

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS  
FUNDAMENTALES PARA LA FEDERACION DE  
ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y  
CREDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD  
LIMITADA  
FEDECACES**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

JOSE SANTIAGO SANCHEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciado en Administración  
de Empresas

DICIEMBRE 1985



SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

T  
334.2  
S 211m

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

Dr. MIGUEL ANGEL PARADA

SECRETARIO GENERAL

Lic. ANA GLORIA CASTANEDA DE MONTOYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

Lic. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ

SECRETARIO

Lic. JOSE FERNANDO FLORES

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE : Lic. Rafael Antonio Marroquín Tobar

PRIMER VOCAL: Lic. Roberto Rodríguez Lindo

SEGUNDO VOCAL: Lic. Carlos Humberto Chicas Alfaro

## DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO

Por haber iluminado mi mente

- A MI MADRE Y TIAS

Con eterna gratitud y reconocimiento por  
sus esfuerzos.

- A MI ESPOSA E HIJOS

Por su sacrificio, comprensión y apoyo

- A MIS HERMANOS, AMIGOS Y ESPECIALMENTE AL LIC.  
CARLOS HUMBERTO CHICAS ALFARO, ASESOR, SIN CUYA  
EFICIENTE AYUDA NO HUBIESE SIDO POSIBLE ESTE  
TRABAJO.

# I N D I C E

Página

## INTRODUCCION

### CAPITULO PRIMERO

I - FEDECACES EN EL SISTEMA COOPERATIVO DE EL SALVADOR.	
A. Diferentes Federaciones de Cooperativas en El Salvador.	1
B. Papel de FEDECACES.	4
C. Diferencias sobresalientes.	7

### CAPITULO SEGUNDO

II - DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION ACTUAL Y PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES DE FEDECACES.	
A. Objetivos	10
B. Políticas	11
C. Organigrama	18
CH. Descripción de Unidades Organizativas	19
D. Descripción de Procedimientos Actuales	41

### CAPITULO TERCERO

III - DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION ACTUAL Y PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES DE FEDECACES.	
A. Objetivos	53

	Página
B. Políticas	55
C. Unidades Organizativas	59
CH. Procedimientos	75
D. Conclusiones	80
E. Alternativas de Solución	85

#### CAPITULO CUARTO

#### IV - MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO (FEDECACES)

A. Objetivos del Manual de Organización	92
B. Objetivos y Políticas de FEDECACES	93
C. Organigrama Propuesto	96
CH. Organización Propuesta	97
D. Manual de Organización	99

#### CAPITULO QUINTO

#### V - MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO

A. Servicio de Créditos	155
B. Servicio de Seguros	172
C. Servicio de Auditoría	187
CH. Servicio de Asistencia Técnica	193

CAPITULO SEXTO

VI - PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.	
A. Manual de Organización	199
B. Procedimientos	201
C. Actualización	203
 ANEXOS	
 BIBLIOGRAFIA	205

## I N T R O D U C C I O N

La Universidad de El Salvador como rectora del proceso educativo a nivel superior e interesada en que los trabajos de graduación de los estudiantes contribuyan con aportes prácticos al mejoramiento de las actividades que se desarrollan en nuestro medio, autorizó el presente trabajo, el cual está orientado a una de las más importantes áreas sociales, como lo es el campo del cooperativismo.

Las empresas pueden distinguirse por los fines u objetivos que persiguen; así se tiene que unas su objetivo es obtener ganancias, y otras que su finalidad es servir sin ánimo de obtener ganancias; sin embargo, independientemente del objetivo que persigan, necesitan que el desarrollo de sus operaciones se ejecute en la mejor forma posible, para lo cual, es conveniente contar con una organización definida, que en todo momento, le permita: planificar, organizar, dirigir y controlar adecuadamente sus actividades; así como también, contar con procedimientos que fortalezcan y señalen los pasos importantes que se deben dar en las actividades fundamentales de toda empresa.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES o la Federación, es quien, dentro del cooperativismo, surge como un fiel representante en El Salvador, teniendo como objetivo fundamental, el desarrollo del mismo a nivel nacional, -

así como también, realizar todo tipo de operaciones financieras, brindar asesoría técnica y fomentar la educación con sus cooperativas afiliadas; no obstante, esos objetivos básicos no se están logrando. Lo anterior se debe entre otras causas a la carencia de una estructura sólida y procedimientos ágiles y adecuados que permitan alcanzar las metas y programas que se establecen; así también por la propia necesidad de las empresas, incluyendo las cooperativas, que requieren un uso mas racional de sus recursos, tanto técnicos y materiales, como humanos, a tal grado de formar una administración sólida, que sea el pilar donde descansa la consecución de su objetivo fundamental.

Basado en lo anterior, el presente trabajo tiende a contribuir, dentro del aspecto dirijencial y operativo de FEDECACES, a equilibrar y mejorar las actividades que desarrolla la Institución, en procura de que los servicios sean ágiles, oportunos y eficientes.

Para tal fin y como resultado del análisis efectuado a la estructura y proceso de los servicios importantes que sirve la Federación, se ha diseñado el Manual de Organización y Procedimientos Fundamentales para FEDECACES. No se piense que el esfuerzo aportado con la creación del Manual y procedimientos, lo constituye todo para resolver los diferentes problemas de las unidades; unicamente son herramientas concurrentes para alcanzar los objetivos de una adecuada organización. Para obtener provecho de ellos, es necesario que se complemente con acciones concretas.



En términos generales el trabajo consiste en lo siguiente:

Capítulo Primero, trata sobre lo que es el Sistema Cooperativo en El Salvador, describiendo las diferentes Federaciones de Cooperativas que existen en nuestro País, el papel que desempeña FEDECACES y las diferencias sobresalientes que se dan entre las demás Federaciones y FEDECACES.

Capítulo Segundo, se describe los objetivos, políticas, unidades organizativas y procedimientos actuales de la Federación.

Capítulo Tercero, como resultado de la investigación de campo realizada, se efectúa el diagnóstico respectivo de los objetivos, políticas, unidades organizativas y procedimientos, arribando finalmente a formular las correspondientes conclusiones.

Capítulo Cuarto, se presenta el Manual de Organización Propuesto para FEDECACES, preparado con la intención de colaborar en el mejoramiento del desarrollo de sus actividades, para que pueda lograr en mejor forma los objetivos establecidos.

Capítulo Quinto, contiene el Manual de Procedimientos Propuesto para la Federación, de los servicios de crédito, de Seguros, de Auditoría y de asistencia técnica, con el deseo de facilitar el desarrollo de las actividades.

Capítulo Sexto, trata sobre la forma de implantación del Manual de Organización y Procedimientos Propuesto, con el fin de prevenir que el trabajo desarrollado tenga el efecto esperado, a la vez se enfoca la forma de actualización de los mismos.

En la parte final del documento se presenta los anexos correspondientes y bibliografía utilizada.

# C A P I T U L O I

## FEDECACES EN EL SISTEMA COOPERATIVO DE EL SALVADOR

## A- DIFERENTES FEDERACIONES DE COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.

En El Salvador, actualmente existen cinco Federaciones de Cooperativas, las cuales en gran medida, representan los intereses del movimiento cooperativo Salvadoreño, ellas son:

- 1- FENACITES ó Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas de la Industria del Transporte.
- 2- FEDECOOPADES ó Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador de R.L.,
- 3- FESACORA ó Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria de R.L.,
- 4- ACOPAI ó Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria Integradas, y
- 5- FEDECACES ó Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L.

Con el propósito de tener una visión más completa de cada una de ellas, a continuación se hace una breve descripción de cada Federación.

### FENACITES

Fué fundada el 18 de Junio de 1982 y tiene personería Jurídica extendida por el INSAFOCOOP, inscrita en el Libro Primero de Registro e Inscripción de Federaciones de Asociaciones Cooperativas, bajo el número DOS.

Aglutina a cooperativas de transporte, a las que re--

presenta y ayuda a obtener repuestos y combustible en condiciones favorables, defendiendo sus intereses en general. En la actualidad cuenta con 19 cooperativas afiliadas y 2,600 asociados.

#### FEDECOOPADES

Fué fundada el 16 de Mayo de 1980 y tiene personería jurídica extendida por el INSAFOCOOP, inscrita en el Libro PRIMERO de Registro de Inscripción de Federaciones de Asociaciones Cooperativas, bajo el número TRES.

Agrupar a cooperativas agropecuarias, a las cuales ofrece Asistencia técnica y financiamiento en pequeña escala, además de representarlas y hacer gestiones en defensa de sus intereses. En la actualidad cuenta con 39 cooperativas afiliadas y 4,200 asociados.

#### FESACORA

Fué fundada el 21 de Abril de 1982 y tiene personería jurídica extendida por Decreto Ejecutivo en el Ramo de Agricultura y Ganadería, estando inscrita en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, bajo el número 331-14-SR-26-4-82.

Integra a Cooperativas agropecuarias del Sector Reformado, para representar y defender los intereses de los campesinos y consolidar y defender el proceso de Reforma Agraria. En la actualidad cuenta con 220 cooperativas y 200,000 asociados.

#### ACOPAI

Fué fundada el 20 de Febrero de 1978 y tiene personería

jurídica extendida por Decreto Ejecutivo número 221 en el Ramo de Agricultura y Ganadería, estando inscrita en el Acta número UNO del Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

Aglutina a Cooperativas Agropecuarias a las cuales proporciona asistencia técnica, educación y promoción. En la actualidad cuenta con 170 cooperativas y 72,000 asociados.

#### FEDECACES

Fué fundada el 11 de Junio de 1966 y tiene personería Jurídica extendida por el INSAFOCOOP, inscrita en el Libro PRIMERO de Registro e Inscripción de Federaciones de Asociaciones Cooperativas, bajo el número UNO, de fecha 25 de Abril de 1972.

Atiende a Cooperativas de Ahorro y Crédito, a las cuales concede préstamos y otros servicios más. En la actualidad cuenta con 43 cooperativas afiliadas y 17,000 asociados.

Las Federaciones antes mencionadas están formando la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, COACES, con el fin de integrar, solucionar en forma conjunta los diferentes problemas que obstaculizan el desarrollo del movimiento cooperativo Salvadoreño y representar y defender los intereses del mismo.

## B- PAPEL DE FEDECACES

En 1964, un representante del Programa CUNA-AID, que consistía en organizar cooperativas a nivel Latinoamericano, visitó El Salvador, con el propósito de desarrollar dicho programa, habiendo coordinado actividades con el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Trabajo, fué así - que se logró organizar aproximadamente treinta cooperativas de ahorro y crédito.

A partir de la organización de dichas cooperativas, se empieza a sentir ciertos inconvenientes en el funcionamiento de cada una, entre ellos: su ubicación, necesidad de financiamiento, competencia; también surgió la idea de formar un solo bloque para ser más fuertes, la búsqueda de brindar mejores servicios, la expansión del movimiento cooperativo; fué lo que permitió a que se pensara en la creación de una institución en la cual estuvieran representados sus intereses.

Es así como el 11 de Junio de 1966, nace la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, Limitada o FEDECACES, organismo cooperativo de Segundo grado.

Doctrinariamente por su integración, las cooperativas pueden ser de primero, segundo y tercer grado. Son de primer grado las Cooperativas propiamente dichas, son de segundo las Federaciones que acogen a cooperativas de un so-

lo tipo y son de tercer grado las Confederaciones.

Con algunas imperfecciones, FEDECACES comienza a funcionar, dándole fuerza al cooperativismo en nuestro país, convirtiéndose en ser la institución que impulsa en primera instancia el movimiento cooperativo en El Salvador y sintiendo la necesidad de servicios que demandan sus afiliadas, implementa varios de ellos.

El 2 de Diciembre de 1969 se decreta la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en la cual se designa al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo o INSAFOCOOP, organismo gubernamental, para reconocer oficialmente e inscribir en el registro de cooperativas, a todas aquellas cooperativas que querían obtener personalidad jurídica.

En vista de la creación del INSAFOCOOP, el 23 de Abril de 1972, FEDECACES adquiere la denominación Social "Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada ó FEDECACES de R.L.", y el 25 de Abril del mismo año obtiene la personería jurídica.

A partir de ese entonces impulsa con mayor esfuerzo los servicios de Educación y Capacitación Cooperativa, asistencia técnica, cobertura de seguros a los préstamos, aportaciones, ahorros y bienes en general, seguro de vida para los empleados de sus cooperativas afiliadas, auditoría, créditos, asesoría legal, suministro de insumos, imprenta y suministro de papelería.

Con el propósito de desarrollar lo anterior, gestiona an



te organismos internacionales el financiamiento necesario, lo que le permite dar a conocer la importancia de la función que la federación está desarrollando en el movimiento cooperativo salvadoreño, a nivel internacional.

Constantemente FEDECACES promueve la integración del movimiento cooperativo: a nivel nacional mantiene estrechos vínculos con todas las Federaciones; a nivel latinoamericano está afiliada a la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, COLAC; a nivel internacional está afiliada al Consejo Mundial de Cooperativas, WOCCU.

Pueden afiliarse a FEDECACES, todas las cooperativas de Ahorro y Crédito que llenen los siguientes requisitos:

- 1- Estar legalmente registradas y autorizadas por el INSAFOCOOP,
- 2- Presentar al Consejo de Administración de FEDECACES, solicitud escrita acompañada de:
  - Estatutos vigentes, sus reformas, adiciones o enmiendas si las hubiere.
  - Certificación de la personería jurídica emitida por el INSAFOCOOP.
  - Copia de sus últimos estados financieros.
  - Certificación del punto de acta de la Asamblea General en que se acordó la afiliación a FEDECACES.
- 3- Suscribir y pagar un certificado de aportación de  $\$50.00$  más una cuota de  $\$25.00$ , este último pago se considera

un gasto para la cooperativa que se afilia.

#### C- DIFERENCIAS SOBRESALIENTES

Con el propósito de enfatizar el papel que realiza FEDECACES en el movimiento cooperativo salvadoreño, se presenta las diferencias sobresalientes con relación a las demás Federaciones que existen en nuestro País:

##### 1- Financiamiento

La principal actividad de FEDECACES es el servicio crediticio para sus cooperativas afiliadas. las otras Federaciones no realizan este tipo de actividad, a excepción de FEDECOOPADES que lo hace en una mínima parte.

El promedio de préstamos anual por cooperativa que otorga FEDECACES es de  $\text{Q}220.000.$ <sup>1/</sup> y FEDECOOPADES es de  $\text{Q}9.000.00.$  <sup>2/</sup>.

El monto máximo a prestar por FEDECACES a sus cooperativas afiliadas está regulado en relación a las aportaciones que cada una tenga en la Federación, por cada colón de aportación se podrá prestar  $\text{Q}5.00.$

FEDECOOPADES, aún no ha regulado el monto máximo a prestar.

Adicionalmente FEDECACES, presta servicios colaterales al crédito como seguros, auditoría, asistencia -

-----  
<sup>1/</sup> FEDECACES, Memoria Anual año 1983, Página 11.

<sup>2/</sup> FEDECOOPADES, Memoria de Labores del ejercicio 1982-1983, Página 13.

técnica; no obstante que no hay una relación de financiamiento directo, ultimamente estos servicios han sido de utilidad; los servicios mencionados no los presta ninguna otra Federación.

## 2- Experiencia.

FEDECACES, cuenta con 17 años de estar inmersa en el movimiento cooperativo salvadoreño, las demás Federaciones relativamente tienen poco tiempo de bregar en dicho movimiento. 1/

## 3- Integración y Relaciones Internacionales

Por medio de sus servicios, FEDECACES, ha penetrado en todas sus cooperativas afiliadas, a tratar de resolver en cada una, los problemas que afrontan. Si bien el número de cooperativas que agrupa no es relevante, a la mayoría de ellas se ha integrado por la relación crediticia, cursos de capacitación, adiestramiento, asistencia técnica, auditoría, seguros; mientras que las otras Federaciones aún no lo han logrado.

Además, FEDECACES goza de cierta reputación a nivel cooperativo nacional, y su afiliación a organismos internacionales, le ha permitido tener acceso a fuentes de financiamiento en beneficio de sus cooperativas afiliadas, así también que un representante de cuerpos directivos sea dirigente de los órganos de administración de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito,

-----

1/ Boletín "Que es COACES", Publicación año 1984.

COLAC, lo que es indicador de haber logrado una integración y relación internacional más profunda que las demás Federaciones.

#### 4- Estructura Administrativa

La Estructura con que opera FEDECACES, es más compleja comparada con las demás Federaciones, ya que cuenta con una organización integrada por 39 empleados, 1/ que le permiten atender los servicios siguientes: Crediticio, Servicio de Protección de Ahorro y Préstamo, Auditoría, Educación, Asesoría Legal, Fianza de Fidelidad, Suministro de Insumos, Imprenta y Suministros y Servicio de Asistencia Técnica. Se considera que por el momento se dispone del personal necesario para atender dichos servicios y responder en mejor forma a los requerimientos de sus asociadas, las otras Federaciones aún no cuentan con una infraestructura que pueda satisfacer en forma adecuada las necesidades de sus afiliadas, ya que el personal máximo con que operan asciende a 10 empleados, 2/ así también no proporcionan los servicios antes mencionados.

Por lo que en adelante se enfocará la organización de FEDECACES, y los procedimientos fundamentales.

-----  
1/ Organigrama de FEDECACES. Junio 1983

2/ FEDECOOPADES, Memoria de Labores Ejercicio 1982-1983.

