y la información este completa.	Ejecutivo de crédito / Jefe de préstamos	Solicitud de préstamo
10) Determinar viabilidad del otorgamiento	El jefe de préstamos verifica que se encuentre completa la documentación solicitada en paso "7". Para un descuento en planilla, se analiza la estabilidad y récord de la empresa, la edad del solicitante, fuente de ingresos. En caso de solicitarse estados financieros auditados se verifican firmas y sellos, en comprobantes de declaración de IVA y pago a cuenta se verifican los sellos. En caso de no considerarse la viabilidad del crédito se manda a comité justificando el motivo.	Jefe de préstamos	Solicitud de préstamo
11) Entregar solicitud al analista de crédito	Después de revisar toda la documentación y considerar que es un crédito viable, el jefe de préstamos entrega solicitud y documentos del solicitante y fiador al analista de crédito.	Jefe de préstamos/ Analista de crédito	Solicitud de préstamo
12) Verificar documentos	El analista crédito verifica que no falten los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Solicitud. ○ Autorización para revisar récord crediticio en EQUIFAX. ○ Constancia salarial y estado de cuenta del AFP (si fuese empleado). ○ Copia de DUI, NIT ampliados al 150%. ○ Recibo de agua o luz (del mes anterior). ○ Comprobantes de Destino del préstamo solicitado). ○ Respaldo de fuentes de ingreso. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0220
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 4/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
13) Verificar estado de cuenta del AFP	<p>Si el solicitante es empleado, el analista revisara lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad de pago en cuotas del AFP por parte de la empresa, revisando detalladamente la fecha en que fueron emitidos los pagos, para determinar si se realizaron puntualmente o con atrasos. ○ Compara el monto de salario de la solicitud de crédito, constancia salarial y cuenta AFP, en los tres casos el monto presentado debe ser el mismo. <p>Si en esta actividad se encuentra una anomalía el analista se contactará con la empresa o al AFP según lo considere necesario.</p>	Analista de crédito	Constancia de cuenta del AFP
14) Verificar constancias para uso de préstamo	<p>Préstamo para comercio</p> <p>El solicitante debe redactar una carta justificando el destino específico del préstamo para comercio</p> <p>Dependiendo del destino específico se verifica la información, los tipos de préstamos para comercio son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Capital de trabajo ○ Salario ○ Mobiliario y equipo ○ Maquinaria ○ Vehículo de trabajo ○ Repuestos ○ Infraestructura ○ Insumos 	Analista de crédito	Carta del solicitante

 CACTIUSA P.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0220
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 3/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
15) Verificar solicitud	El analista verifica que la solicitud este llena completamente, los números telefónicos y las direcciones sean válidas, posteriormente compara la información detallada en solicitud con documentos, la información debe coincidir, de no ser así se debe corroborar con el solicitante para la resolución de esta incongruencia.	Analista de crédito	Solicitud de préstamo
16) Verificar constancia salarial	En caso de ser empleado se verifica que la constancia salarial del usuario contenga: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de empresa ○ Tiempo de trabajo en la empresa. ○ Cargo que desempeña. ○ Descuentos aplicados en planilla u otros préstamos. ○ Si al solicitante se le descuenta un 20% de su salario no es recomendable otorgar el crédito ya que se afecta la liquidez de la persona. ○ Teléfono, correo y sello. ○ Vigencia de la constancia salarial Si se detectan variaciones entre la información brindada en solicitud y constancia, se comunica con el solicitante del préstamo para corroborar información.	Analista de crédito	Constancia salarial
17) Verificar recibo de energía eléctrica	El analista verifica si el nombre, fecha y dirección del recibo coincide con la información de solicitud del crédito.	Analista de crédito	Recibo de energía eléctrica

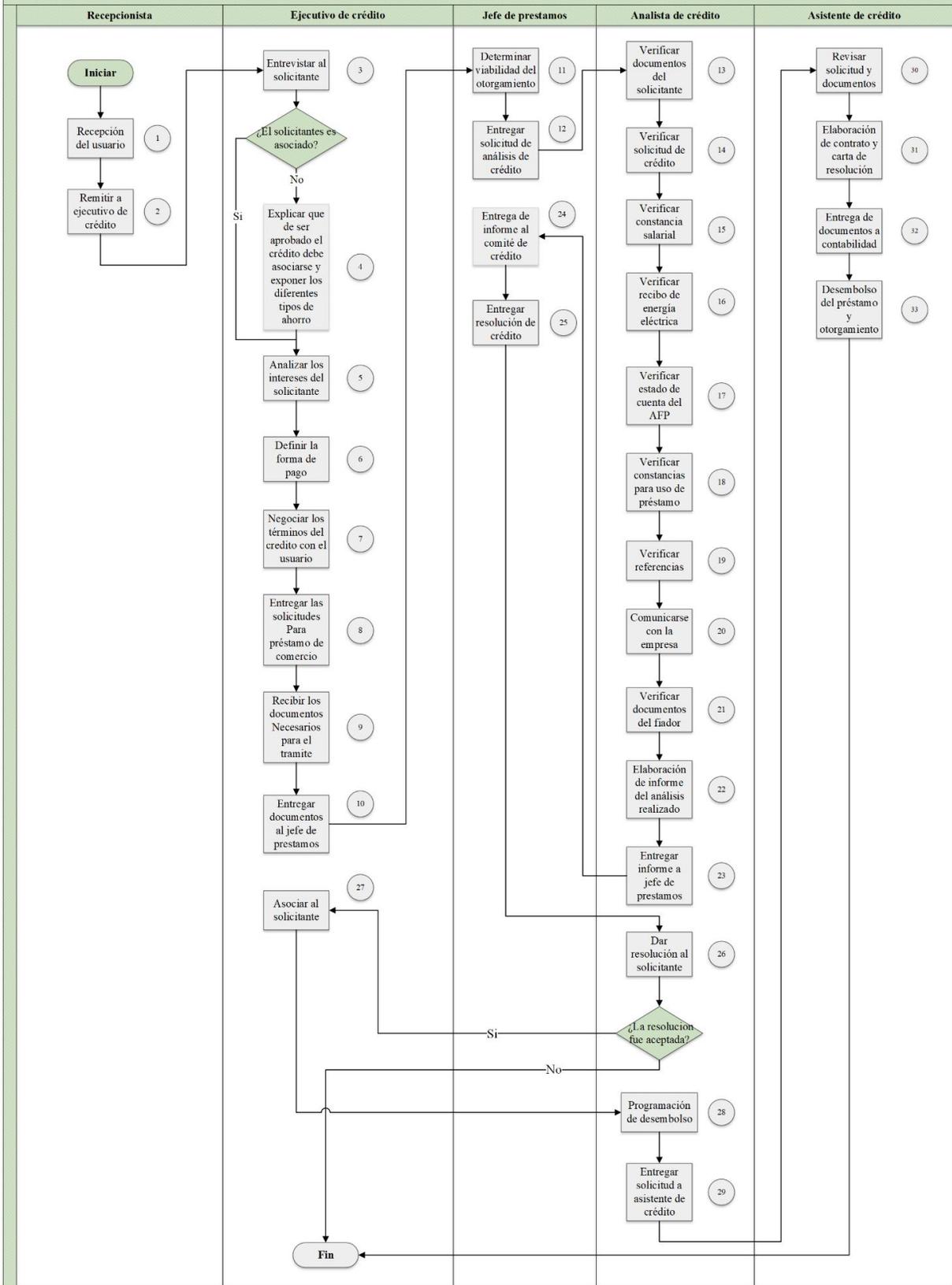
 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CAC-DP0220		
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio		Fecha: Agosto-2020		
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos		Página: 5/8		
Revisó:			Autorizó: Consejo de administración		
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo		
18) Verificación de referencias	<p>El analista realiza llamadas a las cuatro referencias brindadas por el solicitante (Dos familiares y dos personales). Las preguntas que debe realizar el analista son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si conoce al solicitante (nombre completo). ○ Años de conocer el solicitante. ○ Corroborar dirección plasmada en solicitud de las referencias. <p>Si alguna de las referencias no contesta, el analista se comunica con el solicitante para cambiar referencia o para notificarlo sobre la llamada; se debe llamar a las cuatro referencias sin excepción alguna.</p>	Analista de crédito			
19) Comunicarse con la empresa	<p>Si el pago del préstamo está acordado como descuento en planilla, el analista debe comunicarse con el encargado de la empresa; en caso de no haberse trabajado antes con la empresa se indaga en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Corroborar detalles de la empresa. ○ Años de la empresa, el giro, número de empleados y sus agencias. ○ Si aceptan orden de descuento de cooperativa (algunas empresas solo trabajan con descuentos de banca privada). ○ Si aceptan la cuota que sería asignada al descuento en planilla, de ser otorgado el préstamo al solicitante. ○ Se debe preguntar la forma de pago; si solicitan servicio de cobro o envían cheque para realizar el pago en ventanilla. <p>Si la cooperativa ya ha trabajado con esta empresa antes, esta actividad es menos rigurosa en cuanto a las preguntas de la empresa en general porque ya se conoce su forma de trabajo.</p>	Analista de crédito			