## C A P I T U L O I I

DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION ACTUAL Y PROCEDIMIENTOS

FUNDAMENTALES DE FEDECACES

A continuación se describe la organización de FEDECACES y los procedimientos fundamentales de los servicios que ofrece a sus afiliadas, de acuerdo a información y documentos obtenidos de la Federación.

A- OBJETIVOS 1/

Los objetivos de FEDECACES se citan tal como están contemplados en sus Estatutos y son los siguientes:

1. Vincular doctrinaria y económicamente en un organismo cooperativo de segundo grado a todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.
2. Fomentar con las técnicas adecuadas y por todos los medios a su alcance el movimiento cooperativo en general y el de ahorro y crédito en particular.
3. Prestar ayuda técnica especializada exclusivamente a las Cooperativas afiliadas y cuando los recursos lo permitan a otras cooperativas estableciéndose de antemano el costo por los servicios prestados, si hubiese alguno.
4. Desarrollar por su cuenta propia, o en cooperación con otras entidades públicas o privadas, una permanente campaña educativa en todos los niveles del ámbito cooperativo nacional para lograr una verdadera conciencia cooperativa, que, junto a la tecnificación de los dirigentes y funcionarios, asegurará el éxito del movimiento de ahorro y crédito cooperativo.

-----  
1/ Estatutos de FEDECACES, publicado con fecha Abril de 1972.

5. Realizar todo tipo de operaciones financieras con las cooperativas afiliadas.
6. Prestar, mediante su propio personal, o mediante el empleo de particulares si fuera necesario, y bajo contratación, servicios especializados dentro del campo y radio de trabajo del cooperativismo de ahorro y crédito - que tiendan a garantizar la excelencia en el servicio a los asociados, la eficiencia en las operaciones de las afiliadas, y la estabilidad económica de las cooperativas.
7. Actuar como agente, representante, intermediario, por delegación expresa, entre las asociaciones cooperativas afiliadas, ante terceros, nacionales o extranjeros, para gestionar, facilitar y actuar en áreas específicas debidamente delimitadas por los interesados.
8. Colaborar con los programas de desarrollo económico y social del Estado y de otras entidades que promueven el desarrollo humano, principalmente en áreas rurales y marginales de las ciudades.

#### B- POLITICAS

FEDECACES contempla las siguientes políticas 1/

#### PLANIFICACION DE RECURSOS

- Se determinará las necesidades de recursos económicos

---

1/ Objetivos y Políticas para el Plan de Desarrollo del Sistema Federado 1982-1984 de Fecha 9 de Junio de 1982.

de la Federación, tanto para prestar servicios directos a sus asociados, como para los servicios indirectos de apoyo.

- La Federación planificará las necesidades de recursos económicos de sus asociados y su obtención, con el fin de controlar con posterioridad sus ejecuciones semestralmente y así garantizar una administración financiera sana.
- La Federación se mantendrá informada del mercado financiero nacional, con el fin de penetrar con oportunidad.

#### ASPECTOS CREDITICIOS

- La Federación establecerá un sistema de administración crediticia, cuyos procedimientos deberán ser cumplidos por los usuarios del servicio del crédito.
- Se actualizará el Reglamento de Crédito; para convertirlo en un instrumento crediticio ágil.
- Se colocarán los recursos económicos en un 75% en actividades productivas y en un 25% en libres disponibilidades.
- La tasa de interés activa que se cobrará sobre los préstamos productivos y de libre disponibilidad, será inferior en no menos del 1% a la tasa de interés que se cobra en el mercado financiero para los mismos fines.



- Se tratará de colocar el 70% de los préstamos, a un plazo inferior a dos años, mientras que el 30% restante se podrá colocar a más de dos años, pero dicho plazo no será superior a tres años.
- Todos los préstamos en el momento de su contratación, pagarán un 1% del monto para gastos legales, supervisión y seguimiento de los mismos.
- Con el fin de desincentivar la morosidad, la Federación cobrará un porcentaje adicional anual sobre la parte de capital de las cuotas que entren en morosidad; tal porcentaje se establecerá de acuerdo a la fuente de financiamiento y a otros gastos en que incurra la Federación.

#### CAPTACION DE RECURSOS

- Captación permanente de recursos económicos, tanto internos como externos, pero con mayor énfasis en los recursos internos, orientando no menos de las 3/4 partes de los mismos hacia actividades productivas.
- El servicio de Crédito generará capitalización por préstamos.
- Gestionar la modificación de términos contractuales vigentes, que absorban los riesgos de la inversión con recursos en Dólares.
- Gestionar la contratación y desembolso de préstamos de fuentes de financiamiento nacionales y en moneda nacional.
- Los servicios técnicos serán brindados con eficiencia por la

Federación y se cobrará un monto razonable con el fin de que sean autosuficientes.

#### ASIGNACION DE RECURSOS

- La Federación dedicará un mínimo del 70% de sus actividades al servicio del crédito.
- La Federación mantendrá hasta un máximo del 5% de sus activos en saldo en caja y bancos.
- La Federación mantendrá una actitud de cobranza agresiva efectiva y de inverventoría o co-administración, de ser necesario, con el fin de garantizar el retorno de los recursos económicos.
- La Federación mantendrá una actitud vigilante en cada préstamo, con supervisiones intensivas y a todo nivel, para detectar en cualquier momento, riesgos que afecten su recuperación.
- La Federación aplicará los pagos que efectúen las cooperativas usuarias preferentemente a intereses devengados y el remanente amortizando capital.
- La Federación aplicará los reclamos aprobados por protección de préstamos, que brinda su servicio de seguros, a los saldos de toda cooperativa, que no se encuentre al día con sus compromisos.

#### SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL CREDITO

- La Federación concentrará sus esfuerzos en perfeccionar los servicios complementarios, con los instrumentos, la tecnolo-

gía y los recursos humanos adecuados para que los servicios sean brindados planificadamente y con oportunidad.

- La Federación dará un seguimiento constante a las recomendaciones de los asesores y especialistas en las cooperativas - con el fin de garantizar su cumplimiento e implementación.
- Los servicios complementarios de créditos serán pagados por las cooperativas que lo reciben, con el fin de mantener servicios autosuficientes y sostenidos.
- Las cooperativas que reciben préstamos de la Federación, deberán tomar en cuenta los informes de auditorías periódicas, realizadas por los auditores de la Federación.
- Las cooperativas que reciben préstamos, utilizarán los servicios de asesoría legal de la Federación, para formalizar el préstamo y para consultas legales relacionadas al crédito.
- La Federación brindará el servicio de seguros en forma oportuna y a precios razonables; para proteger los ahorros y préstamos de los asociados contra riesgos inmediatos.

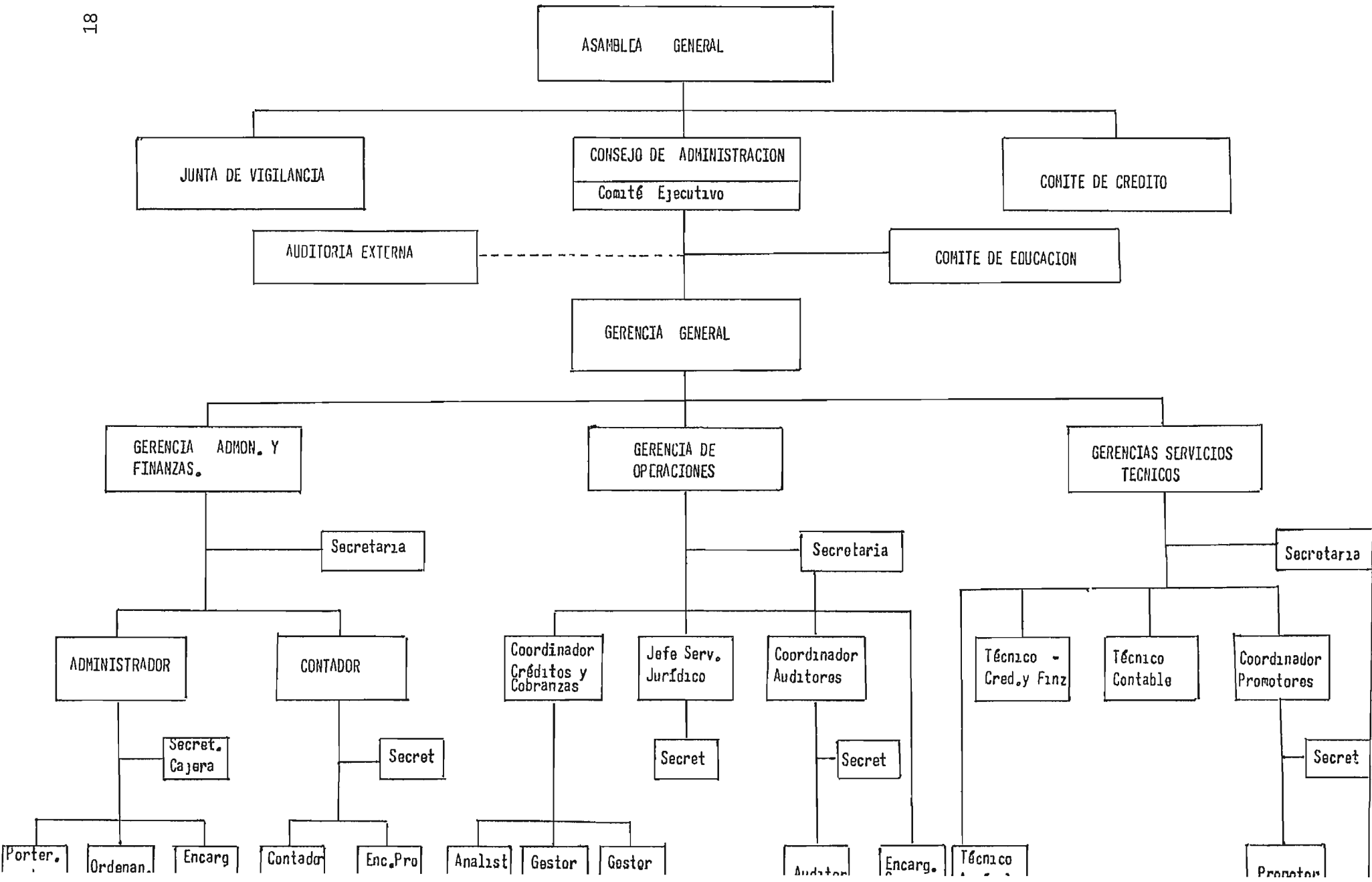
#### SERVICIOS TECNICOS

- La Federación mantendrá permanentemente la promoción de programas educativos, para lograr el equilibrio entre el crecimiento económico y el desarrollo social en cada empresa cooperativa.
- La Federación diagnosticará cada cooperativa para detectar - sus áreas débiles y brindar asistencia técnica especializada de acuerdo a las áreas a fortalecer.

## ASPECTOS EDUCATIVOS

- FEDECACES concentrará los esfuerzos de planificación y control de los programas educativos a nivel de la oficina central, con el propósito de asegurar los resultados que se esperan de todos sus esfuerzos.
- La unidad educativa de FEDECACES, mantendrá un sistema de consultas permanentes, con las bases del sistema, que le permita incorporar las nuevas necesidades y expectativas crecientes de las distintas regiones del país, donde existen cooperativas afiliadas.
- A fin de estimular la participación de las distintas regiones, FEDECACES, podrá realizar actividades, en cada una de las mismas, tomando en cuenta las facilidades y el apoyo que pueda recibir de las cooperativas en la determinada región.
- FEDECACES, en sus programas educativos, tomará siempre en cuenta la necesidad de mantener a los mismos, dentro del contexto cooperativo, a fin de orientar todas las técnicas y metodología a la filosofía y doctrina cooperativa.
- FEDECACES, estimulará en forma creciente una participación económica de las cooperativas participantes en los programas educativos de capacitación, a fin de lograr un financiamiento interno cada vez mayor para dichos programas.
- FEDECACES, distribuirá sus esfuerzos educativos en la capacitación técnica y empresarial de dirigentes, personal de las cooperativas y socios, en el desarrollo del liderazgo de todo el sistema.

- FEDECACES, mantendrá un equipo gerencial, a nivel de la Federación, bien capacitado y con habilidades de agente de cambio, a fin de introducir gradualmente el tipo de mejoramiento institucional necesario para asegurar el éxito de las operaciones y la orientación técnica empresarial de todo el sistema.



## CH- DESCRIPCION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS

1. Asamblea General

Está integrada por un representante propietario y un suplente de cada cooperativa afiliada a FEDECACES. 1/

La autoridad suprema de FEDECACES, reside en sus asociadas reunidas en Asamblea. Sus acuerdos y decisiones son obligatorios para la totalidad de las afiliadas presentes y ausentes, siempre que hayan sido convocadas de conformidad con las leyes vigentes y los estatutos.

La Asamblea Ordinaria será convocada en virtud de acuerdo del Consejo de Administración cada año, dentro de los noventa días siguientes al cierre de operaciones, en el lugar, día y hora que se fije en el mencionado acuerdo. La convocatoria será firmada por el Presidente del Consejo.

Toda Asamblea será presidida por el Presidente del Consejo. Quien presida la Asamblea podrá ser secundado por un Asesor de Debates, quien lo asesorará en materia de reglas parlamentarias y le ayudará a canalizar los debates. El Asesor de debates será seleccionado por quien presida la Asamblea, quien nombrará también un Comité de Escrutinio y un Comité de Credenciales antes de comenzar los trabajos.

-----  
1/ Estatutos de FEDECACES, publicado con fecha Abril de 1972.

Toda Cooperativa afiliada tendrá derecho a estar representada por un delegado cualquiera que sea el número de socios activos. Cada delegado tendrá derecho a un voto. Habrá igual número de suplentes que de propietarios.

#### ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA

- a- Enmendar la agenda de trabajo del día preparada por el Consejo;
- b- Discutir, aprobar o rechazar el Balance General, los Estados Financieros y las memorias e informes de los cuerpos directivos;
- c- Elegir los miembros de los cuerpos directivos que corresponda nombrar mediante el procedimiento de votación que decida la propia Asamblea;
- d- Aprobar enmiendas a los Estatutos por voto mayoritario de dos terceras partes de los asociados presentes;
- e- Establecer cuantías de las aportaciones por concepto de cuotas anuales para las afiliadas.
- f- Aprobar la política general a seguirse dentro del plan de trabajo que proponga el Consejo para el año siguiente a la Asamblea;
- g- Decidir sobre la apelación de cualquier afiliada cuyos derechos hayan sido suspendidos o cuyo retiro haya sido decretado por el Consejo;



- h- Discutir los asuntos nuevos que surjan como resoluciones escritas de los delegados representantes de las asociadas;
- i- Remover miembros de los cuerpos directivos antes del vencimiento de sus términos, por incapacidad para cumplir sus obligaciones, aprovechamiento de sus cargos para buscar ventajas personales utilizando el nombre de la Federación, reos convictos por los tribunales del país, actos violatorios de la Ley de Cooperativas y de los Estatutos que repercutan en contra de FEDE-CACES.

## 2. Consejo de Administración

El Consejo de la FEDECACES está compuesto de siete - miembros propietarios y siete suplentes, que la Asamblea General escoge de candidatos que proponen las zonas 1/, y cuyo número por zonas es el siguiente:

Zona Uno, dos y cuatro, dos miembros propietarios y dos suplentes cada una; Zona tres, un miembro propietario y un suplente.

Es de hacer mención que la Zona uno la conforman 21 cooperativas; Zona dos, 11 cooperativas, Zona tres, 4 - cooperativas y Zona cuatro 6 cooperativas.

-----  
1/ Zona Uno: Departamentos de San Salvador, La Libertad y Chalatenango.

Zona Dos: Departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán

Zona Tres: Departamentos de San Vicente, Cabañas, La Paz y Cuscatlán.

Zona Cuatro: Departamentos de Morazán, San Miguel, La Unión y Usulután.

Son requisitos indispensables para ser Consejal:

- a- Ser asociado de una Cooperativa y mantenerse al día en sus obligaciones con su respectiva cooperativa.
- b- Que la Cooperativa a la cual pertenece esté cumpliendo con la Ley de Cooperativas, los Estatutos y al día en sus obligaciones con la FEDECACES; y
- c- Tener por lo menos un año como dirigente en alguna cooperativa.

FUNCIONES:

- a- Nombrar al Gerente y al Contralor y establecer claramente sus funciones, limitaciones y poderes;
- b- Dictar reglamentos, normas generales sobre la organización interna, los empleados, los servicios y las funciones de la FEDECACES;
- c- Aprobar el presupuesto anual y controlar el mismo mediante informes trimestrales requeridos a la Gerencia.
- d- Presentar ante la Asamblea los estados financieros anuales, un resumen del presupuesto, una memoria de las actividades realizadas durante el año y un plan de trabajo para el siguiente período.
- e- Establecer con el Comité de Crédito y Junta de Vigilancia las normas prestatarias y decidir los casos excepcionales que ameriten considerarse fuera de las normas establecidas;
- f- Designar los bancos donde se abrirán las cuentas de la

- entidad y designar las personas a girar contra dichas cuentas;
- g- Decidir sobre ingreso o retiro de organismos cooperativos nacionales o internacionales;
  - h- Establecer oficinas zonales y dictar requisitos y normas para su operación;
  - i- Gestionar, aprobar préstamos, convenios y contratos con entidades privadas y públicas, nacionales y extrangeras, para lograr los fines y propósitos de la FEDECACES;
  - j- Aprobar el Manual de Operaciones Internas y enmendarlo de acuerdo con las sugerencias de la Gerencia y del Contralor;
  - k- Ver que se establezca un sistema de contabilidad eficiente y adecuado a las operaciones financieras de la FEDECACES;
  - l- Revisar los informes financieros mensuales, analizar la nómina de morosidad mensual y requerir acción de parte de la Gerencia para controlar la misma y mantener vigilancia estricta sobre las cuentas que presentan posibilidades de pérdidas;
  - m- Velar por el estricto cumplimiento de la Ley de Cooperativas, su Reglamento, Estatutos y las decisiones de las Asambleas y de los Cuerpos Directivos;

- n- Otorgar poderes especiales al Gerente cuando ello sea necesario para la agilidad en las operaciones;
- o- Realizar todas las funciones inherentes a un cuerpo directivos dentro de los poderes y limitaciones que le confieren la Ley de Cooperativas, su Reglamento, Estatutos, los acuerdos de las Asambleas y los Reglamentos Internos de la FEDECACES.