 CACTIUSA^{DE}R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0220	
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio	Fecha: Agosto-2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 6/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
20) Verificar documentos del fiador	Al completar la verificación de toda la documentación del solicitante se procede al análisis de los documentos del fiador, siguiendo el mismo procedimiento tomado para el solicitante.	Analista de crédito	
21) Elaboración de informe del análisis realizado	<p>Cuando la información del solicitante y fiador han sido verificadas se elabora el informe que será enviado al comité.</p> <p>Debe contener las siguientes partes guiadas por el formato establecido por la cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Detalles de datos personales. ○ Datos del crédito solicitado. ○ Deducciones que se realizarían al otorgar el préstamo. ○ Cuota que cancelaría. ○ Monto por entregar al solicitante. ○ Observaciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen de la información verificada, y datos sobre el monto solicitado, debe aclarar si se afecta o no la liquidez de la persona de ser otorgado el préstamo. 2. Debe redactar una observación general del fiador similar al redactado para el solicitante. 3. Para finalizar el analista redactar observación de la conclusión general del análisis realizado, según juicio objetivo, deben especificarse las razones por las cuales se considera que el crédito podría ser otorgado o denegado. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA D.C. R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0220	
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio	Fecha: Agosto-2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 7/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
22) Entregar informe a jefe de prestamos	El analista entrega informe y análisis al jefe de préstamos.	Analista de crédito	
23) Entrega de informe al comité de crédito	Trasladar la solicitud al comité de crédito para que de la resolución final.	Jefe de préstamos / Comité de crédito	
24) Entregar resolución de crédito	El jefe de préstamos entrega la resolución del comité de crédito al analista de crédito quien recibe la solicitud con los documentos del solicitante y fiador.	Jefe de préstamos / analista de crédito	
25) Dar resolución al solicitante	El analista contacta al solicitante para brindarle información sobre la resolución; si este fue aprobado, el analista gestiona para que la documentación sea completada, agrega observaciones en la solicitud.	Analista crédito	
26) Asociar al solicitante	Se procede a asociar al solicitante a la cooperativa en caso de no serlo, mediante un ejecutivo de cuentas.	Ejecutivos de cuenta	
27) Programación de desembolso	De ser pago personal, se programa inmediatamente, siempre y cuando ya todos los requerimientos fueron completados. De haber sido solicitado el préstamo como descuento en planilla, se podrá programar dicho desembolso posterior a contar con orden de descuento ya autorizada por la institución correspondiente.	Analista crédito	
28) Entregar solicitud a asistente de crédito	El analista entrega la solicitud y la documentación completa al asistente de crédito.	Analista crédito / Asistente de crédito	Solicitud de préstamo

 CACTIUSA de R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0220
	Otorgamiento de Préstamo de Comercio	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 8/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
29) Revisar solicitud y documentos	Posteriormente a haber recibir la orden de descuento, el analista de crédito procede a revisar detalladamente solicitud y documentos.	Asistente de crédito	Solicitud de préstamo
30) Elaboración de contrato y carta de resolución	Se elabora el contrato del préstamo y la carta de resolución.	Asistente de crédito	Carta de resolución / contrato del préstamo
31) Entrega de documentos a contabilidad	Se entregan los documentos y contrato a contabilidad para programar los desembolsos a los destinos del préstamo o el solicitante.	Asistente de crédito /Contabilidad	
32) Desembolso del préstamo y otorgamiento	Se reciben los documentos y cheques de contabilidad, posteriormente, se genera la libreta de ahorro simultáneo. Se procede al otorgamiento del crédito, entregando al solicitante copia de carta de resolución, se lee el contrato al solicitante y al fiador, después ambos deben firmar el contrato; si es pago personal se le entrega una tarjeta de pago, finalmente se entregan los cheques correspondientes.	Asistente de crédito /Solicitante /Fiador	



 CACTIUSA D.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320	
	Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto-2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 1/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Recepción del usuario	Cuando el usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista le recibe y atiende su necesidad; posteriormente registra si el trámite es crédito.	Recepcionista	
2) Remitir a ejecutivo de crédito	El usuario es remitido al ejecutivo de crédito.	Recepcionista	
3) Entrevista con el solicitante	Verificar si el usuario es asociado, si este no lo es, se le informa que es requisito asociarse si su crédito es aprobado más adelante, además se le brinda información de las cuentas de ahorro y los beneficios de la cooperativa.	Ejecutivo de crédito	DUI del solicitante
4) Análisis del solicitante	El ejecutivo de crédito indaga en los intereses reales del solicitante, las expectativas y su condición actual (trabajo, dirección, ingresos, gastos, remesas u otras actividades laborales además del salario).	Ejecutivo de crédito	
5) Definir la forma de pago	Definir la línea de crédito y la forma de pago que tendría el solicitante.	Ejecutivo de crédito / solicitante	
6) Negociación con el usuario	El Ejecutivo de crédito realiza en sistema el cálculo de cuota, plazos y tasa de interés(crédito). Se revisan los datos del préstamo en conjunto con el solicitante, en caso de inconformidad se procede a realizar modificaciones en plazo, cuota, etc. Si acepta, continua el proceso.	Ejecutivo de crédito / solicitante	Sistema
7) Entrega de solicitudes	El ejecutivo de crédito entrega las solicitudes de acuerdo con las garantías definidas, instruyendo sobre el llenado con información y los anexos correspondientes que deben presentar (solicitante y fiador) de acuerdo al destino del préstamo para Producción .	Ejecutivo de crédito	

 CACTIUSA D.C.R.L.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320
		Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto-2020
		Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 2/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
8) Recepción de documentos	Se verifica la documentación solicitada de acuerdo con el destino del préstamo y las garantías; si el solicitante no trae los documentos completos, se pueden recibir, pero se advierte al solicitante que esto retrasa el proceso.	Ejecutivo de crédito	Solicitud de préstamo
9) Entrega de documentos al jefe de prestamos	El ejecutivo de crédito entrega la solicitud de préstamo con los documentos del solicitante y el fiador al jefe de préstamos, garantizando que la documentación y la información este completa.	Ejecutivo de crédito / Jefe de prestamos	Solicitud de préstamo
10) Determinar viabilidad del otorgamiento	El jefe de préstamos verifica que se encuentre completa la documentación solicitada en paso "7". Para un descuento en planilla, se analiza la estabilidad y récord de la empresa, la edad del solicitante, fuente de ingresos. En caso de no considerarse la viabilidad del crédito se manda a comité justificando el motivo.	Jefe de prestamos	Solicitud de préstamo
11) Entregar solicitud al analista de crédito	Después de revisar toda la documentación y considerar que es un crédito viable, el jefe de préstamos entrega solicitud y documentos del solicitante y fiador al analista de crédito.	Jefe de préstamos/ Analista de crédito	Solicitud de préstamo
12) Verificar documentos	El analista crédito verifica que no falten los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> o Solicitud. o Autorización para revisar récord crediticio en EQUIFAX. o Constancia salarial y estado de cuenta del AFP (si fuese empleado). o Copia de DUI, NIT ampliados al 150%. o Recibo de agua o luz (del mes anterior). o Comprobantes de Destino del préstamo solicitado). o Respaldo de fuentes de ingreso. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320
	Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 3/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
13) Verificar solicitud	El analista verifica que la solicitud este llena completamente, los números telefónicos y las direcciones sean válidas, posteriormente compara la información detallada en solicitud con documentos, la información debe coincidir, de ser diferente ya no se puede seguir con el análisis.	Analista de crédito	Solicitud de préstamo
14) Verificar constancia salarial	<p>En caso de ser empleado se verifica que la constancia salarial del usuario contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de empresa ○ Tiempo de trabajo en la empresa. ○ Cargo que desempeña. ○ Descuentos aplicados en planilla u otros préstamos. ○ Si al solicitante se le descuenta un 20% de su salario no es recomendable otorgar el crédito ya que se afecta la liquidez de la persona. ○ Teléfono, correo y sello. ○ Vigencia de la constancia salarial <p>Si se detectan variaciones entre la información brindada en solicitud y constancia, se comunica con el solicitante del préstamo para corroborar información.</p>	Analista de crédito	Constancia salarial
15) Verificar recibo de energía eléctrica	El analista verifica si el nombre, fecha y dirección del recibo coincide con la información de solicitud del crédito.	Analista de crédito	Recibo de energía eléctrica

 CACTIUSA D.C. R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320	
	Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto -2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 4/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
16) Verificar estado de cuenta del AFP	<p>Si el solicitante es empleado, el analista revisara lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad de pago en cuotas del AFP por parte de la empresa, revisando detalladamente la fecha en que fueron emitidos los pagos, para determinar si se realizaron puntualmente o con atrasos. ○ Compara el monto de salario de la solicitud de crédito, constancia salarial y cuenta AFP, en los tres casos el monto presentado debe ser el mismo. <p>Si en esta actividad se encuentra una anomalía el analista se contactará con la empresa o al AFP según lo considere necesario.</p>	Analista de crédito	Constancia de cuenta del AFP
17) Verificar constancias para uso de préstamo	<p>Préstamo para producción</p> <p>El solicitante debe redactar una carta justificando el destino específico del préstamo para producción.</p> <p>Dependiendo del destino específico se verifica la información, los tipos de préstamos de consumos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Materia prima ○ Maquinaria ○ Insumos 	Analista de crédito	Carta del solicitante

 CACTIUSA de R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320
	Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 5/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

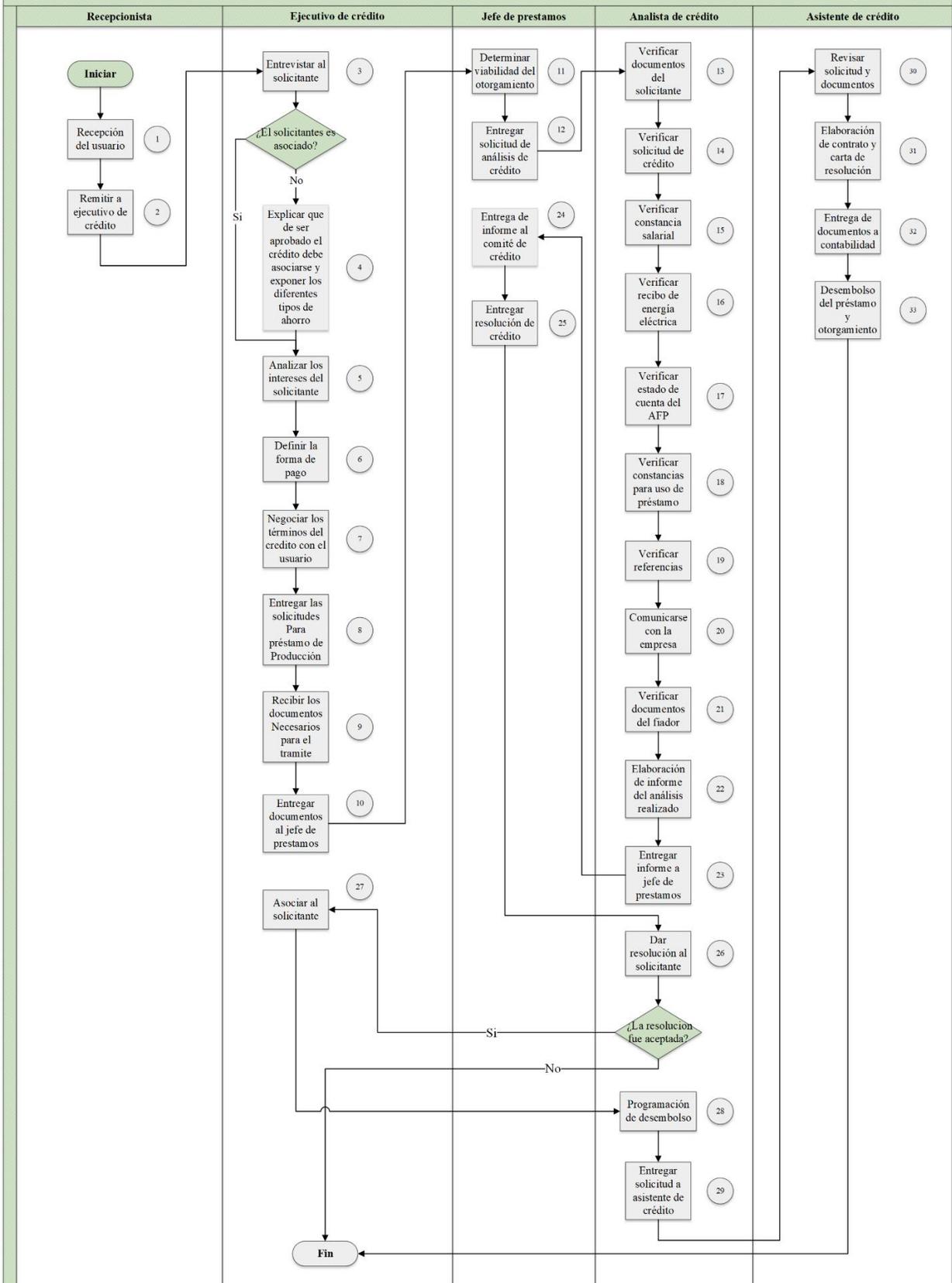
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
18) Verificación de referencias	<p>El analista realiza llamadas a las cuatro referencias brindadas por el solicitante (Dos familiares y dos personales).</p> <p>Las preguntas que debe realizar el analista son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si conoce al solicitante (nombre completo). ○ Años de conocer el solicitante. ○ Corroborar dirección plasmada en solicitud de las referencias. <p>Si alguna de las referencias no contesta, el analista se comunica con el solicitante para cambiar referencia o para notificarlo sobre la llamada; se debe llamar a las cuatro referencias sin excepción alguna.</p>	Analista de crédito	
19) Comunicarse con la empresa	<p>Si pago del préstamo está acordado como descuento en planilla, el analista debe comunicarse con el encargado de la empresa; en caso de no haberse trabajado antes con la empresa se indaga en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Corroborar detalles de la empresa. ○ Si aceptan orden de descuento de cooperativa (algunas empresas solo trabajan con descuentos de banca privada). ○ Si aceptan la cuota que sería asignada al descuento en planilla, de ser otorgado el préstamo al solicitante. ○ Se debe preguntar la forma de pago, si solicitan servicio de cobro o envían cheque para realizar el pago en ventanilla. <p>Si la cooperativa ya ha trabajado con esta empresa antes, esta actividad es menos rigurosa en cuanto a las preguntas de la empresa en general porque ya se conoce su forma de trabajo.</p>	Analista de crédito	

 CACTIUSA de R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320	
	Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto -2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 6/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
20) Verificar documentos del fiador	Al completar la verificación de toda la documentación del solicitante se procede al análisis de los documentos del fiador, siguiendo el mismo procedimiento tomado para el solicitante.	Analista de crédito	
21) Elaboración de informe del análisis realizado	<p>Cuando la información del solicitante y fiador han sido verificadas se elabora el informe que será enviado al comité. Debe contener las siguientes partes guiadas por el formato establecido por la cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Detalles de datos personales. ○ Datos del crédito solicitado. ○ Deducciones que se realizarían al otorgar el préstamo. ○ Cuota que cancelaría. ○ Monto por entregar al solicitante. ○ Observaciones. <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen de la información verificada, y datos sobre el monto solicitado, debe aclarar si se afecta o no la liquidez de la persona de ser otorgado el préstamo. 2. Debe redactar una observación general del fiador similar al redactado para el solicitante. 3. Para finalizar el analista redactar observación de la conclusión general del análisis realizado, según juicio objetivo, deben especificarse las razones por las cuales se considera que el crédito podría ser otorgado o denegado. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA D.S. R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320	
	Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto-2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 7/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
22) Entregar informe a jefe de prestamos	El analista entrega informe y análisis al jefe de préstamos.	Analista de crédito	
23) Entrega de informe al comité de crédito	Trasladar la solicitud al comité de crédito para que de la resolución final.	Jefe de préstamos / Comité de crédito	
24) Entregar resolución de crédito	El jefe de préstamos entrega la resolución del comité de crédito al analista de crédito quien recibe la solicitud con los documentos del solicitante y fiador.	Jefe de préstamos / analista de crédito	
25) Dar resolución al solicitante	El analista contacta al solicitante para brindarle información sobre la resolución; si este fue aprobado, el analista gestiona para que la documentación sea completada, agrega observaciones en la solicitud.	Analista crédito	
26) Asociar al solicitante	Se procede a asociar al solicitante a la cooperativa en caso de no serlo, mediante un ejecutivo de cuentas.	Ejecutivos de cuenta	
27) Programación de desembolso	De ser pago personal, se programa inmediatamente, siempre y cuando ya todos los requerimientos fueron completados. De haber sido solicitado el préstamo como descuento en planilla, se podrá programar dicho desembolso posterior a contar con orden de descuento ya autorizada por la institución correspondiente.	Analista crédito	
28) Entregar solicitud a asistente de crédito	El analista entrega la solicitud y la documentación completa al asistente de crédito.	Analista crédito / Asistente de crédito	Solicitud de préstamo

 CACTIUSA S de RL.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0320
	Otorgamiento de Préstamo de Producción	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 8/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
29) Revisar solicitud y documentos	Posteriormente a haber recibir la orden de descuento, el analista de crédito procede a revisar detalladamente solicitud y documentos.	Asistente de crédito	Solicitud de préstamo
30) Elaboración de contrato y carta de resolución	Se elabora el contrato del préstamo y la carta de resolución.	Asistente de crédito	Carta de resolución / contrato del préstamo
31) Entrega de documentos a contabilidad	Se entregan los documentos y contrato a contabilidad para programar los desembolsos a los destinos del préstamo o el solicitante.	Asistente de crédito /Contabilidad	
32) Desembolso del préstamo y otorgamiento	Se reciben los documentos y cheques de contabilidad, posteriormente, se genera la libreta de ahorro simultáneo. Se procede al otorgamiento del crédito, entregando al solicitante copia de carta de resolución, se lee el contrato al solicitante y al fiador, después ambos deben firmar el contrato; si es pago personal se le entrega una tarjeta de pago, finalmente se entregan los cheques correspondientes.	Asistente de crédito /Solicitante /Fiador	