### 3. Junta de Vigilancia

Consta de tres miembros propietarios y tres suplentes nombrados por la Asamblea General de Asociados, para un período de dos años cada uno, pudiendo ser reelectos para un período adicional, cada zona tendrá derecho a someter dos candidatos. Los tres candidatos que obtengan la mayoría de votos serán los propietarios, los siguientes tres serán los suplentes.

Estatuariamente tiene definidas las siguientes funciones: 1/

- a- Velar por el cumplimiento de la Ley de Cooperativas, su Reglamento, Estatutos, los acuerdos de las Asambleas, los acuerdos de los cuerpos directivos y las disposiciones que emita el INSAFOCOOP aplicables a la FEDECACES.
- b- Rendir al Consejo un informe periódico de sus actividades y con las respectivas recomendaciones para la

-----  
1/ Estatutos de FEDECACES, publicado con fecha Abril de 1972.

buena marcha de la Institución.

- c- Examinar las operaciones financieras y las cuentas de ingreso y egresos para verificar el fiel cumplimiento de los procedimientos contables establecidos; no menos de cuatro veces al año.
- d- Examinar las actas de los cuerpos directivos para verificar que los acuerdos que se toman están en concordancia con las normas y procedimientos establecidos.
- e- Cooperar con el Auditor Externo contratado por la FEDECACES, en su exámen de cuentas y estados financieros.
- f- Solicitar y concurrir a reuniones periódicas con los otros dos cuerpos directivos para coordinar los planes y actividades.
- g- Recibir copia de los acuerdos del Consejo dentro de las 72 horas de haber sido tomados aquellos.
- h- Los poderes que le confiere en forma general el Artículo 28 de la Ley de Cooperativas y su Reglamento.

#### 4. Comité de Crédito

Está compuesto de tres miembros propietarios y tres suplentes electos por la Asamblea de una lista de seis candidatos que será presentada por el Consejo; duran en sus funciones tres años, pudiendo ser reelectos por un período más. 1/

-----

1/ Estatutos de FEDECACES, Publicado con fecha Abril de 1972.

Tiene las siguientes Funciones:

- Es el encargado de estudiar y resolver, en base a las recomendaciones y asesorías que le suministre el Gerente, las solicitudes de crédito que presenten las cooperativas.
- Llevar un libro de actas autorizado por el INSAFOCOOP en el que asentará lo acordado en cada reunión o sesión que celebre.
- Sesionar con el Consejo y la Junta de Vigilancia para la elaboración de las normas prestatarias y sus posteriores enmiendas, reformas o adiciones, debiendo pedir al Consejo, cuando lo estime necesario, que ajuste las normas vigentes a la disponibilidad de recursos y a la demanda de préstamos por parte de las cooperativas.
- Requerir del Gerente antes de cada sesión, un breve informe sobre la disponibilidad de fondos y un estimado del ingreso probable para la semana siguiente a cada sesión.
- Notificar los acuerdos al Gerente, Consejo y Junta de Vigilancia, a la cooperativa interesada y al Contralor, para la acción que corresponda.

##### 5. Comité de Educación

Está compuesto de tres miembros propietarios, designados por el Consejo de Administración para un período de

tres años. 1/

FUNCIONES:

- Fomento de la educación cooperativa en las Asociaciones afiliadas.

6. Comité Ejecutivo 2/

Está integrado por el Presidente, Vice-Presidente y Secretario del Consejo de Administración. El Gerente forma parte con voz pero sin voto.

FUNCIONES:

- Elaborar con el Contralor y el Gerente, el proyecto que se elevará al Consejo.
- Recomendar acción sobre la afiliación, retiro y suspensión de derechos a una Asociada. Sus decisiones en esta materia deberán ser ratificadas por el Consejo.
- Revisar y tomar cuentas de los balances mensuales y de los informes de los funcionarios que deban elevarse al Consejo, debiendo dar cuenta al Consejo cuando esté - cumpliendo con las metas trazadas, cuando la morosidad exceda de lo normal y cuando no se presenten los informes exigidos en el tiempo requerido.;
- Supervigilar y ayudar al Gerente en la marcha de las operaciones de la FEDECACES, especialmente en la solu-

-----  
1/ y 2/ Estatutos de FEDECACES, publicado con fecha Abril de 1972.

ción de problemas de relaciones con las afiliadas;

- Recomendar al Consejo candidatos para cubrir las vacantes en los cargos de Gerente y el Contralor;
- Las demás funciones que le sean delegadas por el Consejo.

#### 7. Comité Técnico Consultivo 1/

Está formado por el Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Operaciones y Gerente de Servicios Técnicos.

#### FUNCIONES:

- Decidir sobre aspectos operativos de la Federación.
- Elaborar, analizar y proponer normas, reglamentos, políticas, procedimientos, para la elaboración del Consejo de Administración.
- Autorizar anticipos de sueldos.

#### 8. Auditoría Externa

La auditoría externa constituye una unidad fiscalizada de las operaciones de la Federación y es contratada por el Consejo de Administración, cada vez, para el período de un año, asesora y reporta de su trabajo al mencionado Consejo.

-----  
1/ Información obtenida de encuesta realizada.



FUNCIONES: 1/

- Elaborar y ejecutar un programa de trabajo de auditoría, que presentará para su aprobación al Gerente General.
- Efectuar estudios sobre el control interno de la Federación, esencialmente en las áreas de operaciones y administración y Finanzas, proponiendo soluciones en relación con las fallas que se detecten.
- Atender y evacuar las consultas que sobre los problemas de control le presente la Gerencia General o el Consejo de Administración de FEDECACES, indicando las recomendaciones pertinentes.
- Presentar a la Gerencia General y al Consejo de Administración una carta de observaciones y recomendaciones como resultante de la auditoría realizada en cada una de las áreas.
- Asistir a reuniones de trabajo, con el propósito de asesorar en la solución de problemas específicos relacionados con la administración de la Federación.

9. Gerencia General

De conformidad a los Estatutos depende jerárquicamente del Consejo de Administración y tiene a su cargo la administración general de la FEDECACES, con plena responsabi-

-----  
1/ Contrato de Trabajo, de fecha 30 de Junio de 1984.

lidad y todos los poderes necesarios para conducir las operaciones dentro de la política general establecida - por el Consejo, la Ley de Cooperativas, su Reglamento y los Estatutos.

FUNCIONES: 1/

- Ejercer la dirección inmediata del funcionamiento de la FEDECACES tanto en su aspecto técnico como administrativo, siendo jefe de todos los empleados y trabajadores de la misma.
- Actuar como mandatario para la ejecución de las resoluciones del Consejo, juntamente con el Presidente del Consejo, a falta de acuerdo designado a otros representantes.
- Proporcionar al Consejo las informaciones y datos necesarios para facilitar sus decisiones.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones asumidas por el personal y aplicar las sanciones disciplinarias necesarias, nombrar y despedir al personal bajo su responsabilidad, dando cuenta al Consejo para su conocimiento y resolución definitiva.
- Someter al Consejo para su aprobación un plan de clasifi1

-----  
1/ Estatutos de FEDECACES, publicado con fecha Abril de 1972.

cación de los puestos que conforman la estructura total, fijando los requisitos deseables, atribuciones, responsabilidades, obligaciones y remuneraciones básicas para todos los casos.

- Decidir sobre las compras de equipos, muebles, enseres y materiales, y autorizar gastos necesarios para el funcionamiento de la FEDECACES dentro de los montos autorizados en el presupuesto vigente.
- Preparar y someter al Consejo para su aprobación los reglamentos que se requieran para el buen funcionamiento de la FEDECACES.
- Recibir, exigir que se estudien y analicen por el departamento correspondiente, todas las solicitudes de crédito que presenten las cooperativas y emitir su opinión escrita.
- Someter el proyecto de presupuesto anual a su aprobación, supervigilar su ejecución una vez aprobado y proponer las modificaciones posteriores que sean necesarias.
- Negociar contratos, convenios, acuerdos con terceros, previa autorización del Consejo, y someter los mismos para ratificación final del Consejo.
- Presentar todos los informes, memorias, cuadros estadísticos y otros documentos que le sean requeridos por los cuerpos directivos, Asambleas, autoridades pertinentes y terceros que hayan adquirido ese derecho mediante obligación contractual.
- Servir como agente de comunicación y contacto entre la FEDE

CACES, las cooperativas afiliadas, el movimiento cooperativista salvadoreño y terceros que tengan intereses con las cooperativas.

- Velar por el cumplimiento de los Estatutos y de las demás disposiciones legales o reglamentarias aplicables a las actividades de las cooperativas.
- Ejercitar las facultades que le sean concedidas por el Consejo y proponer al mismo las operaciones y medidas que considere convenientes a la mejor consecución de los fines y propósitos de la FEDECACES.
- Sugerir al Consejo de Administración montos adecuados para las Fianzas y seguros de la FEDECACES.

10. Area de Administración y Finanzas 1/

Depende de la Gerencia General y supervisa el trabajo del Administrador y Sección de Contabilidad.

FUNCIONES:

- Organizar la información disponible en el sistema FEDECACES; en el mercado financiero Salvadoreño; en fuentes internacionales, etc.
- Analizar las oportunidades del mercado (oferta y demanda)
- Efectuar Estudios de coyuntura económica.
- Desarrollar la planificación financiera del Sistema (Proyecciones financieras).

-----  
1/ Información obtenida de encuesta realizada.

- Hacer estudios, propuestas, solicitudes y trámites para movilizar recursos al sistema.
- Formular los presupuestos de gastos e inversión. Evaluar la ejecución presupuestal.
- Revisar periódicamente y reformulación del Plan de Desarrollo y del Plan Operativo Anual de la Federación y Cooperativas.
- Administrar los valores de la Federación.
- Planear, dirigir y coordinar las actividades del área.

#### Sección de Contabilidad

Jerárquicamente depende de la Gerencia de Administración y Finanzas.

#### FUNCIONES:

- Registrar las transacciones diarias en tarjetas, libros auxiliares y mayores; con el apoyo del equipo computarizado.
- Elaborar y presentar periódica y oportunamente la información contable y estados financieros consolidados; incluyendo los anexos detallados que fueran necesarios.
- Mantener registros globales de la información departamentalizada y de las operaciones de cartera de la Federación.

#### Sección de Administración 1/

Según la organización formal depende de la Gerencia de

-----

1/ En la práctica supervisa a la Sección de Contabilidad.

Administración y Finanzas y supervisa a la Sección de Caja y Servicios Generales.

FUNCIONES:

- Efectuar compras y suministros.
- Adquirir los bienes y enseres necesarios.
- Administrar los bienes e inventarios.
- Desarrollar la Administración de Personal.
- Realizar la Administración de Servicios
- Organizar y programar los servicios de limpieza, seguridad y vigilancia, comunicacines, transportes, etc.
- Administrar los valores, libros de afiliación y aportaciones.
- Efectuar la ejecución presupuestaria.
- Desarrollar la Auditoría Interna.

Sección de Tesorería (Caja)

Jerárquicamente depende del Administrador.

FUNCIONES:

- Realizar la recepción de facturas al cobro y emisión de quedan.
- Pagar las planillas al personal
- Entrega de valores de pago en efectivo o con cheques
- Manejar la caja chica.
- Manejar las especies fiscales y postales.
- Controlar los vales de gasolina.
- Elaborar y enviar las remesas

Sección de Servicios Generales

Esta sección depende del Administrador.

FUNCIONES:

- Asear y mantenimiento de la planta y las oficinas
- Repartir correspondencia
- Hacer remesas en los bancos
- Hacer pagos a Instituciones
- Comprar los materiales de aseo y proveer de lo necesario a la cafetería.
- Repartir café
- Manejar el botiquín.

11. Area de Operaciones 1/

Depende directamente de la Gerencia General y supervisa a las secciones de Préstamos, Seguros, Auditoría y Jurídico.

FUNCIONES:

Dirigir el área de Operaciones y asesorar al Comité de Crédito de FEDECACES.

Sección de Préstamos y Cobranzas.

Jerárquicamente depende la Gerencia de Operaciones.

FUNCIONES:

- Dictaminar sobre solicitudes de crédito, de prórroga, de readecuamiento, consolidaciones y desembolsos.
- Formular sistemas de cobranza.
- Formular planes de recuperación

-----  
1/ Información obtenida de encuesta realizada.

- Realizar análisis de morosidad mensualmente
- Decidir sobre la aplicación por las amortizaciones a préstamos que efectúen las Cooperativas.
- Establecer mecanismo de supervisión de créditos.
- Gestionar el cobro a través de visitas a las Cooperativas.

### Sección de Seguros

Está subordinada a la Gerencia de Operaciones.

#### FUNCIONES:

- Recibir de las Cooperativas el pago de las primas y elaborar las remesas respectivas.
- Elaborar el recibo respectivo por el pago de primas.
- Elaborar, recibir y enviar correspondencia a CUNA MUTUAL y las Cooperativas.
- Hacer análisis de reclamos, mecanografiarlos, elaborar el cheque y partida contable por el pago.
- Tramitar acuerdos de fianza o renovaciones de las mismas.
- Elaborar el informe mensual de las muestras N° 1 y N° 2 para CUNA MUTUAL.
- Tramitar solicitudes de protección de préstamos y protección de ahorros.
- Llevar los controles necesarios de todo lo relacionado con la Unidad de seguros.
- Registrar en el libro de Caja, los cheques emitidos por



FEDECACES, y remesas de cheques recibidos de las Cooperativas.

- Manejar la cuenta bancaria de CUNA MUTUAL

#### Sección de Auditoría

Reporta directamente a la Gerencia de Operaciones.

#### FUNCIONES:

- Practicar auditoría en las Cooperativas afiliadas de acuerdo a las Normas de Auditoría generalmente aceptadas.
- Evaluar el control interno de las Cooperativas en que efectúa su intervención.
- Informar oportunamente sobre cualquier desviación que impida el normal desenvolvimiento de sus labores durante el proceso de auditoría.
- Verificar o comprobar si se han aplicado las recomendaciones y acciones correctivas emanadas de la auditoría anterior.
- Preparar el informe de auditoría de las visitas preliminares, incluyendo las observaciones y recomendaciones, así como el dictamen de los estados financieros.

#### Sección Jurídica

Jerárquicamente depende de la Gerencia de Operaciones.

FUNCIONES:

- Elaborar contratos de préstamos.
- Asistir a los funcionarios y empleados de la Federación, en los aspectos legales, que están relacionados con su trabajo.
- Velar porque los expedientes de las Cooperativas estén actualizados en cuestiones jurídicas.
- Asesorar en cuestiones legales a las Cooperativas afiliadas a la Federación cuando éstas requieran su ayuda.
- Ejecutar cualquier juicio, que el Consejo de Administración de FEDECACES le asigne.
- Cualquier función compatible con sus actividades.

12. Area de Servicios Técnicos. 1/

Jerárquicamente depende de la Gerencia General y supervisa a las secciones de Asistencia Técnica y Educación.

FUNCIONES:

- Planificar y controlar el servicio de asistencia técnica, educación y promoción cooperativa.
- Evaluar periódicamente los servicios educativos, promocionales y de asistencia técnica.
- Solucionar problemas técnicos o administrativos planteados por el personal del área.

-----

1/ Información obtenida de encuesta realizada.

- Revisar y dar visto bueno a los informes de asistencia técnica.
- Supervisar cursillos, seminarios, charlas y otros eventos organizados por la Gerencia de Servicios Técnicos.
- Autorizar facturas y recibos generados por actividades de Asistencia Técnica o de Educación.
- Participar en reuniones de integración con otras Federaciones o instituciones cooperativas.
- Asesorar y atender en sus reuniones al Comité de Educación.
- Participar como miembro, en las reuniones del Comité Técnico Consultivo.

#### Sección de Asistencia Técnica.

Está subordinada a la Gerencia de Servicios Técnicos.

#### FUNCIONES:

- Asesorar y colaborar con las cooperativas en la solución de problemas específicos que éstas afrontan; problemas fundamentalmente de tipo contable, financiero, crédito, administrativo y agrícola.
- Efectuar diagnósticos de las cooperativas, incluyendo las recomendaciones del caso para que los directivos de FEDECACES y las cooperativas, tengan elementos técnicos para la toma de decisiones.
- Exponer y explicar ante directivos de las cooperativas los informes de asistencia técnica.