 CACTIUSA^{DC}R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto-2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 1/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
1) Recepción del usuario	Cuando el usuario se presenta a las instalaciones, el recepcionista le recibe y atiende su necesidad; posteriormente registra si el trámite es crédito.	Recepcionista	
2) Remitir a ejecutivo de crédito	El usuario es remitido al ejecutivo de crédito.	Recepcionista	
3) Entrevista con el solicitante	Verificar si el usuario es asociado, si este no lo es, se le informa que es requisito asociarse si su crédito es aprobado más adelante, además se le brinda información de las cuentas de ahorro y los beneficios de la cooperativa.	Ejecutivo de crédito	DUI del solicitante
4) Análisis del solicitante	El ejecutivo de crédito indaga en los intereses reales del solicitante, las expectativas y su condición actual (trabajo, dirección, ingresos, gastos, remesas u otras actividades laborales además del salario).	Ejecutivo de crédito	
5) Definir la forma de pago	Definir la línea de crédito y la forma de pago que tendría el solicitante.	Ejecutivo de crédito / solicitante	
6) Negociación con el usuario	El Ejecutivo de crédito realiza en sistema el cálculo de cuota, plazos y tasa de interés (crédito). Se revisan los datos del préstamo en conjunto con el solicitante, en caso de inconformidad se procede a realizar modificaciones en plazo, cuota, etc. Si acepta, continua el proceso.	Ejecutivo de crédito / solicitante	Sistema
7) Entrega de solicitudes	El ejecutivo de crédito entrega las solicitudes de acuerdo con las garantías definidas, instruyendo sobre el llenado con información y los anexos correspondientes que deben presentar (solicitante y fiador) de acuerdo al destino del préstamo para Vivienda .	Ejecutivo de crédito	

 CACTIUSA D.C.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 2/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
8) Recepción de documentos	Se verifica la documentación solicitada de acuerdo con el destino del préstamo y las garantías; si el solicitante no trae los documentos completos, se pueden recibir, pero se advierte al solicitante que esto retrasa el proceso.	Ejecutivo de crédito	Solicitud de préstamo
9) Entrega de documentos al jefe de préstamos	El ejecutivo de crédito entrega la solicitud de préstamo con los documentos del solicitante y el fiador al jefe de préstamos, garantizando que la documentación y la información este completa.	Ejecutivo de crédito / Jefe de préstamos	Solicitud de préstamo
10) Determinar viabilidad del otorgamiento	El jefe de préstamos verifica que se encuentre completa la documentación solicitada en paso "7". Para un descuento en planilla, se analiza la estabilidad y récord de la empresa, la edad del solicitante, fuente de ingresos. En caso de no considerarse la viabilidad del crédito se manda a comité justificando el motivo.	Jefe de préstamos	Solicitud de préstamo
11) Entregar solicitud al analista de crédito	Después de revisar toda la documentación y considerar que es un crédito viable, el jefe de préstamos entrega solicitud y documentos del solicitante y fiador al analista de crédito.	Jefe de préstamos/ Analista de crédito	Solicitud de préstamo
12) Verificar documentos	El analista crédito verifica que no falten los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Solicitud. ○ Autorización para revisar récord crediticio en EQUIFAX. ○ Constancia salarial y estado de cuenta del AFP (si fuese empleado). ○ Copia de DUI, NIT ampliados al 150%. ○ Recibo de agua o luz (del mes anterior). ○ Comprobantes de Destino del préstamo solicitado). ○ Respaldo de fuentes de ingreso. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA D.C. R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420	
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto -2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 3/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
13) Verificar solicitud	El analista verifica que la solicitud este llena completamente, los números telefónicos y las direcciones sean válidas, posteriormente compara la información detallada en solicitud con documentos, la información debe coincidir, de ser diferente ya no se puede seguir con el análisis.	Analista de crédito	Solicitud de préstamo
14) Verificar constancia salarial	En caso de ser empleado se verifica que la constancia salarial del usuario contenga: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipo de empresa ○ Tiempo de trabajo en la empresa. ○ Cargo que desempeña. ○ Descuentos aplicados en planilla u otros préstamos. ○ Si al solicitante se le descuenta un 20% de su salario no es recomendable otorgar el crédito ya que se afecta la liquidez de la persona. ○ Teléfono, correo y sello. ○ Vigencia de la constancia salarial Si se detectan variaciones entre la información brindada en solicitud y constancia, se comunica con el solicitante del préstamo para corroborar información.	Analista de crédito	Constancia salarial
15) Verificar recibo de energía eléctrica	El analista verifica si el nombre, fecha y dirección del recibo coincide con la información de solicitud del crédito.	Analista de crédito	Recibo de energía eléctrica

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 4/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
16) Verificar estado de cuenta del AFP	<p>Si el solicitante es empleado, el analista revisara lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Responsabilidad de pago en cuotas del AFP por parte de la empresa, revisando detalladamente la fecha en que fueron emitidos los pagos, para determinar si se realizaron puntualmente o con atrasos. ○ Compara el monto de salario de la solicitud de crédito, constancia salarial y cuenta AFP, en los tres casos el monto presentado debe ser el mismo. <p>Si en esta actividad se encuentra una anomalía el analista se contactará con la empresa o al AFP según lo considere necesario.</p>	Analista de crédito	Constancia de cuenta del AFP
17) Verificar constancias para uso de préstamo	<p>Préstamo para vivienda</p> <p>El solicitante debe redactar una carta justificando el destino específico del préstamo para vivienda.</p> <p>Dependiendo del destino específico se verifica la información.</p>	Analista de crédito	Carta del solicitante

 CACTIUSA de R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 5/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
18) Verificación de referencias	<p>El analista realiza llamadas a las cuatro referencias brindadas por el solicitante (Dos familiares y dos personales). Las preguntas que debe realizar el analista son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Si conoce al solicitante (nombre completo). ○ Años de conocer el solicitante. ○ Corroborar dirección plasmada en solicitud de las referencias. <p>Si alguna de las referencias no contesta, el analista se comunica con el solicitante para cambiar referencia o para notificarlo sobre la llamada; se debe llamar a las cuatro referencias sin excepción alguna.</p>	Analista de crédito	
19) Comunicarse con la empresa	<p>Si pago del préstamo está acordado como descuento en planilla, el analista debe comunicarse con el encargado de la empresa; en caso de no haberse trabajado antes con la empresa se indaga en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Corroborar detalles de la empresa. ○ Años de la empresa, el giro, número de empleados y sus agencias. ○ Si aceptan orden de descuento de cooperativa (algunas empresas solo trabajan con descuentos de banca privada). ○ Si aceptan la cuota que sería asignada al descuento en planilla, de ser otorgado el préstamo al solicitante. ○ Se debe preguntar la forma de pago, si solicitan servicio de cobro o envían cheque para realizar el pago en ventanilla. 	Analista de crédito	