- Planificar y coordinar eventos de capacitación agrícola como: giras de observación, charlas, mini-talleres agrícolas, etc.
- Visitar cultivos de agricultores asociados a las cooperativas agrícolas para asesorarles sobre problemas de plagas y enfermedades, así como para verificar la inversión de los préstamos de avío.
- Colaborar en la organización y coordinación de eventos de capacitación no agrícolas.
- Imprimir toda la documentación que se requiere en la Federación y en algunas cooperativas.

#### Sección de Educación

Jerárquicamente depende la Gerencia de Servicios Técnicos.

#### FUNCIONES:

- Organizar y coordinar cursos, seminarios y celebraciones.
- Impartir charlas en las cooperativas.
- Asesorar a Comités de Educación y Zonales, en cuanto a educación y promoción se refiere.
- Atender y dar información a cooperativas nuevas.
- Revisar tareas de seguimiento y hacer las observaciones correspondientes.
- Preparar boletines, afiches, despleables, carteles y otros.

- Colaborar en impresiones y compaginado de fascículos.
- Colaborar en el transporte de personas y materiales para actividades educativas.

#### D- DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS ACTUALES

##### 1. Procedimientos de Servicios

FEDECACES, no dispone de procedimientos de trabajo - por escrito y que estén reconocidos oficialmente, a excepción del procedimiento del servicio crediticio que - está descrito en varios documentos.

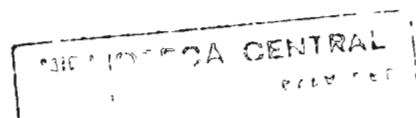
##### a- Servicio Crediticio

FEDECACES cuenta con algunos procedimientos elaborados para desarrollar el servicio crediticio, pero a la fecha no se ha formalizado el procedimiento a - utilizar, actualmente el que está en uso es el siguiente:

##### DE LA CONTRATACION

- La solicitud de crédito es presentada personalmente por la interesada a FEDECACES.
- Secretaria de la Gerencia General recibe solicitud y verifica si vienen todos los anexos requeridos y le da entrada.
- Secretaria traslada al Gerente General la solicitud para su información.

- Solicitud en papelerera.
- Gerente General revisa la solicitud y la coloca nuevamente en la papelerera.
- Secretaria de la Gerencia General recoge solicitud y le da salida en el libro respectivo.
- Secretaria de la Gerencia General traslada solicitud a la Gerencia de Operaciones.
- Secretaria de Gerencia de Operaciones recibe solicitud y la registra en el libro correspondiente.
- Secretaria traslada solicitud al Gerente de Operaciones.
- Gerente de Operaciones revisa solicitud y la coloca en la papelerera.
- Secretaria de la Gerencia de Operaciones distribuye solicitud al Analista de Créditos.
- Analista de Créditos recibe solicitud y revisa documentación para verificar si está completa.
- Analista de Credito solicita por teléfono o por escrito la documentación que hace falta.
- En espera de la documentación solicitada.
- Analista de Crédito con la documentación completa analiza la solicitud basándose fundamentalmente en un esquema de análisis previamente establecido.



- Analista de Créditos entrega análisis de la solicitud al Gerente de Operaciones.
- Gerente de Operaciones revisa y discute con el Analista el informe del análisis efectuado a la solicitud de crédito.
- Analista efectúa las modificaciones si las hay.
- Gerente de Operaciones instruye a Secretaria para mecanografiar el análisis.
- Secretaria mecanografía análisis en original y copia.
- Analista revisa mecanografía de análisis y efectúa correcciones si las hay.
- Secretaria hace las correcciones necesarias y pasa a firma el estudio.
- Gerente de Operaciones firma estudio de la solicitud de crédito.
- Secretaria de Operaciones le da la salida al estudio en el libro respectivo.
- Secretaria traslada el estudio a la Secretaria de la Gerencia General.
- Secretaria de la Gerencia General le da entrada al estudio en el registro de correspondencia.
- Secretaria traslada el estudio al Gerente General.
- Gerente General revisa el estudio y emite su opinión por escrito. si el crédito es mayor de Q25,000.00; en caso de ser menor el monto, aprueba o deniega el crédito.

- Secretaria mecanografía opinión y la pasa a firma del Gerente General.
- Estudio con opinión del Gerente General es pasado al Comité de Crédito para su resolución.
- Comité de Crédito discute y resuelve la solicitud, enviando copia de su resolución al Gerente General.
- Gerente General comunica por escrito resolución a la Cooperativa y envía copias a la Gerencia de Administración y Finanzas, Operaciones, Jurídico y copia para su archivo.
- Cooperativa envía carta de aceptación total o parcial a la Gerencia General de la Federación.
- Secretaria le da entrada a la carta en el libro correspondiente.
- Secretaria traslada carta a la papelera de la Gerencia General.
- Gerente General revisa carta. En caso de aceptación parcial el Gerente puede pedir nuevamente opinión al Gerente de Operaciones, para someter al Comité de Crédito a resolución definitiva. En caso de aceptación total la pasa a Secretaria para su distribución.
- Secretaria de la Gerencia General le da salida a carta de aceptación.
- Secretaria distribuye carta así: fotocopias al Jurídico y Gerencia de Operaciones y archiva original.
- Jefe de Jurídico establece con la Cooperativa la fecha y -



otros detalles para firmar el contrato de préstamo.

- Después de firmado el contrato de préstamos, el Jefe del Ju rídico, envía el original al Administrador, fotocopias a -- las Gerencias de Operaciones, Administración y Finanzas, -- Cooperativa y archivo.

#### DE LOS DESEMBOLSOS

- Solicitud de desembolso es presentada a FEDECACES, por la - Cooperativa interesada.
- Secretaria de la Gerencia General le da entrada a la soliciu tud en el libro de correspondencia.
- Secretaria traslada solicitud a la papelerera de la Gerencia General.
- Gerente General revisa solicitud y la coloca nuevamente en la papelerera.
- Secretaria recoge solicitud y le da salida en el libro res- pectivo.
- Secretaria traslada solicitud a la Gerencia de Operaciones.
- Secretaria Gerencia de Operaciones recibe solicitud y firma de recibido.
- Secretaria le da entrada en el libro correspondiente a la - solicitud de desembolso.
- Secretaria traslada solicitud a papelerera del Gerente de Opeo raciones.
- Gerente de Operaciones revisa solicitud y la entrega al Anal ista.
- Analista revisa solicitud, verificando si la documentación

está completa. Si hace falta documentos los solicita por es  
crito o por teléfono.

- En espera de documentos.
- Analista con la documentación completa procede al análisis del desembolso.
- Analista emite sus comentarios y recomendaciones.
- Gerente de Operaciones revisa análisis y emite su recomenda  
ción.
- Secretaria mecanografía análisis del desembolso en original y copia.
- Analista revisa y firma análisis de solicitud de desembolso.
- Gerente de Operaciones firma análisis de solicitud de desem  
bolso.
- Secretaria da salida al análisis de solicitud de desembolso mecanografiado y firmado.
- Secretaria traslada análisis de solicitud de desembolso a -  
Secretaria de la Gerencia General.
- Secretaria Gerencia General da entrada en el libro respecti  
vo a la solicitud de desembolso.
- Secretaria traslada análisis de solicitud de desembolso a -  
papelera del Gerente General, para su autorización.
- Gerente General revisa análisis del desembolso y después de  
consultar o directamente decide sobre el mismo, anotando la  
decisión en el original y en la copia.
- Secretaria de la Gerencia General da salida al desembolso -  
en el libro de correspondencia.

- Secretaria remite el original para el Departamento de Contabilidad y la copia para la Gerencia de Operaciones.
- Departamento de Contabilidad después de verificar que toda la documentación está completa y en orden, elabora el cheque correspondiente.
- Cheque con documentación es pasado a revisión del Administrador.
- Administrador revisa documentos y pone su firma de visto bueno.
- Administrador traslada cheque y documentos para firma.
- Cheque es firmado por los funcionarios autorizados.
- Departamento de Contabilidad entrega cheque o lo remesa a cuenta de la Cooperativa solicitante, entregando el pagaré original al Administrador para su custodia y la copia a la Cooperativa.
- Departamento de Contabilidad efectúa el asiento contable respectivo.

#### DE LA RECUPERACION

- Analista de Crédito, cada fin de mes efectúa llamadas telefónicas, gestionando el pago a las usuarias de préstamos.
- Cooperativa procede al pago de acuerdo a disponibilidad.
- Cajera recibe pago, ya sea en efectivo o en cheque y elabora recibo provisional, entregando el original al cliente y archiva copia.
- Cajera comunica al Analista de Crédito sobre el pago efectuado para que proceda a su aplicación.

- Analista de Crédito efectúa aplicación en recibo proforma.
- Analista traslada el recibo a Cajera.
- Cajera traslada el recibo proforma al Auxiliar de Contabilidad para su revisión.
- Auxiliar de Contabilidad revisa las aplicaciones, haciendo los ajustes necesarios.
- Auxiliar de Contabilidad traslada recibo proforma a la Cajera.
- Cajera mecanografía recibo y posteriormente lo revisa.
- Cajera envía el original del recibo a la Cooperativa que efectuó el pago y dos copias para Contabilidad.
- Departamento de Contabilidad, efectúa aplicación contable en base al recibo.
- Departamento de Contabilidad, anexa el recibo original a la aplicación contable y archiva la copia en folders por separado.

b- Servicio de Seguro

Seguro de Protección de Ahorros y Protección de Préstamos

- Encargada de Seguros entrega solicitud en duplicado a la Cooperativa, para que sea llenada.
- Cooperativa procede a completar los datos que contiene la solicitud.
- Cooperativa entrega solicitud a la Encargada de Seguros, anexando punto de acta del Consejo de Administración.

donde acuerdan la contratación de los seguros y un listado de los asociados que tienen préstamos, ahorros y aportaciones.

- Encargada de seguros, con la información procede a elaborar los certificados de Protección de Ahorros y Protección de Préstamos.
- Certificados ya elaborados se pasan a firma a la Gerencia General.
- Gerente General revisa y firma los certificados y los pasa a la Gerencia de Administración y Finanzas para firma.
- Gerente de Administración y Finanzas firma certificados y los devuelve a Encargada de Seguros.
- Encargada de Seguros, elabora y envía carta donde se le da instrucciones a la Cooperativa sobre el uso de los seguros, anexando original de los certificados, hojas de cobertura, hojas de reclamos y manual de procedimientos de Seguros de Protección de Ahorros y Préstamos. Copia de Certificados para archivo.
- Encargada de Seguros notifica a CUNA MUTUAL sobre las nuevas coberturas.
- Mensualmente la Cooperativa paga las primas de seguros, a la Encargada, quien le extiende un recibo.
- Encargada de Seguros, ingresa el pago a Caja.

### Fianza de Fidelidad

- Encargada de Seguros entrega solicitud a Cooperativa para que sea llenada, dando las indicaciones necesarias.
- Cooperativa completa solicitud y la entrega a la Encargada de Seguros, anexándole punto de acta del Consejo de Administración, donde acuerda la contratación; Balance General el mas reciente, el que no debe exceder de 90 días de atraso; detalle de mobiliario y equipo de la Cooperativa; detalle y relación de empleados y directivos.
- Encargada de Seguros, solicita a la Unidad de Auditoría para que investigue si se encuentra la Cooperativa solicitante en condiciones de obtener el servicio, así también para que le informe si hace uso del servicio de auditoría de la Federación.
- Si el informe es positivo, la Encargada de Seguros, elabora el certificado de Fianza y lo pasa a la Gerencia para firma.
- Gerente General revisa y firma certificado de Fianza.
- Encargada de Seguros envía original del Certificado a la Cooperativa y archiva copia.
- Encargada de Seguros notifica a CUNA MUTUAL y CUMIS del otorgamiento de la fianza.

c - Servicio de Auditoría

- Cooperativa por medio de su Representante Legal, solicita por escrito se le brinde el servicio.
- Solicitud es recibida por secretaria de la Gerencia General quien le da entrada y pasa al Gerente General.
- Gerente General revisa solicitud, y pasa original al Gerente de Operaciones para su resolución, dejando fotocopia para archivo.
- Gerente de Operaciones analiza solicitud y comunica oferta a la Cooperativa.
- Si es aceptada la oferta por la Cooperativa, comunica por escrito a FEDECACES.
- Con la aceptación, FEDECACES empieza a brindar el servicio.
- De cada auditoría que se realiza, se envía informe a la Cooperativa del resultado.
- Al final de cada mes, la Sección de Auditoría pasa un informe de las auditorías realizadas a la sección de Contabilidad.
- Sección de Contabilidad en base al informe, emite nota de cargo a la cooperativa, según período y cuota que le toca pagar.
- Original de nota de cargo se envía a la Cooperativa auditada y Contabilidad procede a efectuar el asiento contable.
- Cooperativa cuando puede cancela el servicio de auditoría

#### ch- Servicio de Asistencia Técnica

- Cooperativa solicita por escrito asistencia técnica en cualquier área.
- Secretaria de Gerencia General recibe solicitud, dándole entrada y después la pasa al Gerente General para su consideración.
- Gerente General, revisa y pasa original al Gerente de Servicios Técnicos para su resolución.
- Gerente de Servicios Técnicos, revisa y si considera procedente la solicitud, designa un técnico para que proporcione la asistencia.
- Técnico procede a proporcionar la asistencia, comunicando por escrito de los resultados al Gerente de Area.

#### 2. Otros Procedimientos Administrativos

##### a- Auditoría Interna

En FEDECACES, se ha delegado al Administrador para que desarrolle algunas actividades relacionadas con la auditoría interna, pero no hay ningún procedimiento para su realización, ni se está poniendo en práctica.

##### b- Servicios Generales

No existe dentro de la Organización procedimientos que regulen los varios servicios que se dan en ella, como el de mantenimiento de vehículos, compras, impresiones, mantenimiento de instalaciones, etc.



## C A P I T U L O   I I I

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION ACTUAL Y PROCEDIMIENTOS

FUNDAMENTALES DE FEDECACES

Como producto de encuesta realizada y de verificaciones efectuadas en la Institución, en este capítulo se pretende reflejar lo mas exacto posible, la situación actual de la organización interna y su funcionamiento, que nos lleve a detectar todos aquellos problemas, anomalías e irregularidades, las causas que las origina, evaluar su incidencia y formular las recomendaciones que mejoren en alguna medida su operatividad. Dicho análisis dará entre otras cosas los elementos de juicio necesarios para el modelo propuesto.

#### A. OBJETIVOS.

Después de 17 años de existencia, FEDECACES no ha logrado vincular a todas las cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador, ya que apenas a penetrado a 42 de ellas, de las 260 que existen en nuestro País. 1/

Desde su inicio, FEDECACES no ha organizado ni constituido a Cooperativa alguna, 2/ así también a la fecha atiende solamente el 16% de las cooperativas de ahorro y crédito existentes en El Salvador, lo que demuestra el escaso fomento del cooperativismo.

Tal como es interpretado el objetivo No.3 por la administración actual, una parte responde propiamente a un objetivo en sí y la parte que se refiere a "estableciéndose

-----

1/ Estadística Anual de INSAFOCOOP Año 1983.

2/ Memorias anual de labores.

de antemano el costo por los servicios prestados, si hubiese alguno", responde a una estrategia para lograrlo o más bien a una finalidad para decidir algo posterior, por lo que estimo conveniente que hay que plasmarlo en mejor forma. No obstante lo anterior, el objetivo se está cumpliendo en un grado modesto, así tenemos que en el año de 1982 se le dió asistencia técnica a 10 cooperativas afiliadas y en 1983, también a 10 cooperativas afiliadas según memoria anual de labores de cada año.

Considero que el objetivo No. 4, mas bien es una política, tal como se contempla da la pauta para poder realizar el objetivo número dos. FEDECACES, está haciendo un esfuerzo a través de programas radiales, cursos de capacitación, despleables, etc., para poder cumplir con el desarrollo de una campaña educativa.

FEDECACES está realizando todo tipo de operaciones financieras con sus cooperativas afiliadas, 1/ así tenemos que en el año de 1983, según la memoria anual, a las cooperativas miembro se les concedió créditos por un monto de \$ 5.575,000.00.

La estructuración del objetivo número seis, está relacionado con el número tres, en éste se dan los lineamientos para realizarlo, por lo que considero que es complemento del objetivo citado.

-----  
1/ Libros Contables de FEDECACES.

La Federación está actuando en buena forma como representante, agente, intermediario, entre sus cooperativas afiliadas y terceros; según la memorial anual del ejercicio 1983, realizó actividades para solucionar problemas que aquejan a varias cooperativas, así también ciertas cooperativas afiliadas otorgaron poder para que fueran representadas en aspectos judiciales y trámites administrativos.

Hasta la fecha no se ha logrado nada positivo, ni se ha participado en los programas de desarrollo económico y social del Estado, ya que en la mayoría de memorias de labores de FEDECACES no se hace mención de lo anterior, así también a través de entrevistas con funcionarios de la Institución, se ha comprobado la nula penetración a estas actividades. Estimo conveniente que se enfoque desde otro punto de vista este objetivo.

En el capítulo posterior me referiré a objetivos que considero hay necesidad de plasmarlos en mejor forma y que puedan ser alcanzables.

## B. POLITICAS

Se ha contemplado una serie de políticas que en la práctica no se cumplen, ellas son:

Captación de Recursos.

- El Servicio de Créditos generará capitalización por préstamos.