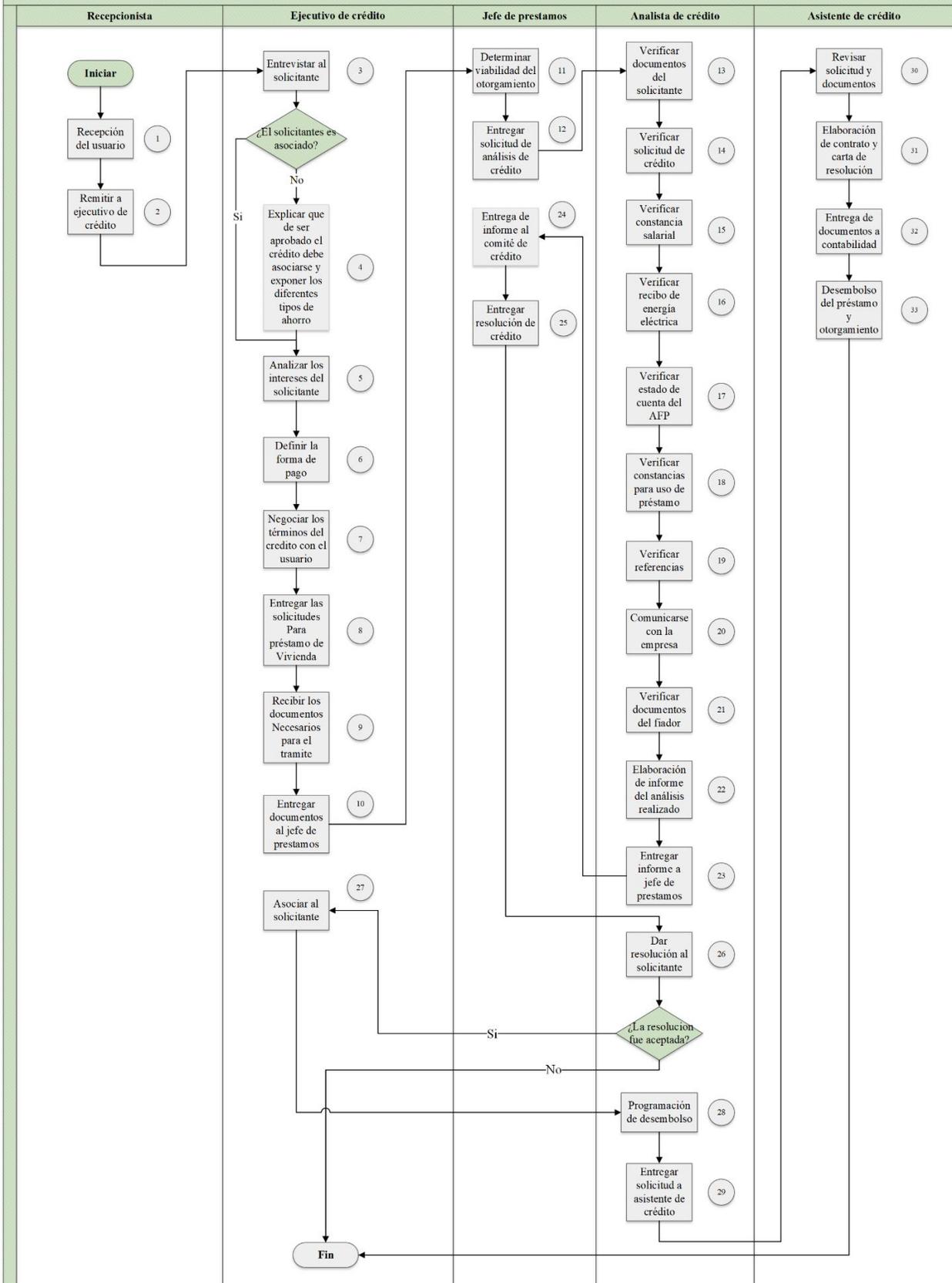
 CACTIUSA[®]R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 6/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
20) Verificar documentos del fiador	Al completar la verificación de toda la documentación del solicitante se procede al análisis de los documentos del fiador, siguiendo el mismo procedimiento tomado para el solicitante.	Analista de crédito	
21) Elaboración de informe del análisis realizado	<p>Cuando la información del solicitante y fiador han sido verificadas se elabora el informe que será enviado al comité.</p> <p>Debe contener las siguientes partes guiadas por el formato establecido por la cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Detalles de datos personales. ○ Datos del crédito solicitado. ○ Deducciones que se realizarían al otorgar el préstamo. ○ Cuota que cancelaría. ○ Monto por entregar al solicitante. ○ Observaciones. <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen de la información verificada, y datos sobre el monto solicitado, debe aclarar si se afecta o no la liquidez de la persona de ser otorgado el préstamo. 2. Debe redactar una observación general del fiador similar al redactado para el solicitante. 3. Para finalizar el analista redactar observación de la conclusión general del análisis realizado, según juicio objetivo, deben especificarse las razones por las cuales se considera que el crédito podría ser otorgado o denegado. 	Analista de crédito	

 CACTIUSA D.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto -2020
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 7/8
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración

Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
22) Entregar informe a jefe de prestamos	El analista entrega informe y análisis al jefe de préstamos.	Analista de crédito	
23) Entrega de informe al comité de crédito	Trasladar la solicitud al comité de crédito para que de la resolución final.	Jefe de préstamos / Comité de crédito	
24) Entregar resolución de crédito	El jefe de préstamos entrega la resolución del comité de crédito al analista de crédito quien recibe la solicitud con los documentos del solicitante y fiador.	Jefe de préstamos / analista de crédito	
25) Dar resolución al solicitante	El analista contacta al solicitante para brindarle información sobre la resolución; si este fue aprobado, el analista gestiona para que la documentación sea completada, agrega observaciones en la solicitud.	Analista crédito	
26) Asociar al solicitante	Se procede a asociar al solicitante a la cooperativa en caso de no serlo, mediante un ejecutivo de cuentas.	Ejecutivos de cuenta	
27) Programación de desembolso	De ser pago personal, se programa inmediatamente, siempre y cuando ya todos los requerimientos fueron completados. De haber sido solicitado el préstamo como descuento en planilla, se podrá programar dicho desembolso posterior a contar con orden de descuento ya autorizada por la institución correspondiente.	Analista crédito	
28) Entregar solicitud a asistente de crédito	El analista entrega la solicitud y la documentación completa al asistente de crédito.	Analista crédito / Asistente de crédito	Solicitud de préstamo

 CACTIUSA S.R.L.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAC-DP0420	
	Otorgamiento de Préstamo para Vivienda	Fecha: Agosto -2020	
	Gerencia: Negocios Departamento: Préstamos	Página: 8/8	
Revisó:		Autorizó: Consejo de administración	
Paso	Actividad	Responsable	Doc. de Trabajo
29) Revisar solicitud y documentos	Posteriormente a haber recibir la orden de descuento, el analista de crédito procede a revisar detalladamente solicitud y documentos.	Asistente de crédito	Solicitud de préstamo
30) Elaboración de contrato y carta de resolución	Se elabora el contrato del préstamo y la carta de resolución.	Asistente de crédito	Carta de resolución / contrato del préstamo
31) Entrega de documentos a contabilidad	Se entregan los documentos y contrato a contabilidad para programar los desembolsos a los destinos del préstamo o el solicitante.	Asistente de crédito /Contabilidad	
32) Desembolso del préstamo y otorgamiento	Se reciben los documentos y cheques de contabilidad, posteriormente, se genera la libreta de ahorro simultáneo. Se procede al otorgamiento del crédito, entregando al solicitante copia de carta de resolución, se lee el contrato al solicitante y al fiador, después ambos deben firmar el contrato; si es pago personal se le entrega una tarjeta de pago, finalmente se entregan los cheques correspondientes.	Asistente de crédito /Solicitante /Fiador	



CAPÍTULO VI: DISEÑO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Objetivos Del Plan De Implementación

6.1.1 Objetivo General

6.1.1.1 Desarrollar un plan de implementación para el Manual Administrativo de la cooperativa CACTIUSA DE R.L.

6.1.2Objetivos Específicos

6.1.2.1 Definir las actividades a realizar para la implementación del manual administrativo propuesto.

6.1.2.2 Determinar el tiempo de ejecución de las actividades descritas en el plan de implementación.

6.1.2.3 Definir políticas de cumplimiento para implementar el Manual Administrativo.

6.1.2.4 Estimar costos por la implementación del Manual Administrativo.

6.2 Responsabilidades

6.2.1 Políticas de implementación

6.2.1.1 El consejo de Administración, los comités y las gerencias deberán involucrarse en las actividades, brindando respaldo total al plan de implementación.

6.2.1.2 Deberá presentarse el manual administrativo a todas las unidades de la institución cooperativa, incluyendo las unidades que no fueron objeto del estudio.

6.2.1.3 Todos los colaboradores de la cooperativa tendrán participación y compromiso, incluyendo las distintas unidades organizativas de la cooperativa para la implementación del plan.

6.2.2 Estrategias de implementación

- Planeación de actividades para la implementación del Manual Administrativo.
- Compromiso por parte de las autoridades y colaboradores para la ejecución de las actividades.
- Programación periódica de capacitaciones.
- Definición clara de misión y visión institucionales.
- Seguimiento al cumplimiento de las actividades del plan de implementación.

6.3 Importancia Del Plan De Implementación

La importancia del plan de implementación está ligada a la necesidad de involucrar a los colaboradores de CACTIUSA de R.L. en el establecimiento del manual administrativo, además de garantizar su ejecución y verificación con el objetivo de percibir mejoras en la organización a partir de la propuesta realizada.

También es importante la creación de un plan de implementación por las siguientes razones:

- El plan define las actividades a desarrollar para la implementación del manual administrativo.
- Detalla una secuencia lógica de actividades para implementar de forma correcta el Manual Administrativo.
- Asigna responsabilidades para la ejecución de las tareas.
- Proyecta los recursos necesarios para ejecutar la implementación del Manual Administrativo.

6.4 Actividades A Desarrollar Para La Implementación

Actividad #1: Aprobación de la propuesta (Manual Administrativo para CACTIUSA DE R.L.).	
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la propuesta planteada de Manual Administrativo.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Administración
Duración:	<ul style="list-style-type: none"> • 3 días
Contenido a Desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la propuesta.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los objetivos propuestos para el Manual Administrativo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la estructura administrativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión y presentación de sugerencias y/o correcciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la propuesta.

Actividad #2: Aprobación y compra de insumos necesarios para la implementación de las propuestas.	
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y gestionar la compra de los insumos necesarios para la implementación del plan propuesto.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General
Duración:	<ul style="list-style-type: none"> • 4 días.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las cotizaciones de insumos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las cotizaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la orden de compra.
Actividad #3: Convocatoria de Autoridades de las para capacitación de inducción al nuevo Manual Administrativo para CACTIUSA DE R.L.	
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una convocatoria a las autoridades de cada unidad de CACTIUSA de R.L. para llevar a cabo la presentación del Manual Administrativo.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talento Humano.
Contenido a Desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir convocatoria por medios oficiales y correo a las autoridades o encargados de cada unidad y gerencias de la cooperativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Objetivo de reunión.

Actividad #4: Capacitación de inducción al Manual Administrativo para CACTIUSA DE R.L.

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a las autoridades de cada agencia sobre los detalles en organización y procedimientos expuestos en el Manual Administrativo.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General y Departamento de Talento Humano.
Duración:	<ul style="list-style-type: none"> • 1 día.
Contenido a Desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar la importancia de implementación de un Manual Administrativo para la cooperativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la misión y visión de la cooperativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los manuales administrativos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del manual organizacional y procedimientos claves de la cooperativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar estructura según organigrama.
	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar Jerarquía (niveles funcionales) según lo establecido en la Asamblea General de Asociados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a cada autoridad y gerencia los manuales de organización y procedimiento correspondientes a su área.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones para la posterior presentación a los colaboradores.

Actividad #5: Presentación del manual por las autoridades y gerencias de unidades a sus colaboradores.

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a los colaboradores de la cooperativa sobre la implementación del Manual Administrativo con apoyo del departamento de Talento Humanos y respaldo del consejo de administración.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades, gerencias encargados de cada unidad y Departamento de Talento Humano.
Duración:	<ul style="list-style-type: none"> • 4 días (1.5 horas como máximo de tiempo disponible para cada unidad la cual será programada por las autoridades o gerencias a conveniencia).
Contenido a Desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la importancia de implementación de un Manual Administrativo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción general de los componentes de un Manual Administrativo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del organigrama de la cooperativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del manual organizacional y procedimientos correspondientes a la unidad que aplique.

Actividad #6: Entrega de Manual impreso y digital para cada uno de los colaboradores de CACTIUSA de R.L.

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar respaldo de material físico y digital a los empleados de la cooperativa para garantizar la correcta comprensión y ejecución.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talento Humano será la encargada de entregar los manuales correspondientes a cada unidad.
Duración:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 días.
Contenido a Desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de Manual Administrativo, segmentado según la información que corresponda a cada unidad, de manera que sean distribuidos en todas las agencias del país.

Actividad #7: Verificación de comprensión y uso del Manual administrativo de CACTIUSA de R.L.

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los colaboradores adopten en manual y lo utilicen de forma correcta.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talento Humano, autoridades y gerencias.
Duración:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 días.
Contenido a Desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un cuestionario por unidad en base al manual de organización y procedimientos del área que aplique. • Evaluar la comprensión del contenido del Manual Administrativo por parte de los colaboradores mediante una prueba sencillas

6.5 Indicadores De Control

El control dentro de la realización de actividades es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades programadas para garantizar su efectividad y que estas se ejecuten como han sido propuestas, para ello se toman a consideración los indicadores:

- 1) **Tiempo de ejecución:** deberá ser respetado el tiempo destinado para cada actividad del plan de implementación para no interferir con las actividades laborales operativas diarias de los colaboradores.
- 2) **Nivel de comprensión:** Para garantizar la comprensión en la inducción se deberán despejar todas las dudas y través de la realización de un breve cuestionario referente a la capacitación del manual administrativo.
- 3) **Entrega de copia digital y escrita a colaboradores:** deberá corroborarse que cada uno de los empleados de la cooperativa sean provistos del manual correspondiente a la unidad a la que pertenece, confirmando con respaldo vía correo de su tenencia.

6.6 Presupuesto De Implementación

La siguiente tabla detalla el presupuesto de los recursos y la inversión que se tiene que realizar para llevar a cabo el plan de implementación del Manual Administrativo de la cooperativa CACTIUSA de R.L..

Recurso	Cantidad Requerida	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación de inducción al Manual Administrativo (charla de informativa sobre manuales administrativos)	1 capacitación	\$30.00	\$30.00
Impresión y encuadernado de Manual Administrativo para Recursos Humanos	1 Impresión	\$40.00	\$40.00
Fotocopias Manuales Administrativos	1000 copias	\$0.15	\$150
Refrigerio para capacitación de Inducción	12	\$1.25	\$15
Varios	--	--	\$25.00
		TOTAL	\$260.00

Tabla: Presupuesto de implementación.

6.7 Cronograma Del Plan De Implementación

A continuación, se detalla el cronograma de actividades a realizar para la ejecución del plan de implementación.

N°	Actividad	Duración	ene-21																			
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
0	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	18 días																				
1	Aprobación de la Propuesta	3 días																				
2	Aprobación y compra de insumos para la implementación	4 días																				
3	Convocatoria de autoridades	4 días																				
4	Capacitación de inducción al Manual Administrativo	1 día																				
5	Presentación de Manual Administrativo por las autoridades y gerencias	4 días																				
6	Entrega de Manuales Impreso y digital	2 días																				
7	Verificación de comprensión y uso del Manual	2 días																				

Tabla 6 1 Cronograma de implementacion

6.8 Recomendaciones de Implementación

- Garantizar la ejecución del Plan de Implementación propuesto en cada una de las unidades involucradas con el fin de mejorar los servicios ofrecidos a los salvadoreños por CACTIUSA de R.L.
- Estandarizar el plan de Implementación a nivel nacional, es decir en cada una de las agencias pertenecientes a la cooperativa con el objetivo homogenizar los procesos.
- Revisar periódicamente cada uno de los manuales para asegurar su correcta aplicación, sobre todo analizar las propuestas.

Capítulo VII: Resultados generales de la investigación

7.1 Análisis de los resultados

La presentación de los resultados del capítulo anterior contribuyó a que fuera más sencillo observar la opinión de las personas respecto al tema de investigación. A pesar de la diversidad de pensamientos de la población en estudio, hubo ciertos aspectos muy puntuales que se determinaron totalmente cruciales para que sean sujeto de análisis.

Siendo los ejes de la investigación la búsqueda de estandarización, reducción de tiempos y mejora continua en los procesos relevantes en la cooperativa, aportando para el alcance de objetivos y principios de la cooperativa.

La cooperativa CACTIUSA DE R.L. es una entidad organizacional compuesta por personas y recursos materiales que trabajan conjuntamente de forma coordinada para lograr diversos objetivos y metas, apoyándose en estrategias, políticas o principios establecidos por las áreas encargadas de la planeación estratégica, quienes las definen en base a conocimiento y experiencia la forma de actuar según las circunstancias y el entorno.

7.2 Necesidad de Manual administrativo para CACTIUSA DE R.L.

Como parte de las bases o fundamentos de la cooperativa en lo administrativo y estratégico es necesario el establecimiento de principios y la divulgación de estas a todos los miembros de la cooperativa, sin importar su puesto de trabajo o funciones ad honorem; el Manual Organizacional es la herramienta que permite definir desde la estructura organizacional, jerarquización y principios; según los resultados se puede analizar la falta de este documento en la cooperativa.



Al interior de la cooperativa se cuenta con un organigrama donde gráficamente se observa la jerarquización por áreas, sin embargo en los resultados se encontró que no existe otro medio documentado para que cada área tenga un respaldo de a quien reportar y de quien deben recibir reporte, por lo que se necesita un manual administrativo con instrucciones definidas por la alta dirección y consisten en principios, directrices, formas de pensar y de actuar que son aceptadas y cumplidas por todos los integrantes de dicha cooperativa.

Todos los trabajadores de la empresa deben tenerlas siempre en cuenta y actuar según está previsto por ellas, de esta manera la empresa va a obrar siempre de una manera homogénea.

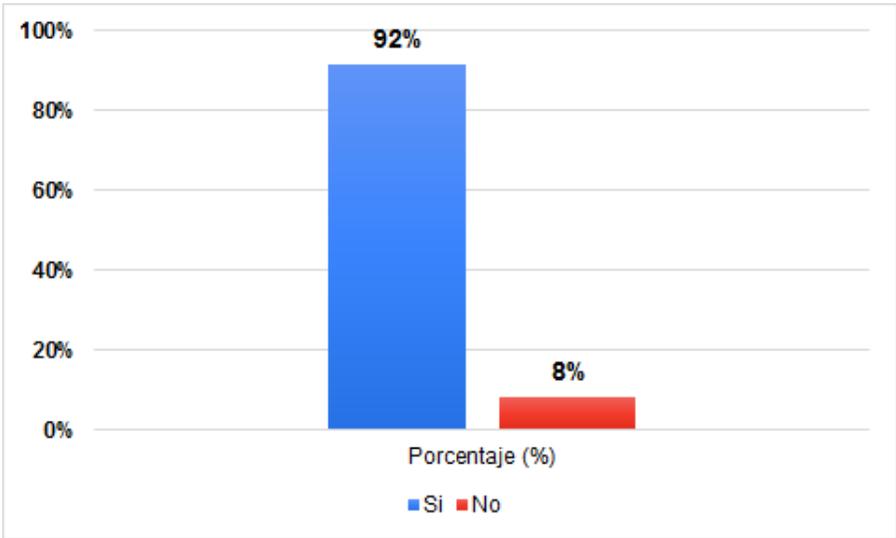
En lo referente a la utilización de manuales administrativos se puede analizar en primer lugar que los empleados conocen en mayor medida (79%) el descriptor de puestos, el cual no brinda mayor información sobre la dirección que lleva la entidad, al realizar observación de campo posteriormente a la recolección de datos, se constató que el personal que había manifiesta

conocer el manual organizacional (21%) en realidad tenían acceso únicamente al organigrama, visión, misión, estatutos internos y algunos principios, lo cual no constituye el manual completo.