Esta política se contradice con el Reglamento de Ca-

pitalización Social de la Federación, en el cual se estipula que en ningún caso una cooperativa deberá trasladar más del 40% de su capital social a FEDECACES<sup>1/</sup>lo que implica -- que aquellas que lo cumplan no capitalizarán en los futuros préstamos.

- Los servicios técnicos serán brindados con eficiencia por la Federación y se cobrará un monto razonable con el fin de que sean autosuficientes.

Actualmente no se cobran estos servicios, ya que la Federación está haciendo uso de un donativo para proporcionarlos.

#### Aspectos Crediticios

- Se colocarán los recursos económicos en un 75% en actividades productivas y en un 25% en libres disponibilidades.

Esta política no se cumple por el tipo de fuente de financiamiento con que cuenta la Federación, ya que los créditos al desembolsarlos van directamente a los usuarios.

#### Servicios Técnicos

- La Federación diagnosticará cada cooperativa para detectar sus áreas débiles y brindar asistencia técnica especializada de acuerdo a las áreas a fortalecer.

Durante el año de 1983 solamente se efectuó diagnóstico en seis cooperativas afiliadas según la Memoria Anual y durante el primer semestre del año de 1984, se ha diagnosticado a dos cooperativas, lo que nos muestra que no se ha

-----

<sup>1/</sup> Reglamento de Capitalización Social, Agosto 1983, Pag. No.5

cumplido con esta política.

Así también hay políticas que comprende el plan que no se ha tratado de implementar,1/ ellas son:

#### Planificación de Recursos

- La Federación se mantendrá informada del mercado financiero nacional, con el fin de penetrar con oportunidad.

En la actualidad no hay ningún indicio de que se cuente con información fresca del mercado financiero nacional, ni existen mecanismos para su obtención.

#### Captación de Recursos

- Captación permanente de recursos económicos, tanto internos como externos, pero con mayor énfasis en los recursos internos, orientando no menos de las 3/4 partes de los mismos hacia actividades productivas.

No se cuenta con información oportuna sobre las dife--rentes fuentes de recursos económicos, lo que dificulta la captación permanente de los mismos, prueba de ello es que - en el año de 1983 solamente obtuvo financiamiento por ----  
 \$800.000.00. 2/

#### Asignación de Recursos

- La Federación mantendrá hasta un máximo del 5% de sus activos en saldo en caja y bancos.

Según los Balances de Situación de los cinco primeros meses del año de 1984 y los informes de disponibilidad, la Federación presenta un porcentaje mayor del 5% en caja y -

1/ Evaluación anual del Plan de Trabajo, año 1984.

2/ Memoria Anual de Labores, Año 1983.

bancos de sus activos, lo que demuestra el incumplimiento de ésta política.

#### Aspectos Crediticios

- Se tratará de colocar el 70% de los préstamos, a un plazo inferior a dos años, mientras que el 30% restante se podrá colocar a más de dos años, pero dicho plazo no será superior a tres años.

Según el libro de actas del Comité de Crédito, organismo encargado de la aprobación de préstamos, por lo general todo préstamo aprobado se otorga a más de dos años de plazo.

- La Federación mantendrá una actitud vigilante en cada préstamo, con supervisiones intensivas y a todo nivel, para detectar en cualquier momento, riesgos que afecten su recuperación.

En FEDECACES, no se cuenta con un programa para la supervisión de préstamos concedidos a las cooperativas, ni hay informes que demuestren que se supervisa y vigila constantemente los créditos, así también no se cuenta con personal de campo dedicado a ello.

En general las políticas que se han aprobado responden para un período determinado, por lo consiguiente tienen su caducación.

Es necesario e importante que FEDECACES tenga políticas generales de trabajo que guíen su accionar permanen-

te para desarrollar los objetivos, que sean alcanzables y que permita ponerlas en práctica.

En el siguiente capítulo se propondrá algunas políticas que se puedan adoptar en forma permanente y que sean de fácil alcance e implementación.

### C. UNIDADES ORGANIZATIVAS

#### 1. Asamblea General

Desde que comenzó a funcionar FEDECACES, la Asamblea General ha cumplido con las atribuciones que estatutariamente se le ha conferido, según consta en el libro de Actas que para tal efecto se lleva. 1/

#### 2. Consejo de Administración

Considero que así como está estructurado el Consejo de Administración, su integración no es proporcional al número de cooperativas que componen cada zona; es necesario que para que los intereses de todas las cooperativas estén representados, el Consejo de Administración debe estar compuesto por miembros representantes de las Cooperativas en una forma proporcional al número de Cooperativas que integran cada zona, lo que garantizará una mayor representatividad.

La mayor parte de las atribuciones que le confieren los

-----

1/ Libro de Actas de Asamblea General, autorización del 8 de Mayo de 1972.



Estatutos al Consejo se están cumpliendo, según consta en el libro de Actas que para tal efecto se lleva; 1/ no así, lo relacionado con aprobar el Manual de Operaciones Internas y enmendarlo de acuerdo con las sugerencias de la Gerencia y del Contralor, ya que a la fecha FEDECACES no cuenta con un Manual de Organización que defina de manera específica las funciones y responsabilidades del personal que labora en la Federación.

Como consecuencia de lo anterior, muchas actividades y decisiones tienden a ser improvisadas, existiendo la posibilidad en algunos casos de duplicidad de esfuerzos en la realización de las tareas, por no estar plenamente definidas, lo cual puede originar pérdidas de tiempo y resultados diferentes a los esperados.

### 3. Junta de Vigilancia.

En la práctica no se está cumpliendo con lo establecido en los Estatutos, referente a como se elegirán los miembros que integrarán la Junta de Vigilancia de la Federación, ya que solamente las Zonas uno, dos y cuatro presentan candidatos y de ellos se elige un propietario y un suplente por cada zona. 2/

Así como está conformada la Junta no tiene una repre-

-----  
1/ Libro de Actas del Consejo de Administración, autorización del 19 de Abril de 1974.  
2/ Libro de Actas de Asamblea General, autorizado el 8 de Mayo de 1972.

sentatividad proporcional al número de Cooperativas que agrupa cada zona, lo que provoca desconfianza y algunas dificultades en sus resoluciones.

En términos generales las funciones encomendadas a la Junta de Vigilancia se están cumpliendo según verificaciones efectuadas al respecto. 1/

#### 4. Comité de Crédito

Una de las actividades fuertes de FEDECACES son las operaciones de crédito, los mayores problemas se dan en ésta actividad, las presiones y muchas críticas giran al rededor del crédito.

Tal como se integra el Comité de Crédito, se considera que sus miembros en la mayoría de casos, no cuentan con los conocimientos mínimos necesarios para la toma de decisiones en ésta actividad, por lo consiguiente, dichas decisiones muchas veces responden a cuestiones políticas y no a situaciones objetivas, lo que genera inestabilidad y falta de confianza. FEDECACES necesita tener organismos fuertes y consolidados, en especial para tomar decisiones que giran alrededor de su mayor actividad. En consecuencia propondré en el siguiente capítulo una nueva modalidad para integrar este Comité.

En general el Comité de Crédito está cumpliendo con

-----  
1/ Libro de Actas de Junta de Vigilancia, autorizado el 19 de Abril de 1974.

las funciones asignadas, según consta en el libro de Actas que para tal efecto lleva dicho Comité, 1/ pero considero que se deben enfocar en una forma más precisa dichas funciones, así como también asignarle otras que están relacionadas con la actividad crediticia, por ejemplo: ampliaciones de plazo, renovación de préstamos, etc.

##### 5. Comité de Educación

Este Comité desarrolla otra de las funciones principales de FEDECACES, por lo que es necesario que sus integrantes tengan fuerza y estén consolidados; así como está integrado en la actualidad, cuyos miembros representan a tres zonas, carecen de lo anterior, ya que no tienen mayor poder de decisión por la forma adoptada para su composición y toda actividad relacionada con la educación cooperativa en FEDECACES, que requiere de un acuerdo para poderla realizar, tiene que llevar el visto bueno del Consejo de Administración, en el cual los miembros del Comité no participan, por lo que en un determinado momento dicho Comité no tiene razón de ser.

Esta asignación estaría correcta, organizativamente hablando, si la integración del Comité fuera otra.

Así también la función encomendada al Comité, es demasiado general, por lo que en variadas ocasiones, los -

-----  
1/ Libro de Actas del Comité de Crédito, autorizado el 19 de Abril de 1974.

miembros que lo integran, se ven con problemas para decidir, exigir, recomendar o ejecutar las actividades relacionadas con la educación en la Federación, por desconocer hasta donde llegan sus atribuciones, según el libro de Actas que al efecto se lleva. 1/. En consecuencia considero que hay que definir con mayor precisión las funciones de dicho Comité, lo cual enfocaré en el siguiente capítulo.

#### 6. Comité Ejecutivo

En la práctica este Comité no está funcionando, 2/ las funciones que se le han asignado, parte son desarrolladas por el Consejo de Administración en pleno y otras por el cuerpo de Gerentes de la Federación. Lo anterior se debe básicamente a que no se ha considerado necesario su operatividad por parte de sus integrantes, lo que ha permitido a la Administración no tomar en cuenta a dicho Comité para realizar las actividades que se le encomendaron.

#### 7. Comité Técnico Consultivo

Institucionalmente no es reconocido este Comité, ya que no figura en el organigrama, ni en los Estatutos, ni en la organización aprobada por el Consejo de Administración. A iniciativa de la Gerencia General se ha constituido dicho Comité, no teniendo claridad sus integrantes so-

-----  
1/ Libro de Actas del Comité de Educación, autorizado el 8 de Junio de 1981.

2/ Libro de Actas del Consejo de Administración, autorizado el 19 de Abril de 1974.

bre las actividades que les toca desarrollar; 1/ de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta que se pasó al personal de la Federación.

Actualmente las funciones que en la práctica ejecuta son las mencionadas con anterioridad, en algunos casos las realiza y decide sobre ellas, en otras oportunidades no lo hace. Por lo general el Comité es manejado por la Gerencia General y de ella depende que se reúna y que pueda participar en alguna decisión.

Según opinión de sus integrantes, cuando ha intervenido en la discusión y aprobación de algún aspecto importante de la Institución, su participación y los resultados obtenidos han sido positivos.

Considerando que en un determinado momento se tenga la urgencia de tomar alguna decisión o acción sobre aspectos que involucren a la Federación y tomando en cuenta la facilidad con que se pueda reunir a dicho Comité y la fuerza técnica que implícitamente conlleva, considero necesario que se instituya formalmente y se delimite con claridad y precisión sus funciones.

#### 8. Auditoría Externa

Las funciones asignadas a la auditoría externa se es-

-----  
1/ Cuestionario efectuado al personal de FEDECACES.

tán realizando según lo contratado y se considera que son las adecuadas. 1/

Se estima que el nombramiento del Auditor Externo, así como está estipulado, no da lugar a que actúe con mayor autoridad e independencia en la realización de su trabajo, ya que depende de un cuerpo directivo que debe ser fiscalizado; así también el programa de trabajo es aprobado por la Gerencia General, unidad que es la responsable de la operatividad de FEDECACES, lo que amerita que se fiscalice con mayor atención; lo anterior puede provocar que en un determinado momento no se realice la auditoría con la objetividad que requiere.

#### 9. Gerencia General.

La Gerencia General tiene una amplia participación en la dirección, coordinación y control de las actividades de FEDECACES, ya que de ella dependen directamente las gerencias de área; así también mantiene una actividad constante en atención a directivos de la Federación, directivos, gerentes y asociados de las cooperativas afiliadas; entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras. Cumpliendo así en una forma atinada con la función de servir como agente de comunicación y contacto entre FEDECACES, las cooperativas afiliadas, el movimieno

-----  
1/ Contrato de Trabajo de fecha 30 de Abril de 1983.

to cooperativista y terceros que tengan intereses con las cooperativas. La atención de esta actividad requiere que se le dedique suficiente tiempo y es una de las funciones más importantes en el desempeño de la Gerencia General.

De acuerdo a entrevistas realizadas al personal de la Federación, la mayoría coincide en que la falta oportuna de toma de decisiones afectan los servicios que FEDECACES brinda a sus Cooperativas afiliadas, motivado a que en la Gerencia General, se concentra cualquier resolución en el quehacer de la Federación.

Lo anterior permite que en un determinado momento dificulte la atención que requiere las actividades operativas de la Federación, originándose problemas en la resolución y toma de decisiones oportunas que vayan encaminadas a lograr y alcanzar los objetivos y metas propuestas, lo mismo para un mejor desenvolvimiento; así también puede provocar fricciones entre los jefes de las gerencias bajo su mando. En términos generales las funciones asignadas están siendo realizadas, no así lo relacionado con someter al Consejo para su aprobación un plan de clasificación de los puestos que conforman la estructura total, fijando los requisitos deseables, atribuciones, responsabilidades, obligaciones, y remuneraciones básicas para todos los casos; posiblemente porque no ha contado con -

la elaboración de dicho plan.

10. Gerencia de Administración y Finanzas.

Las funciones asignadas a la Gerencia de Administración y Finanzas, son exclusivamente financieras y no administrativas, por lo que sería más conveniente conocerla como área financiera.

Algunas de las funciones estipuladas a la Gerencia de área, son realizadas por la Sección de Administración, tal es el caso de: Formulación de presupuestos de gastos e inversión; evaluación de ejecución presupuestal; administración de valores. Así también otras funciones encomendadas no se cumplen, como son: Análisis de oportunidades del mercado, estudios de coyunturas económica, revisión periódica y reformulación del plan de desarrollo y del plan operativo anual de la Federación y Cooperativas.

En forma general han sido asignadas las funciones a cada sección, esto provoca algunas dificultades para la realización de actividades por puestos, ya que no se tiene claridad sobre cual es el papel que a cada empleado le toca desempeñar.

Dentro de las funciones asignadas al Administrador - está la realización de la auditoría interna, lo cual es incongruente con las demás funciones que se le han encomendado, porque existiría la posibilidad de que se efec-



túe con objetividad, ya que no se puede auditar el mismo, ni mucho menos a su jefe.

En la práctica la Sección de Contabilidad es supervisada también por la Sección de Administración, lo que complica aún más la situación del área de Administración y Finanzas.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el 60% del personal de la Federación, desconoce y no tiene claridad, sobre las funciones que le toca desarrollar a cada Sección.

Para que se pueda realizar una adecuada gestión financiera y administrativa, es necesario que como mínimo se establezca con claridad y precisión las funciones generales que se tendrán que efectuar en cada Sección y en cada puesto. Así también es importante que se defina las actividades y responsabilidades de cada puesto, enmarcadas de acuerdo a la naturaleza del mismo.

## II. Gerencia de Operaciones

Al igual que el área anterior, las funciones del Area de Operaciones, están asignadas en forma global y por Secciones. De acuerdo a los datos obtenidos por medio de la encuesta que se realizó en la Federación, el 72% del personal que forma parte de la Gerencia de Operaciones, desconoce cuales son las funciones que les toca desempeñar y

en especial las actividades encomendadas a cada unidad; lo anterior permite que en determinados momentos se difilculte la realización de las actividades en una forma adeucuada por parte del personal, por no tener claridad sobre las funciones asignadas y lo que a cada quien le toca realizar.

Una de las actividades gruesas de la Federación es el servicio crediticio, de él se autofinancia FEDECACES; si los créditos otorgados no son recuperados, la Federación corre serios riesgos para seguir operando, de lo que se deduce que es necesario e imprescindible poner mayor atenución y esfuerzos en el cumplimiento de las tareas que se asignen a esta área.

Algunas de las funciones no están siendo realizadas por la Sección de Préstamos y Cobranzas, como son: formular sistemas de cobranza, formular planes de recuperación, realizar análisis de morosidad mensualmente, establecer - mecanismos de supervisión de créditos.

Las funciones señaladas influyen grandemente para la recuperación de préstamos otorgados, cuyo cumplimiento no ha sido efectivo porque en la Sección no se ha delimitado a quien le corresponde cumplirlas.

Otra de las actividades que le generan ingresos a FEDECACES es el servicio de protecciones según las funciones encomendadas a la Sección de Seguros, no contemplan la

puesta en marcha de otras coberturas para las Cooperativas afiliadas, las que podrían incrementar los ingresos que se están obteniendo, así como también ampliar y mejorar la imagen de la Institución.

Continuamente las Cooperativas afiliadas solicitan la intervención de la Sección Jurídica, para que ésta gestione por la vía judicial la recuperación de préstamos, así también la Federación está impulsando la recuperación de préstamos otorgados por medio de poderes que le confieren sus cooperativas afiliadas; los resultados de lo anterior es mínimo y cuyo fruto no es lo que realmente se espera; se considera que esto obedece a que solo se cuenta con una persona, lo que dificulta que se atiendan en toda su dimensión las actividades encomendadas a la sección Jurídica.

En la práctica la Sección Jurídica es dirigida y supervisada también por la Gerencia General, lo que provoca que no haya una coordinación adecuada en el desarrollo de las actividades asignadas a dicha Sección.

Para la buena marcha de la Institución, considero que es importante que se delimite con claridad las funciones y responsabilidades que en cada unidad se tiene que realizar, así como también incluir aquellas otras actividades y recursos que hay necesidad de impulsar para el mejoramiento de la Organización.

## 12. Gerencia de Servicios Técnicos.

Otras de las actividades fuertes de FEDECACES, es la educación y la asistencia técnica y es la Gerencia de - Servicios Técnicos a quien le toca atenderla, así también le corresponde en primer instancia dentro de la Federación fomentar el cooperativismo a nivel nacional e integrar el mayor número posible de Cooperativas de Ahorro y Crédito, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas de la institución.

Según la encuesta realizada, el 47% de las funciones asignadas a las secciones, se desarrollan en la realidad; el 70% del personal manifiesta no estar informado de políticas, nuevos programas, acuerdos, procedimientos, etc., que se ponen en práctica; el 43% desconoce las responsabilidades inherentes al desempeño de su trabajo y el 48% del personal del área infiere en no tener claridad sobre las funciones que a cada Sección le corresponde desarrollar.

En la actualidad las funciones educativas están siendo cubiertas por tres técnicos, quienes atienden a todas las asociadas en el aspecto de la educación de sus miembros; según informes, la Sección apenas logra atender en parte a las cooperativas afiliadas por la diversidad de actividades que están realizando, lo que impide que se ponga en marcha operaciones que tiendan a integrar nuevas

cooperativas de Ahorro y Crédito, para incrementar la membresía de la Federación y cumplir con uno de los objetivos básicos de la misma.

Según los informes de auditoría, 1/ las cooperativas asociadas presentan una serie de debilidades en los aspectos operacionales, área contable, control interno, otorgamiento y recuperación de préstamos; por lo que es importante que se le asista con oportunidad para mejorar su funcionamiento.

Así también a FEDECACES, están afiliadas cinco cooperativas que desarrollan actividades agrícolas, cuyos asociados requieren de asistencia durante el ciclo productivo, ésto no se está logrando en forma general, porque se le dá atención prioritariamente a otras actividades.

Para atender lo anterior es necesario que se cuente con un equipo que se dedique a suplir en su totalidad los requerimientos y que responda a las exigencias de asistencia que cada área requiere.

En la actualidad la Sección de Asistencia Técnica está conformada por cuatro técnicos: un contable, uno en créditos y finanzas y dos agrícolas.

En ciertos casos el técnico contable desarrolla acti-

-----  
1/ Archivo de la Federación de informes de Auditoría a las Cooperativas Afiliadas.

vidades de asistencia en aspectos de créditos y finanzas, lo que origina que no se atienda a todas las cooperativas en el área contable, provocando en alguna medida que persistan las debilidades en dicha área.

Los técnicos agrícolas en la práctica, desarrollan más, otras actividades que no están relacionadas con su campo como son: coordinación de eventos educativos generales, impresión de papelería y documentos para la Federación y cooperativas afiliadas, participación en asambleas, obtención de datos estadísticos, etc.; lo que origina que se descuide las las funciones que propiamente se relacionan con su especialidad y razón de ser del cargo.

En vista de todo lo anterior considero que hay necesidad de establecer con claridad las funciones y delimitar las responsabilidades de cada puesto, así como también reestructurar el área, con el fin de que se tenga como mínimo una base para pretender alcanzar y desarrollar los objetivos y metas establecidas.

#### Consideraciones generales:

Observando la organización actual de FEDECACES, resaltan aspectos como los siguientes:

1. La Federación cuenta con un organigrama autorizado por el Consejo de Administración, que es en gran medida, diferente a la realidad, lo que origina alguna serie de es

peculaciones y conflictos a quienes tienen la intención de considerarlo como guía de sus actividades.

2. En el organigrama oficial aparecen varios puestos que en la actualidad no existen, ejemplo de ellos son: Coordinador de Créditos y Cobranzas, Coordinador de Auditores; así también estatutariamente se reconoce el puesto de Contralor, pero que en realidad no funciona, ya sea por falta de recursos o porque no se considera necesario establecerlos. Esto se evitaría si existieran mecanismos de actualización de la organización, previo análisis de la situación.
3. Así también en el organigrama no aparecen puestos que en la práctica están funcionando como es el caso de: Técnico en formulación de Proyectos y Auxiliar de Contabilidad I. Hay personal que conoce con otro nombre el puesto que desempeña, el cual es diferente al que aparece en la organización, como en el caso de Contador Auxiliar y Gestor de Recuperación Indirecto.
4. Hay funciones que no son desarrolladas por una sola unidad organizativa especializada, sino que interviene otra unidad en su desarrollo, originando confusión. Un caso típico es la función de efectuar y recibir pagos, la cual es desempeñada por la Cajera y Encargada de Seguros, por lo que no se puede responsabilizar de los resultados a una sola unidad, ni a un solo funcionario.

En el presente capítulo se ha analizado la organización actual de FEDECACES, con el fin de determinar las principales fallas, las cuales se tratarán de corregir en la organización que se propone para la Federación en el Capítulo IV.

Para desarrollar las funciones anteriormente descritas, es necesario auxiliarse de procedimientos de trabajo, que contribuyan a una mejor operatividad; en el siguiente apartado se tratará los procedimientos que actualmente se están poniendo en práctica, en especial el de los servicios que autofinancian a la Federación y que son la base para su existencia.

## CH. PROCEDIMIENTOS

### 1. Servicio de Crédito

Al observar el procedimiento que se está utilizando en el servicio crediticio se encuentran ciertos vacíos y secuencias que obstaculizan que el servicio sea ágil y oportuno, originando malestares e inconformidades en las cooperativas afiliadas, tal es el caso cuando se presenta la solicitud de crédito que es recibida en la Secretaría de la Gerencia General, las cuales en la mayoría de los casos no contienen toda la documentación que se exige para la solicitud de un crédito. Desde el momento en que es recibida la solicitud, la Cooperativa interesada supone que toda está en regla, pero el problema se -



origina al indagarse en la Sección responsable del análisis, que hace falta documentación, a partir de ese instante se comienza a solicitarla, lo que provoca pérdida de tiempo y reclamos por parte de las asociadas. Lo mismo sucede cuando se efectúa solicitudes de desembolso, a las cuales no se agrega la documentación requerida y que posterior al recibo, se le exige a la interesada que envíe lo que hace falta. 1/

Así también hay operaciones cuya naturaleza le corresponde efectuarla a una sección y lo hace otra, tal es la situación que el Analista de Crédito elabora el recibo proforma por las recuperaciones de préstamos efectuando la aplicación contable respectiva y es el Auxiliar de Contabilidad quien las revisa y da el visto bueno; ésto origina que se den equivocaciones, participación de mayor esfuerzo humano y tiempo, permitiendo que no haya una adecuada utilización de los recursos.

Por lo expuesto anteriormente, considero que es necesario que se institucionalice y que se efectúe ajustes al procedimiento que de manera informal se está utilizando, con el propósito de ejercer y atender adecuadamente el servicio crediticio

## 2. Servicio de Seguros

Los procedimientos para proporcionar el servicio de

-----

1/ Copias de notas enviadas a las Cooperativas depositadas en los Archivos de la Federación.

Seguros por protección de Ahorros y Préstamos y Fianza de Fidelidad, no están reconocidos institucionalmente, sino que se desarrollan informalmente y en algunas ocasiones en forma diferente a como está descrito, lo que origina problemas y dificultades para los que quieren obtenerlo y a quienes son los responsables de su manejo. El procedimiento plasmado es el que en forma general en la práctica se realiza para obtener los seguros.

Presenta algunas debilidades de control interno, caso típico es que se maneja chequeras y se reciben pagos, lo que ocasiona dificultades para el control de liquidez bancaria y de manejo de documentos que representan fondos en efectivo.

También hay funcionarios que intervienen en la firma de documentos, quienes no están compenetrados en forma clara del servicio, lo que origina que se incurra en tiempo y esfuerzos adicionales para dar las explicaciones necesarias y que se pueda obtener la firma.

La persona encargada del manejo del servicio, no tiene claridad sobre los pasos a seguir en el desempeño de sus atribuciones, especialmente en el otorgamiento y control de los seguros, originado a que no hay una asignación y delimitación clara y precisa sobre el proceso y secuencia lógica para brindar el servicio.

Este servicio es autofinanciable para la Federación

y una administración adecuada y sistemática le puede proporcionar mejores resultados, en tal sentido se considera que es necesario que se institucionalice y se mejore el procedimiento.

De lo anterior se desprende que se presenta oportunidad de mejoramiento, por lo que en el capítulo V, se formulará una propuesta.

### 3. Servicio de Auditoría

El procedimiento descrito en el capítulo anterior, es el que en la práctica se utiliza para proporcionar el servicio de auditoría que la Federación tiene disponible para sus asociadas; no está reconocido formalmente, lo que provoca que al llegar personal nuevo a FEDECACES y a las cooperativas afiliadas y que tengan relación con dicho servicio, desconozcan el mecanismo para poder brindar y hacer uso del servicio, lo que trae repercusiones negativas para la Institución.

El servicio tal como se está ofreciendo presenta algunas debilidades como es el caso que no se comunica a las usuarias el pago que les toca efectuar mensualmente, ya que este es cobrado en base a los activos que cada cooperativa presenta al final de cada ejercicio contable y al gestionar el cobro o pago por parte de las usuarias, origina reclamos y protestas por la falta de comunicación.<sup>1/</sup>

-----  
<sup>1/</sup> Copias de notas en archivos de la Federación.

Así también no hay una claridad del proceso para dar el servicio por parte del personal involucrado, lo mismo que no se cuenta con una definición sobre el responsable de autorizar el servicio.

Se considera que es necesario que se tenga plasmado el procedimiento sobre el servicio de auditoría y que se hagan los ajustes respectivos con el propósito de facilitar las actividades de la Federación, por lo que en el Capítulo V se presentará una propuesta.

#### 4. Servicio de Asistencia Técnica

Actualmente el servicio de asistencia técnica no lo está cobrando la Federación, el cual está siendo subsidiado y se considera de vital importancia para la subsistencia del Sistema Federado; tal como se ha plasmado es el procedimiento que se realiza para obtener dicho servicio, el que no es reconocido formalmente; los usuarios potenciales desconocen que mecanismo hay que seguir para su obtención, lo que impide que no se esté utilizando adecuadamente.

Por no contar con un proceso lógico para proporcionar el servicio, permite que haya improvisaciones y la no atención oportuna de aquellos casos que requieren urgente tratamiento; esto origina que el servicio no haya tenido en parte todo el efecto esperado, por lo que los resultados no son del todo optimistas.

Considero que si en principio se cuenta con una definición clara y se reconozca por la Institución el mecanismo para obtener el servicio, su utilización podría mejorar sustancialmente con el consiguiente resultado de imagen para FEDECACES. Por lo que en el Capítulo V se efectuará una propuesta.

#### 5. Otros Procedimientos Administrativos

En la Institución no se cuenta con procedimientos que regulen los demás servicios que se proporcionan a las afiliadas.

#### D. CONCLUSIONES

De todas las observaciones planteadas anteriormente - puede concluirse, para cada uno de los elementos estudiados, lo siguiente:

##### 1. Objetivos

Se carece de una delimitación exacta del alcance de los objetivos generales de la Federación y de una asignación de objetivos que puedan ser alcanzables. Esto, por una parte, dificulta la determinación exacta de las actividades que deben realizarse y, por otra, constituye un problema para la planificación de labores a realizar en cada ejercicio económico.

##### 2. Políticas

No se cuenta con un cuerpo coherente de políticas ge-

nerales para la operación institucional a ser aplicadas en los diferentes niveles de la organización y que sean conocidas y comprendidas por todo el personal involucrado.

### 3. Estructura Orgánica

#### a- Dirección Superior.

La integración de los cuerpos directivos no es la adecuada, ya que sus miembros no responden proporcionalmente al número de cooperativas que integran cada zona. También hay Comités integrado por directivos que no funcionan y otros cuyas actividades las desarrollan en una forma imprevista sin ninguna claridad. Así también hay unidades que en un determinado momento no pueden actuar con la entera independencia para realizar su trabajo con que se requiere, ya sea por los niveles jerárquicos de dependencia y por la forma de su nombramiento.

#### b- División Básica del Trabajo

- No se cuenta con un Manual de Organización que defina de manera específica, las funciones que se tiene que realizar en cada unidad de la Federación.
- Existe dualidad de dirección en la función jurídica y función contable.
- Existe dispersión de la actividad contable en tres

unidades: Sección de Contabilidad, Sección de Seguros y Sección de Créditos y Cobranzas.

- FEDECACES, tiene un organigrama oficial que en la realidad no se aplica.
- Existe dualidad de funciones, en la actividad del manejo de fondos, que es atendida por la Sección de Caja y la Sección de Seguros.

c- Radio de Control

El radio de control de la Gerencia General es excesivo, lo cual dificulta cumplir eficaz y eficientemente con sus responsabilidades operativas, situación que se ve agravada por la escasa delegación de autoridad en los niveles subordinados.

4. Funciones

Muchas funciones se realizan en forma incompleta así:

- a- Poner en marcha un Plan de Clasificación de puestos que conforman la estructura total.
- b- Análisis de oportunidades del mercado.
- c- Estudios de coyunturas económica.
- cn- Revisión periódica y reformulación del plan de desarrollo y del plan operativo anual de la Federación y Cooperativas.
- d- La función de administración de recursos humanos no -

contempla la previsión y las proyecciones de esos recursos.

e- La auditoría no contempla la evaluación de los Sistemas y Métodos de Control Interno.

f- Integrar nuevas Cooperativas a la Federación.

#### 5. Recursos

No se dispone de un Manual de Organización en su exacto sentido. El documento que se reconoce como tal únicamente contiene el organigrama de la Federación y la descripción de funciones en general a realizar en varias unidades. Pero lo anterior difiere en gran medida a lo que se da en la práctica.

#### 6. Relaciones internas y externas

Por deficiencias en la estructuración del trabajo se dificulta la coordinación interna. Tampoco existe una adecuada coordinación entre los mandos intermedios para el desarrollo adecuado de las actividades, por carecer de asignación de funciones claras y precisas.

En conclusión general, se puede afirmar que FEDECACES adolece de una serie de deficiencias que indudablemente le restan una adecuada operatividad.

#### 7. Procedimientos

a- Los procedimientos que se ejecutan en la Federación no son reconocidos formalmente, lo que incide para que



en ciertos casos, tengan sus desviaciones, originando pérdidas de tiempo y problemas con los usuarios.

b- Hay procedimientos de servicios que se realizan en la práctica que contienen vacíos y presentan secuencias que obstaculizan para que dichos servicios sean ágiles y oportunos.

Así también hay actividades cuya naturaleza le corresponde efectuarla a una Sección y lo hace otra, provocando que se den equivocaciones, mayor esfuerzo humano y pérdida de tiempo, permitiendo que no haya una adecuada utilización de los recursos.

c- Hay otros servicios que se desconoce el mecanismo a seguir para obtenerlo por parte de los asociados y para proporcionarlo por parte de la Federación, lo que trae repercusiones negativas para FEDECACES.

En conclusión general, es necesario preparar un Manual de Organización para FEDECACES, que contenga la descripción de la estructura, objetivos, políticas y funciones de las diferentes unidades organizativas. También tomando de base el Manual que se diseñe y que se ponga en práctica, se deberá elaborar otros manuales y herramientas administrativas que coadyuven al logro de los objetivos establecidos. Así también FEDECACES no cuenta con procedimientos descritos y que estén reconocidos, para desarrollar en mejor forma las actividades de los servicios: cre

diticio, de Seguros, Auditoría y de Asistencia Técnica, que permitan un eficaz y oportuno servicio.

#### E. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Considerando las conclusiones obtenidas en el diagnóstico, se visualiza que se presentan oportunidades de mejoramiento en el quehacer institucional de FEDECACES, con la adopción de algunas decisiones que se consideren adecuadas para contribuir a solucionar los problemas identificados y a orientar la organización de la Federación hacia una operatividad mas eficaz y eficiente, con base en la adecuada clasificación, ubicación y jerarquización del trabajo institucional. Por lo consiguiente a continuación se presentan las alternativas que se pueden poner en práctica para el diseño del Manual de Organización de FEDECACES y a continuación se evalúa cada una de ellas en relación con la alternativa que se considera la mas viable a implantar desde el punto de vista técnico-organizativo.

<p>Mantener la organización actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No incremento de costos</li> <li>-No hay problemas de resistencia a cambios.</li> <li>-Menos tiempo utilizado en adiestrar al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Objetivos específicos irreales.</li> <li>-Falta de políticas permanentes.</li> <li>-Continuidad de los problemas actuales tales como:Desconocimiento de funciones, dualidad de mando, etc.</li> <li>-Carencia de mecanismos de control a fin de determinar el uso racional de los recursos.</li> </ul>
<p>Implantar una nueva organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición clara de objetivos y políticas.</li> <li>-Delimitación específica de los niveles de autoridad y funciones.</li> <li>-Dotar a la empresa de recursos humanos y técnicos adecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posiblemente un incremento en los costos.</li> <li>-Aumento en los programas de capacitación al personal.</li> <li>-Posible resistencia al cambio.</li> <li>-Mayor tiempo para implantar la nueva organización.</li> </ul>
<p>Reorganizar el modelo actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición clara de objetivos, políticas y funciones.</li> <li>-No incremento de costos.</li> <li>-Facilidad para la implantación de la organización.</li> <li>-Mínimo nivel de adiestramiento al personal.</li> <li>-Mínimos problemas de resistencia al cambio.</li> <li>-Utilización mínima de tiempo para la implementación de la reorganización.</li> <li>-Contar con mecanismos de control para el uso racional de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El personal posiblemente tienda a actuar como tradicionalmente lo ha hecho.</li> </ul>

Al observar las alternativas antes citadas, se detecta que la reorganización del modelo actual contiene mejores y mayores ventajas y menos desventajas que las demás alternativas de solución.