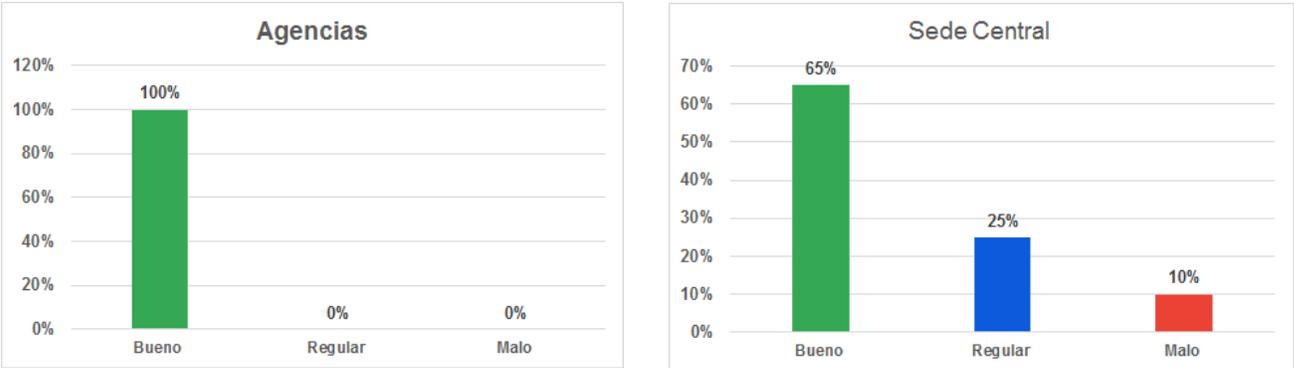
En segundo lugar, se pudo analizar que no se tiene ningún conocimiento ni mucho menos utilización de manual de procedimientos en ninguna área, al no existir documentación de procesos, significa una oportunidad de mejora con la que se debe tomar a bien identificar procesos claves de la cooperativa que pueden ser documentados para generar mejoras eficiencia, reducción de tiempos muertos, establecimiento de puntos de control dentro del proceso, la oportunidad de análisis de procesos periódicos y la estandarización de procesos.

En relación a la identificación de documentos respaldos según actividades y áreas se analiza que para la realización de actividades el personal tiene claro que documentación utilizar en puesto, sin embargo se hace la observación que para una persona externa al área se vuelve complicado poder conocer y analizar la secuencia de uso de los documentos sin tener que consultar con responsables directos; para una gerencia se vuelve mucho más fácil conocer cada documento y uso que tiene apoyándose en un manual de procedimientos que indique el orden secuencial de estos.

Además, partir de que los empleados confirman mediante las respuestas obtenidas que un manual de procedimientos es positivo para la cooperativa (92%), se tiene respaldo si se diseñara una documentación de procesos en cual la actitud y colaboración de los miembros de la cooperativa se vuelve clave para poder realizar reuniones, recolectar información, analizar y luego dar forma al procedimiento escrito mediante la validación de las áreas expertas.



Para concluir el análisis se constató que los asociado y usuarios expresaron un tiempo de respuesta excelente (100%) en las agencias ubicadas en todo el país, donde se puede pensar en que los solicitantes de algún tramiten reciben resoluciones en tiempo y forma adecuada, sin embargo, al verificar datos en la sede central se encuentra que un 25% obtiene una resolución regular y un 10% respondió que el tiempo de respuesta es malo. Esto significa que hay cierta variación en los procesos por la falta de estandarización, situación que se puede solventar con un análisis de procedimientos mediante manual administrativo.



Es a partir de estos resultados, que se pone en evidencia un punto de mejora en la institución en la parte de los procedimientos claves como préstamo, ahorro y caja por tener contacto directo con el cliente (para el caso de las cooperativas, asociado) esto debido a que no se identificaba una secuencia ordenada de los pasos a seguir para obtener alguno de los servicios financieros que la CACTIUSA de R.L. brinda, ocasionando una variabilidad en la forma en la cual se ejecutan los procesos por parte del personal de la institución, ocasionando desorden y confusión en los asociados.

7.3 Retroalimentación de CACTIUSA DE R.L.

Se envió a revisión el manual administrativo completo, es decir, manual organizativo y procedimientos para los departamentos que fueron objeto del estudio, a la persona que atendió al grupo técnico.

Se pidieron ajustes en la redacción del documento y modificaciones en la presentación del contenido, correcciones que ya fueron realizadas y se cuenta con aval de José Eduardo Gavidia (edgavidia@gmail.com), quien forma parte del personal de CACTIUSA de R.L.

CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES FINALES

- Documentar los procedimientos clave de los departamentos de ahorro, préstamos y caja para lograr la ejecución de manera sistemática, ordenada y lógica.
- Rediseñar la descripción de puestos para los departamentos críticos y definir las dependencias, canales de comunicación y actividades para cada persona que forma parte de la estructura organizativa de CACTIUSA de R.L.
- Utilizar el manual administrativo como apoyo para la toma de decisiones que tengan que ver con la delegación de tareas y construcción de indicadores de desempeño.
- Tomar en cuenta el documento propuesto como punto de partida para futuras reestructuraciones del personal.
- Determinar la periodicidad de la actualización de manuales para evitar la desactualización de los puestos de trabajo y procedimientos.
- Contar con el Manual Organizacional propuesto en forma digital o física en cada una de las agencias de la cooperativa.
- Utilizar el manual propuesto para la inducción y entrenamiento tanto de los departamentos involucrados en el manual como del personal de recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alianza Cooperativa internacional. (2015, AGOSTO 5). *Alianza Cooperativa internacional*. Retrieved Septiembre 18, 2019, from Alianza Cooperativa internacional: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2015). *Valores Cooperativos*. (s.a., Editor) Retrieved from Alianza Cooperativa Internacional: https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional?_ga=2.54382248.1888362102.1589467521-550047643.1589467521
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigacion*. Editorial Episteme.
- CACTIUSA DE R.L. (2018). *Memoria de labores*. San Salvador.
- Caja Popular Mexica. (2016). *Cooperando*. Retrieved from <https://cooperandoando.com/que-son-los-estatutos-de-una-cooperativa/>
- Cochran, W. (1980). *Técnicas de muestreo*. México D.F: Compañía Editora Continental.
- Cochran, W. (1980). *Técnicas de muestreo*. México D.F: Compañía Editora Continental.
- Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo*. Laurus 12.
- Fincowsky, B. F. (2008). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*. Mexico: McGraw-Hill.
- Herrera, H. E. (2007). *Manuales Administrativos*. Guatemala.
- INSAFOCOOP. (6 de Junio de 2019). *INSAFOCOOP*. (s.a., Editor) Recuperado el 18 de Septiembre de 2019, de INSAFOCOOP: <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>
- Morrillas, A. (n.d.). *Muestreo en poblaciones finitas*.
- Morrillas, A. (n.d.). *Muestreo en poblaciones finitas*.
- R.L., C. D. (2018). *Memoria de Labores*. San Salvador.

Terry, G. (1993). *Principios de Administración*. . Buenos Aires: Trillas.

Tesis Bonilla Guzmán Porfirio Alfonso, C. G. (2009). (*“Aplicación del Modelo Servqual de Servicio al Cliente Para Fortalecer los Servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito*). San Salvador.

ANEXOS

Anexo 1.: Cuestionario aplicado a los asociados (clientes de la cooperativa)

Universidad de El Salvador

Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Departamento de Arquitectura e Ingeniería



Cuestionario dirigido a asociados y usuarios de CACTIUSA DE R.L.

Objetivo: Recopilar información de los miembros asociados y usuarios de la cooperativa CACTIUSA DE R.L. a fin de poder diagnosticar procesos actuales para analizar y encontrar oportunidades de mejora.

INDICACIONES: Conteste adecuadamente las siguientes preguntas; si hay opciones marque con un “✓” la respuesta que considere correcta, y si es necesario comente o explique su respuesta.

1) ¿Qué tipo de trámite realizo recientemente?

- Caja
 - Préstamo
 - Ahorro
 - Otro
-

2) ¿Qué nivel de satisfacción obtuvo del servicio recibido en la recepción, escritorio o ventanilla?

- Buena
- Regular
- Deficiente

¿Por qué?

3) ¿Como evalúa el proceso de solicitud de documentos y recepción de estos por parte del personal en el trámite?

- Bueno
- Regular
- Deficiente

¿Por qué?

4) ¿Cómo evalúa la coordinación del trabajo entre los empleados en las diferentes etapas dentro del trámite realizado?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué?

5) ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta para la resolución de su trámite?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué?

Ahorro

6) ¿Tuvo problemas para la apertura de la cuenta de ahorros?

Si

No

Explique

7) ¿Como evalúa la etapa donde le expusieron los diferentes tipos de ahorro, tasas de recuperación y la definición del plan de ahorro?

Buena

Regular

Deficiente

Explique

8) En relación con los servicios que ha utilizado como aperturas de cuentas de ahorro, Renovaciones de certificados a plazos u otros ¿ha percibido variaciones en el servicio?

Si

No

No considero importantes las variaciones del servicio.

9) ¿Como evalúa la eficiencia de la cooperativa en la forma que realizo el proceso de apertura de cuenta de ahorro?

Buena

Regular

Deficiente

10) ¿Qué recomendaría para mejorar los procesos relacionados a cuentas de ahorro?

Préstamo

11) ¿Como evalúa el proceso de negociación de la cuota a cancelar, la tasa y la forma de pago?