A continuación se evalúa cada una de las ventajas que se obtendría al reorganizar el modelo actual relacionadas con las otras alternativas.

- Definición clara de Objetivos, Políticas y Funciones.

El diagnóstico efectuado da la pauta para definir con claridad los objetivos que se pretenda lograr en la Federación y que sean alcanzables, contar con políticas de carácter permanente que guíen en todo momento el accionar de FEDECACES, así como también delimitar y que se pueda conocer con precisión las funciones que le toca desarrollar a cada unidad organizativa. Con la implementación de una nueva organización también se estaría logrando lo anterior, no así con mantener la organización actual.

- No incremento de los Costos.

Se considera que la reorganización del modelo actual, no requerirá de incremento en los gastos de operación, si es necesario algún incremento será en una mínima cantidad; lo anterior se fundamenta en lo siguiente:

a) Con el mismo personal se puede atender los cambios

que se dan en la estructura, y

- b) La capacitación y orientación al personal para la implementación de la reorganización será mínima.

Si la alternativa fuera la de implementar una nueva organización, supuestamente habría necesidad de incrementar los costos ya que daría la oportunidad de contratar mayor personal o de seleccionar recurso humano capacitado, así también se requerirá de un tiempo prudencial para difundir la nueva estructura y poder orientar al personal que resulte con cambios en las actividades asignadas. Manteniendo la organización actual, - los costos también se mantendrían, con la diferencia que persistirían los problemas que aquejan a la Federación.

- Facilidad para la implantación de la reorganización.

Considerando que el personal actual siempre seguiría laborando en la Federación y que la reorganización no conlleva cambios profundos, se estima que la implementación de la nueva estructura y el desarrollo de funciones se facilitarían en gran medida, por lo consiguiente la puesta en práctica de la reorganización del modelo se volvería factible de llevarla a feliz término.

- Mínimo nivel de adiestramiento al Personal.

Prácticamente con la alternativa de reorganizar el modelo actual, no se dan cambios radicales en el desarrollo de las actividades que se realizan en la Federación, por lo que el personal que labora en la misma, necesitará un adiestramiento mínimo para operar adecuadamente en base a la nueva estructura y delimitación de funciones. Manteniendo la organización actual también se lograría lo anterior, pero, se continuaría con el desconocimiento de funciones, lo que redundaría en desarrollar las actividades en una forma adecuada. Por el contrario si se implementa una nueva organización habrá necesidad de un aumento en los programas de capacitación al personal, por el hecho de que se puede hacer una completa asignación de actividades nuevas para el personal y posiblemente se recurra a recurso humano adicional, el cual necesariamente requerirá un completo adiestramiento.

- Mínimos problemas de resistencia al cambio.

En la Federación cada vez que hay cambio de cuerpos directivos, el personal operativo espera que pueda haber alguna modificación en la estructura organizativa, ya que en 1981 y 1982 se ha dado ésta situación; 1/ - así también las reformas al modelo que se propone, se rá hacia las unidades organizativas y en un mínima parte a cargos, lo cual hace suponer que hay viabilidad

---

1/ Libro de Actas del Consejo de Administración.

para efectuar los cambios que se estime conveniente y que el personal que trabaja en FEDECACES, haga suyas las disposiciones de la dirigencia. Manteniendo la organización actual no habría problemas de resistencia por parte del personal, pero institucionalmente se considera no beneficioso seguir con la misma situación. - Implementando una nueva organización, posiblemente habría resistencia al cambio, por las modificaciones que pudiesen introducirse y por las actitudes propias del ser humano.

- Mínima utilización de tiempo para la implementación de la reorganización.

Tomando de base que no habrá mayores cambios en el personal, actividades y procedimientos que se desarrollan en la Federación, se estima que la implementación de la reorganización se puede hacer en un plazo relativamente corto, con el consiguiente beneficio para la Institución. Por el contrario si se crea una nueva organización, se requerirá de un tiempo mayor para poder implementar la nueva estructura, ya que posiblemente haya necesidad de efectuar cambios radicales en toda la organización.

- Contar con mecanismos de control para el uso racional de los recursos.

Debido a que no se cuenta con una adecuada asigna-

ción de funciones, dualidad en la realización de ciertas actividades, atención oportuna a los problemas operativos que se presentan, la Federación necesita con urgencia, contar con mecanismos de control para poder determinar y tomar medidas correctivas con el propósito de hacer un uso conveniente de los recursos con que cuenta FEDECACES, por lo que con la reorganización del modelo actual, se estaría logrando lo anterior, no así manteniendo la situación presente. También con implementar una nueva organización se lograría lo anterior, pero se necesitaría incurrir en mayores costos y tiempo.

Considerando todo lo expuesto anteriormente y después de evaluar las ventajas que ofrece la alternativa de reorganizar el modelo actual, se recomienda que se lleve a cabo dicha alternativa, para lo cual, en el siguiente capítulo se hace la propuesta respectiva.



## C A P I T U L O I V

MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA FEDECACES

Tomando como base el análisis de la Organización actual de FEDECACES; efectuada en el Capítulo anterior y las conclusiones a que se arribó en el mismo, se propone un Manual de Organización que contiene cinco partes: a) Objetivos -- del Manual de Organización; b) Objetivos y Políticas de FEDECACES; c) Organización Propuesta; ch) Organigrama Pro--- puesto y d) Manual de Funciones.

#### A- OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION

##### 1- Presentación

El presenta Manual se ha elaborado de tal forma - que permita cambios en su estructura de acuerdo a la di-  
námica conque se dirija la Federación, así también cons-  
tituye una herramienta más de administración, el cual -  
será tan útil, tan funcional y tan efectivo como lo de-  
seen los dirigentes de la Institución, en la medida que  
lo hagan suyo y a quienes corresponderá la puesta en -  
marcha del mismo; es en ese sentido que se persigue los  
siguientes objetivos.

##### 2- Objetivo General del Manual

El objetivo fundamental del Manual de Organización ' es el de dotar a la Federación de: a) Una estructura de  
organización adecuada a sus objetivos y políticas; y -  
b) Mecanismos que faciliten su actualización cuando ha-  
ya cambios de algunas de las condiciones internas o ex-  
ternas y que incidan en su estructura, su funcionamien-

to o sus objetivos.

### 3- Objetivos Específicos del Manual

- a) Definir claramente la estructura de organización de FEDECACES y contar con mecanismos que permita su actualización, de acuerdo con el futuro de la Federación.
- b) Enfocar la estructura de organización propuesta para FEDECACES, de acuerdo a objetivos, funciones, jerarquía y otros aspectos complementarios de las diferentes unidades organizativas.
- c) Señalar con precisión las diferentes actividades que se tienen que realizar en cada puesto.

### B- OBJETIVOS Y POLITICAS DE FEDECACES

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L. (FEDECACES), es un organismo encargado de velar por el fomento e integración del movimiento cooperativo en general y el de ahorro y crédito en particular; así como también mantener estrechas relaciones financieras, económicas y sociales con sus cooperativas afiliadas y su funcionar se enmarca dentro de las disposiciones establecidas en sus Estatutos.

#### 1- Objetivos

- a) Integrar doctrinaria, social y económicamente a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- b) Representar al Sistema Federado de Ahorro y Crédito

- to y defender sus aspiraciones e intereses.
- c) Impulsar un sistema educativo y de asistencia técnica - que permita el crecimiento económico y desarrollo social de las Afiliadas.
  - ch) Propender por la organización y desarrollo de nuevas - Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.
  - d) Promover el fortalecimiento económico financiero de FE-DECACES y sus asociados.
  - e) Promover e integrarse en Organismos Cooperativos de tercer grado.
  - f) Lograr participar en el estudio, elaboración y ejecu---ción de los planes de desarrollo del País, que respon--dan a los fines del movimiento cooperativo.
  - g) Asociarse a organizaciones e instituciones nacionales o internacionales afines, legalmente constituidas.

## 2- Políticas

Se proponen las siguientes políticas generales de trabajo:

### Aspectos Financieros

- Captación permanente de recursos económicos, tanto internos como externos, dando mayor énfasis a los recursos internos, orientando la mayor parte de los mismos hacia actividades productivas.

### Aspectos Crediticios

- Mantener un sistema de administración crediticia y servi-

cios complementarios que sean adecuados y funcionales, ve--  
lando por el cumplimiento de los mismos por parte de los -  
usuarios.

#### Aspectos Técnicos

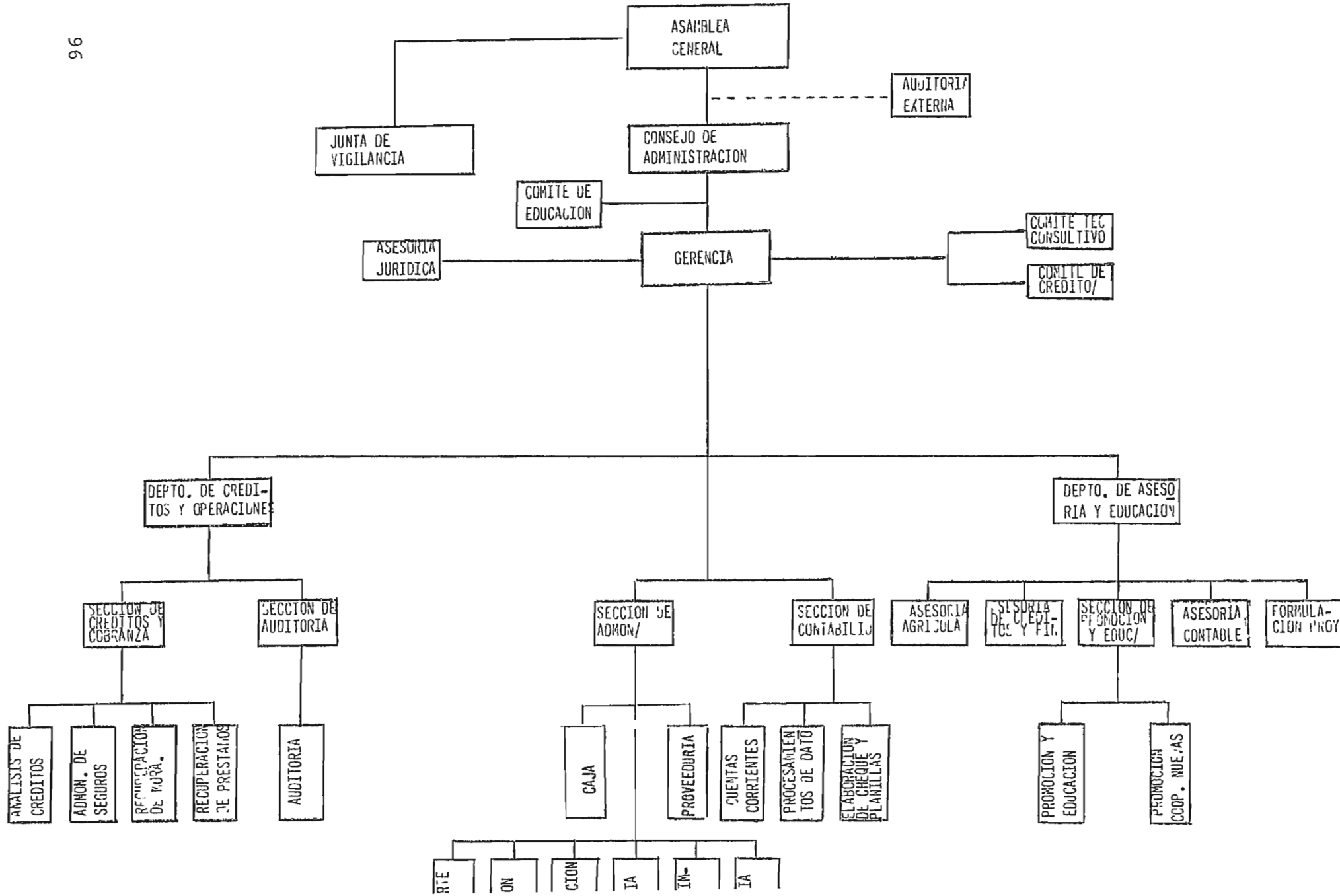
- Establecer permanentemente un servicio de consultoría y asisti  
tencia técnica, hacia aquellas Cooperativas que presenten -  
mayores problemas en sus actividades u operaciones.

#### Aspecto Integrativo

- Procurar la expansión constante de su base, tanto a nivel -  
de Cooperativas como a nivel de asociados; para ello el Conse  
jo de Administración definirá los criterios de admisión -  
de Cooperativas; se incentivará la afiliación de Cooperativa  
s, permitiendo mayor representatividad en su dirigencia a  
aquellos Comités Zonales que más Cooperativas tengan o afili  
en.
- Impulsar continuamente y en forma sistemática la aprobación  
de una legislación que beneficie la expansión y desarrollo  
del movimiento cooperativo.
- Incrementar las relaciones nacionales e internacionales con  
instituciones financieras y afines al sistema.

#### Aspecto Educativo

- Desarrollar por cuenta propia o en cooperación con otras enti  
dades públicas o privadas, una permanente campaña educativa  
va en todos los niveles del ámbito cooperativo nacional para  
lograr una verdadera conciencia cooperativa, que, junto



a la tecnificación de los dirigentes y funcionarios, asegurará el éxito del movimiento de ahorro y crédito cooperativo.

- FEDECACES establecerá instrumentos viables para el incremento de los recursos económicos del sistema.

#### C- ORGANIZACION PROPUESTA

Para que FEDECACES, pueda cumplir satisfactoriamente con los objetivos y desarrollar adecuadamente las operaciones que realiza, se ha elaborado la presente estructura de organización (ver página 96), que le ayude a dirigir y coordinar de manera efectiva las actividades relacionadas con la Institución.

Observando la organización propuesta de FEDECACES, sobresalen aspectos tales como:

- 1- Ha sido elaborado con el fin de representar graficamente la estructura de la Federación, para que al personal se le facilite conocer las relaciones de autoridad y dependencia de cada unidad organizativa y cada puesto.
- 2- Se ha propuesto una nueva forma de nombrar e integrar el Comité de Crédito, con la idea de que sus actuaciones y decisiones se apeguen a la objetividad que se requiere y que responda a los intereses de la Federación y sus Afiliadas.
- 3- Se propone la creación de nuevos Comités para facilitar la toma de decisiones.

- 4- Se propone el cambio de nombre de las diferentes unidades que integran la Institución, con el propósito de hacerlas más prácticas y menos compleja su estructura.
- 5- En algunas unidades se introducen nuevos puestos, con el objeto de poder desarrollar con más amplitud y en mejor forma, las actividades asignadas y sea la base para lograr los objetivos.



D - MANUAL DE ORGANIZACION

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
-----------	------------------------	---------

### ASAMBLEA GENERAL

#### Integración:

La Asamblea General, está integrada por un representante propietario y un suplente de cada Cooperativa Afiliada, nombrados por los Cuerpos Directivos de las mismas, los suplentes podrán participar con voz pero sin voto.

#### Función Básica:

Aprobar los Estados Financieros y el Plan de Trabajo de la Federación, elegir a los miembros que integrarán los órganos directivos: Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, dictar las políticas generales de trabajo, de acuerdo con los Estatutos de FEDECACES.

#### Atribuciones:

- Aprobar la agenda de trabajo preparada para el desarrollo de la Asamblea.
- Discutir y aprobar o rechazar los Estados Financieros, memorias e informes de los cuerpos directivos.
- Elegir a los representante designados por las Asambleas Zonales para integrar los órganos directivos de FEDECACES.
- Aprobar enmiendas a los Estatutos de la Federación, por voto de dos terceras partes de las Asociadas.