Buena

Regular

Deficiente

¿Por qué? _____

12) ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta que tardo la resolución de su préstamo?

Bueno

Regular

Malo

¿Por qué? _____

13) ¿En relación con visitas anteriores, ha percibido variaciones en el servicio?

Si

No

Explique: _____

14) ¿Como evalúa la eficiencia de la cooperativa del cobro respecto a su forma de pago de su crédito?

Buena

Regular

Deficiente

15) ¿Qué recomendaría para mejorar los procesos relacionados a prestamos?

Anexo 2: Cuestionario aplicado a empleados.

Cuestionario dirigido a empleados de CACTIUSA DE R.L.

Objetivo: Recopilar información de los colaboradores de la cooperativa CACTIUSA DE R.L. a fin de poder diagnosticar procesos actuales para analizar y encontrar oportunidades de mejora.

INDICACIONES: Conteste adecuadamente las siguientes preguntas; si hay opciones marque con un “✓” la respuesta que considere correcta, y si es necesario comente o explique su respuesta.

- 1. ¿ 1) ¿A qué área de la cooperativa pertenece (Comité, junta, gerencia, departamento o empleado de AGENCIA)??**

- 2. ¿Al ingresar a la cooperativa recibió como parte de la inducción la lista de actividades y tareas a realizar según el puesto que ocupa?**

Si No La información que recibí no estaba completa No sabe, no responde

- 3. ¿Ha recibido documentación donde se le presentara los procedimientos que realizaría según su puesto de trabajo como guía primaria (manual de procedimientos)?**

Si No La información que recibí no estaba completa No sabe, no responde

- 4. ¿Conoce usted la misión, visión, políticas y objetivos de CACTIUSA DE R. L?**

Si No Algunos de los elementos

- 5. ¿Identifica la estructura organizativa, es decir, identifica su unidad, el departamento al que pertenece la unidad, y así mismo otros departamentos con los cuales está relacionado su trabajo?**

Sí No No sabe, no responde

6. ¿En caso de ser auditado por entidades externas cuenta con un documento que respalde su método de trabajo, sus procedimientos de trabajo, las responsabilidades que debe cumplir?

Sí No No lo considero necesario Nunca he sido auditado

7. ¿En caso de ser auditado por entidades externas cuenta con inventario de los documentos que utiliza para las distintas actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Los conozco, pero no los tengo documentados

Tengo un control de los documentos que utilizo y su función en los procedimientos

Me es difícil ya que utilizo diferentes formatos para diferentes procedimientos

8. ¿Alguna vez ha tenido que enseñarle los procedimientos de las actividades que usted realiza a un compañero que ocupará su puesto o un puesto similar al suyo?

Sí No

9. ¿En caso su respuesta anterior es sí, que método utilizo para la explicación que brindó?

Documentación donde están los procedimientos de trabajo (Manual de Procedimientos).

Mi compañero aprendió por medio de observación directa hacia mí.

Ambos métodos fueron utilizados.

10. ¿Según su criterio cuales son los servicios que más son utilizados por los asociados de la cooperativa?

Ahorro Crédito Servicios de caja (retiro de remesas, pago de colectores y pago de aportaciones) Servicios de seguro futuro Otros

11. ¿Existen normas, políticas y procedimientos dentro del departamento en el que se desempeña?

Si

No

Lo desconozco

12. ¿Conoce si en la cooperativa se realiza un control interno de los procedimientos que usted realiza?

Si

No

13. De los siguientes procedimientos realizados en la cooperativa marque los de su conocimiento (Puede marcar más de uno):

Apertura de cuentas de ahorros (a la vista, plazos fijos, navideño o escolar)

Apertura de servicios de seguros.

Servicios de caja (Pago de remesas, pago de aportaciones y pago de recibos)

Solicitud de créditos (Créditos de consumo, hipotecario, negocio propio)

Análisis de la solicitud de crédito.

14. De los siguientes tipos de manuales, ¿Cuáles son de su conocimiento en la cooperativa?

Manual de Políticas

Manual de procedimientos

Manual de puestos

Todos los anteriores

No conozco ningún tipo de manual

15. ¿Conoce si existe un manual de puestos y procedimientos debidamente documentados en la cooperativa?

Si

No

16. De las actividades que forman parte de los procedimientos que realiza , ¿Cuáles considera las más importantes? (Escriba tres diferentes actividades)

1. _____

2. _____

3. _____

17. Escriba dos actividades las cuales considera que impiden agilizar el proceso dentro del departamento al que pertenece:

1. _____

2. _____

18. ¿Considera que un manual de procedimientos para el departamento en el que se desempeña contribuiría a la mejora de los diferentes servicios que se ofrecen en la cooperativa?

Si

No

19. De los siguientes tipos de procedimientos ¿Cuál de los siguientes según su criterio podrían ser mejorados al implementar un manual de procedimiento?

- Procedimientos percibidos por clientes internos.
- Procedimientos percibidos por clientes externos.

20. Considera que con la aplicación de un manual de procedimientos para el departamento de negocios se mejoraran los tramites a los asociados:

- Si
- No

21. Según su criterio de las siguientes alternativas de mejora cual sería de mayor relevancia al aplicar un manual de procedimientos para (el departamento de negocios) los procesos de ahorro y crédito:

- Reducción de tiempo de espera
- Eficiencia en los procesos
- Disminución de reprocesos
- Adaptación de un nuevo empleado
- Todas las anteriores

22. ¿Por qué razón considera necesaria la implementación de un Manual de Procedimientos para el departamento de negocios de la cooperativa? ES REDUNDANTE CON LA ANTERIOR

- Para un mejor control
- Agilizar los procesos
- Disminuir errores en el proceso
- Todas las anteriores

Anexo 3: Formato de Entrevista para Empleados de CACTIUSA DE R.L.

Universidad de El Salvador

Facultad Multidisciplinaria de Occidente

Departamento de Arquitectura e Ingeniería



Formato de entrevista para recopilación de información de procedimientos de la Gerencia de Negocios CACTIUSA DE R.L.

Preguntas Generales:

- 1) ¿Qué unidades conforman el departamento de negocios de la cooperativa?
- 2) ¿Cuántos empleados posee la departamento de Negocios?
- 3) Mencione los puestos de trabajo que pertenecen al departamento de negocios según la jerarquía de estos:
- 4) ¿Cuáles son los procesos del departamento de negocios? Y explique brevemente en que consiste cada uno.
- 5) ¿Mencione los departamentos con los que se comunica durante la realización de sus procesos?
- 6) ¿Poseen documentación de los procesos anteriormente mencionados?

Preguntas específicas para el empleado que realiza los procesos:

- 1) ¿Describa el objetivo de este procedimiento?

- 2) ¿Con que frecuencia se realiza este procedimiento?
- 3) ¿Además de su puesto, hay otra persona que se encuentre involucrada en el procedimiento, ya sean clientes internos o externos (compañeros de trabajo o clientes/asociados de la cooperativa)?
- 4) ¿Este procedimiento es revisado por su superior cada vez que se realiza?
- 5) En base a su experiencia ¿Cuánto es el tiempo aproximado para realizar el procedimiento?
- 6) ¿En qué área física de la empresa se realiza este procedimiento, aplica para las agencias de la cooperativa?
- 7) Mencione el apoyo físico y digital que utiliza para realizar el procedimiento (Computadora, equipos de oficina, celular, fotocopiadoras, bases de datos, formularios en línea, softwares internos, documentos, folletos informativos):
- 8) Describa brevemente en que consiste el procedimiento, es importante que en este punto el empleado mencione detalles acerca de los documentos, equipos y softwares que utilice como apoyo para realizar el procedimiento.
- 9) Mencione al menos tres puntos críticos dentro del procedimiento (es decir, puntos que determinen el fracaso o el éxito de la actividad)
- 10) ¿Podría un integrante del equipo acceder a su área de trabajo para realizar la observación directa del procedimiento?

Proceder a realizar la observación directa del procedimiento:

- 1) Verificar un ciclo completo de trabajo y sus actividades complementarias, es decir actividades de inicio y fin de una jornada.

- 2) Enumerar las actividades que se realizan durante el procedimiento.
- 3) Anotar una descripción breve de cada actividad.
- 4) Identificar los equipos y documentación física y digital utilizada.
- 5) Identificar a las personas involucradas en el proceso.
- 6) Anotar dudas que surjan durante la observación del procedimiento.
- 7) Al finalizar el procedimiento generar una conclusión de las variaciones o puntos de mejora detectados.
- 8) Realizar las preguntas surgidas durante la observación de las actividades.

Anexo 4: Glosario

Las siguientes definiciones han sido retomadas de la memoria de labores de CACTIUSA de R.L.

Cooperativismo

Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.

Asociación Cooperativa

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

Federación

Son aquellas organizaciones integradas por cooperativas de un mismo tipo.

Confederación

Son aquellas organizaciones integradas por lo menos con 3 federaciones de una misma clase o por cinco federaciones de diferente clase.

Asociado

Se denomina Asociado a una persona que de manera libre y voluntaria decide vincularse a la Cooperativa y asumir un compromiso como copropietario a través del pago de los aportes sociales y la participación democrática en los destinos de la organización.