Elaborado por:

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer cuantías de aportaciones sociales, anuales u otras cuotas para fines específicos.</li> <li>- Conocer y Aprobar el Plan de Trabajo que proponga el Consejo de Administración.</li> <li>- Decidir sobre la apelación de cualquier asociada cuando sus derechos hayan sido suspendidos o su exclusión haya sido acordada por el Consejo de Administración.</li> <li>- Remover miembros de los cuerpos directivos de FEDECACES antes del vencimiento de su período, por incapacidad para cumplir sus obligaciones, negligencia en el desempeño de sus funciones, aprovechamiento de su cargo para obtener ventajas personales y actos violatorios a la Ley de Cooperativas.</li> <li>- Nombramiento del Auditor Externo y sus honorarios.</li> <li>- Aprobar el Reglamento de Dietas para los Cuerpos Directivos.</li> <li>- Otras que señale la Ley de Cooperativas, su Reglamento y los Estatutos.</li> </ul> <p style="text-align: center;">CONSEJO DE ADMINISTRACION</p> <p>Integración:</p> <p>El Consejo de Administración está formado por siete miembros Propietarios y siete Suplentes. El Zonal que más Cooperativas tenga tendrá derecho a tres miembros propietarios y tres suplentes, -</p>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>el Zonal que ocupe el segundo lugar en número de Cooperativas tendrá derecho a dos miembros propietarios y dos suplentes y los otros dos Zonales tendrán derecho a un miembro propietario y un suplente cada uno; todos serán electos por la Asamblea General de Asociadas.</p> <p>Función Básica:</p> <p>Establecer y ejecutar las políticas de la Federación; planificar, organizar y controlar las diferentes operaciones de FEDECACES por medio de la Gerencia; realizar, coordinar y fomentar las diferentes actividades del cooperativismo de ahorro y crédito; promover programas que tiendan al mejoramiento técnico del recurso humano de la Federación y canalizar asistencia técnica y económica a las Cooperativas afiliadas.</p> <p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la estructura operativa de la Federación.</li> <li>- Nombrar y remover al Gerente General de FEDECACES, así como establecer las normas sobre creación de otras plazas y niveles de asignaciones de empleados.</li> <li>- Establecer los Comités y Comisiones que estime conveniente a iniciativa propia o de otros órganos directivos, para la mejor marcha de las operaciones.</li> <li>- Dictar reglamentos y normas generales, sobre la organización interna, empleados, servicios y funciones de FEDECACES.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobar el plan de trabajo y el presupuesto anual y controlar el mismo mediante informes trimestrales requeridos a la Gerencia.</li> <li>- Presentar ante la Asamblea General los Estados Financieros, una memoria de las actividades realizadas, el proyecto de aplicación de resultados del ejercicio económico concluido y un resumen del presupuesto con un plan de trabajo para el ejercicio corriente.</li> <li>- Aprobar las normas prestatarias, previa consulta con el Comité de Crédito y decidir los casos especiales no contemplados en dichas normas.</li> <li>- Designar las instituciones financieras donde se abrirán las cuentas de la entidad y las personas a girar contra dichas cuentas.</li> <li>- Proponer a la Asamblea General para su aprobación, el ingreso o retiro de FEDECACES, en organismos nacionales e internacionales afines.</li> <li>- Resolver sobre la admisión, suspensión y retiro de Asociadas.</li> <li>- Gestionar, aceptar y celebrar convenios y contratos con instituciones privadas o públicas, nacionales o extranjeras.</li> <li>- Conocer, analizar y decidir mensualmente sobre los Estados Financieros y sus anexos.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas y su Reglamento, los Estatutos de FEDECACES, las decisiones de las Asambleas Generales y de los órganos directivos.</li> <li>- Autorizar la concesión de toda clase de poderes y revocarlos.</li> </ul>		
Elaborado por:		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a Asambleas Generales de conformidad con los Estatutos de FEDECACES.</li> <li>- Autorizar interventorías totales o parciales sobre Asociadas por incumplimiento de sus obligaciones con FEDECACES.</li> <li>- Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley de Cooperativas y su Reglamento y los Estatutos de la Federación, y someterlos a la Asamblea General más próxima.</li> </ul>		
<p>JUNTA DE VIGILANCIA</p>		
<p>Integración:</p>		
<p>La Junta de Vigilancia está integrada por tres miembros propietarios, y tres suplentes. Los tres Zonales que más Cooperativas tengan tendrán derecho a un miembro propietario y un suplente cada uno. Todos serán electos por la Asamblea General de Asociadas.</p>		
<p>Función Básica:</p>		
<p>Velar por la eficiente administración de los recursos administrativos y financieros de la Federación, comprobar la consistencia de las operaciones y verificar cualquier irregularidad o infracción que hubiere en las operaciones de la misma y reportar al Consejo de Administración, para que tome las medidas pertinentes.</p>		
<p>Atribuciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilar el estricto cumplimiento de la Ley de Cooperativas, su</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Reglamento, los Estatutos, las decisiones de Asambleas Generales y demás órganos directivos y las disposiciones que emita el INSAFOCOOP aplicables a la Federación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer todas las operaciones de FEDECACES y vigilar que se realicen con eficiencia.</li> <li>- Examinar las actas de los órganos directivos para verificar que los acuerdos que se toman están en concordancia con las normas y procedimientos establecidos.</li> <li>- Cooperar con el Auditor Externo contratado por FEDECACES en su examen de cuentas y Estados Financieros.</li> <li>- Remitir al Consejo, las observaciones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas en la labor de fiscalización y supervisión.</li> <li>- Presentar a la Asamblea General un informe de sus actividades durante el año, el cual será incluido en la memoria anual de FEDECACES.</li> <li>- Solicitar y concurrir a reuniones periódicas con los otros órganos directivos, para coordinar los planes y actividades de FEDECACES.</li> <li>- Recibir y analizar los acuerdos del Consejo.</li> <li>- Llamar la atención por escrito cuando haya violación de la Ley de Cooperativas, su Reglamento, Estatutos y las Normas Establecidas.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>-Comprobar la existencia de los títulos valores y demás bienes de la Federación.</p> <p>-Emitir dictamen sobre la Memoria y Estados Financieros de FEDECACES, con treinta días de anticipación a la fecha de la Asamblea General.</p> <p>-Cualequiera otras que le señale la Ley de Cooperativas, su Reglamento, Estatutos o la Asamblea General.</p>		
<p>AUDITORIA EXTERNA</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p>Emitir opinión sobre la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros, comprobar la consistencia de las operaciones realizadas por FEDECACES, verificar cualquier irregularidad o infracción que hubiere en las operaciones de la Federación y asesorar al Consejo para las medidas pertinentes, dictaminar lo adecuado con respecto a la función contable y el Sistema de Control Interno.</p>		
<p>Funciones:</p>		
<p>- Desarrollar un plan general de Auditoría de conformidad con las características particulares de la Federación y diseño de los procedimientos de Auditoría considerados más apropiados para la revisión de cada área.</p> <p>- Investigar si los controles sobre las operaciones corresponden al Area de responsabilidad y autoridad asignados por la Institución.</p>		
<p>Elaborado por:</p>		



FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los controles de operación, tales como, Balances, Estados Resultados, Presupuestos y otros instrumentos empleados por la Federación para medir la efectividad de sus operaciones.</li> <li>- Revisar el sistema de información de la Federación y la calidad de los datos que suministren a quienes toman decisiones.</li> <li>- Revisar los procedimientos de controles internos para determinar la confiabilidad, exactitud y validez de las transacciones registradas.</li> <li>- Dictaminar los Estados Financieros.</li> <li>- Presentar un análisis de la situación financiera de FEDECACES, al final del ejercicio económico.</li> </ul>		
<p>COMITE DE EDUCACION</p>		
<p>Integración:</p>		
<p>El Comité de Educación está integrado por cuatro miembros, uno por cada zonal, quienes serán designados por el Consejo de Administración, de candidatos que propongan las respectivas zonas.</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p>Desarrollar los objetivos y políticas relacionadas con la promoción, integración y educación cooperativa del sistema FEDECACES.</p>		
<p>Atribuciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en reuniones de asociadas, asambleas y Comités Zonales.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar y fomentar los principios cooperativos, en materia relativa a administración y legislación cooperativa.</li> <li>- Programar, desarrollar y evaluar periódicamente cursos de educación y capacitación para asociados potenciales, asociados actuales, dirigentes y empleados de las asociadas, dirigentes y empleados de FEDECACES.</li> <li>- Presentar al Consejo un informe anual de sus actividades, para su inclusión en la memoria anual de FEDECACES.</li> <li>- Editar boletines informativos.</li> <li>- Conocer y opinar sobre solicitudes de asesoría educativa y de afiliación, las cuales le serán remitidas por el Consejo antes de su aprobación.</li> <li>- Proponer al Consejo candidatos para la participación en eventos educativos tanto nacionales como internacionales.</li> <li>- Cualesquiera otras que le señale la Ley de Cooperativas, su Reglamento, los Estatutos, o el Consejo.</li> </ul>		
<p>ASESORIA JURIDICA</p>		
<p>Objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Formalizar, supervisar e inscribir los contratos de créditos, recuperar la cartera vencida y prestar asistencia legal operativa a toda la organización.</p>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar como Abogado de la Federación ante los jueces y tribunales de la República.</li> <li>- Estudios jurídicos relativos a interpretación y aplicación de las leyes a que está sujeta la Federación.</li> <li>- Escrituración de créditos concedidos por FEDECACES a las Cooperativas.</li> <li>- Promover juicios ejecutivos necesarios para salvaguardar los intereses de FEDECACES.</li> <li>- Emitir dictámenes técnico-jurídicos relativos a proyectos que afecten la actividad económica de la Federación y sus afiliadas.</li> <li>- Estudio y análisis de proyectos de leyes o sus reformas para un mejor desenvolvimiento del movimiento cooperativo.</li> <li>- Mantener un expediente actualizado por cada cooperativa afiliada y un registro y archivo de las leyes, reglamentos y disposiciones de interés para FEDECACES.</li> <li>- Redactar la correspondencia relacionada con sus funciones y aquella que el Gerente le delegue.</li> <li>- Preparar toda la documentación relativa a los procesos judiciales hasta su finalización.</li> <li>- Promover entre los empleados el conocimiento de las disposiciones legales que afecten la actividad de FEDECACES.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar a las Juntas de Vigilancia tanto de la Federación como de las cooperativas afiliadas sobre su labor de supervisión y control en el aspecto legal y jurídico.</li> <li>- Participar como instructor en los cursos de adiestramiento a nivel local, regional y nacional que FEDECACES desarrolle, en lo referente a leyes.</li> <li>- Asesorar a los directivos y funcionarios de la Federación sobre aspectos legales.</li> <li>- Realizar cualquier otra función encomendada por el Gerente.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Esta Unidad estará subordinada a la Gerencia.</p> <p style="text-align: center;">COMITE TECNICO CONSULTIVO</p> <p>Integración:</p> <p style="padding-left: 40px;">El Comité Técnico Consultivo está formado por el Gerente, Sub Gerente, Jefe del Departamento de Créditos y Operaciones y Jefe del Departamento de Asesoría y Educación.</p> <p>Objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Analizar, evaluar y recomendar a la Administración Superior, las acciones que sobre los diferentes aspectos técnico-administrativos deban tomarse para manejar las operaciones de FEDECACES.</p>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
-----------	------------------------	---------

## Funciones:

- Identificar por iniciativa propia la problemática institucional - para analizar y evaluar los problemas de mayor relevancia en las diferentes unidades organizativas.
- Desarrollar una acción coordinada que permita unificar las distintas áreas para alcanzar en mejor forma el cumplimiento de las políticas institucionales.
- Mantener un conocimiento pleno de los problemas institucionales para una participación activa en su solución mediante reuniones periódicas.
- Emitir recomendaciones a los diferentes cuerpos directivos, con respecto a las acciones que se considere conveniente adoptar ante situaciones presentadas al Comité, o por propia iniciativa.
- Mantener informado a los Organos Directivos, con respecto al resultado de las disposiciones emanadas de ellos y que involucren al Comité.

## COMITE DE CREDITO

## Integración:

El Comité de Crédito está conformado por tres miembros, así: - Gerente, Sub-Gerente y Jefe del Departamento de Créditos y Operaciones de la Federación.

Elaborado por:

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Objetivo:</p> <p>Asesorar, coordinar y supervisar la implantación de las políticas crediticias de la Federación y decidir sobre solicitudes referente a créditos que presenten las Cooperativas.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar y resolver las solicitudes de crédito, ampliaciones, renovaciones y en general cualquier otra solicitud que requiera modificación a los contratos de préstamos de acuerdo al Reglamento y Normas establecidas por el Consejo.</li> <li>- Proponer al Consejo reformas o modificaciones a las políticas y reglamento de Crédito y a las normas prestatarias.</li> <li>- Recibir las solicitudes de apelación que se derive de su gestión, agregarles el expediente respectivo con su opinión y trasladarlas al Consejo para su conocimiento.</li> <li>- Efectuar visitas a las Asociadas cuando se estime conveniente, antes de resolver o después del otorgamiento del préstamo, para mayor consistencia de su gestión.</li> <li>- Requerir del Departamento de Créditos y Operaciones, información periódica sobre la movilización y disponibilidad de los recursos de FEDECACES.</li> <li>- Presentar informes trimestrales de su gestión al Consejo y un informe anual que deberá ser incluido en la memoria de FEDECACES, el cual se conocerá en Asamblea General.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p style="text-align: center;">GERENCIA</p> <p>Integración:</p> <p>Normalmente esta Unidad al momento de operar se desenvolverá así: Gerencia que atenderá todo lo concerniente a la atención de dirigentes, asociados y empleados de las Cooperativas afiliadas, relaciones con las Instituciones Nacionales e Internacionales y atención a los Cuerpos Directivos de la Federación y la Sub-Gerencia que atenderá todo lo relacionado con el quehacer operativo interno de FEDECACES.</p> <p>Responsable ante: Consejo de Administración.</p> <p>Objetivo:</p> <p>La Gerencia tiene como objetivo primordial la administración de la Federación, con el fin de que se logre en forma adecuada los diferentes objetivos establecidos, especialmente el desarrollo de la política cooperativa en el País.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar los planes y presupuestos de FEDECACES, lo mismo que los Estados Financieros, informes y demás asuntos que sean de competencia de los órganos directivos y presentarlos para su ulterior tramitación.</li> <li>- 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.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar a los miembros de los órganos directivos la documentación correspondiente a los asuntos principales a tratar en las reuniones para los cuales hayan sido convocados.</li> <li>- Remitir a los miembros de los órganos directivos que no hayan estado presentes en una reunión, el detalle de los acuerdos tomados.</li> <li>- Además cualesquiera otras que le correspondan de acuerdo a la Ley de Cooperativas, su Reglamento, Los Estatutos y las dispuestas por el Consejo.</li> </ul>		
<p>SUB-GERENCIA</p>		
<p>Responsable ante: Gerencia.</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p>Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las operaciones internas de la Federación y supervisar el trabajo de los Jefes de Créditos y Operaciones; Asesoría y Educación, Contabilidad y Administración.</p>		
<p>Funciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar todas las actividades de la Federación en base a la planificación que cada Jefe de Departamento prepare, la cual será mensual y anualmente.</li> <li>- Supervisar a todo el personal administrativo.</li> <li>- Asignar las funciones a cada departamento y en coordinación del Je</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>		



FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>fe señalar las tareas a cada empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los Estados Financieros, presupuestos y demás informes económicos de la Federación, los que servirán de base para preparar informes especiales tendientes a mejorar las operaciones de FEDECACES.</li> <li>- Obtener los recursos financieros necesarios, para que la Federación pueda realizar sus actividades.</li> <li>- Colocar en forma adecuada los recursos de que disponga FEDECACES, en operaciones rentables para la misma.</li> <li>- Control del flujo de efectivo.</li> <li>- Definir las proyecciones financieras anuales de la Federación y <u>so</u> meterlas a su aprobación.</li> <li>- Evaluar el trabajo realizado por cada departamento y secciones y - revisar todas las evaluaciones de cada empleado.</li> <li>- Asegurarse que todos los servicios que ofrece la Federación a sus Cooperativas afiliadas, estén bien orientados y se presten con -- oportunidad.</li> <li>- Considerar, estudiar y resolver los problemas planteados por las cooperativas afiliadas conjuntamente con los Jefes de Departamento o Gerente de la Federación.</li> <li>- Representar a la Federación en el caso que el Gerente lo autorice.</li> <li>- Proponer candidatos para seleccionar al personal que se requiera</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>en la Federación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir a reuniones de los diferentes organismos de la Federación, por delegación expresa del Gerente.</li> <li>- Contestar la correspondencia de rutina que le delegue el Gerente.</li> <li>- Realizar todas aquellas actividades que le sean encomendadas por el Gerente de la Federación.</li> </ul> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y OPERACIONES</p> <p>Objetivo:</p> <p>Tiene como objetivo fundamental la administración adecuada de los servicios de créditos, seguros y auditoría, velando por desarrollar las políticas y metas establecidas orientadas a dichos servicios.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo general del Departamento de Créditos y Operaciones.</li> <li>- Responsable de la elaboración de los análisis de solicitudes de préstamos que presentan las cooperativas afiliadas.</li> <li>- Revisión anual y propuesta de reformas a los instrumentos crediticios de la Federación.</li> <li>- Supervisar personalmente el trabajo realizado por el personal técnico asignado a su cargo.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar o dirigir la preparación de una variedad de informes del Departamento a su cargo, ordinarios o especiales que le soliciten.</li> <li>- Responsable de la planificación de las características y condiciones previas a la elaboración de los contratos de préstamos entre FEDECACES y las cooperativas usuarias de préstamo.</li> <li>- Autorizar toda clase de desembolsos solicitados por las Afiliadas que tienen contrato de préstamos vigentes.</li> <li>- Redactar la correspondencia relacionada con sus funciones y aquellas que el Sub-Gerente delegue.</li> <li>- Preparar el plan de trabajo operativo anual de su Departamento.</li> <li>- Atender el Comité de Crédito de la Federación.</li> <li>- Preparar las Actas del Comité de Crédito.</li> <li>- Revisar mensualmente la situación económica de las Afiliadas y hacer las recomendaciones pertinentes al Sub-Gerente.</li> <li>- Gestionar el pago de obligaciones que las cooperativas tienen con la Federación, cuando el caso lo amerite.</li> <li>- Representar a FEDECACES ante las Cooperativas Afiliadas, Instituciones públicas y privadas por delegación expresa de la Gerencia.</li> <li>- Proponer políticas de recuperación de mora y diseñar estrategias para la consecución de las mismas.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p style="text-align: center;">Este Departamento estará subordinado a la Sub-Gerencia.</p>		
Elaborado por:		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p style="text-align: center;">SECCION DE CREDITOS Y COBRANZAS</p> <p>Objetivo:</p> <p>Analizar técnicamente y en forma oportuna las solicitudes relacionadas con el crédito, administrar los Seguros para las Cooperativas afiliadas y desarrollar acciones para la recuperación de préstamos.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar las actividades que se desarrollan en análisis de créditos, seguros y recuperación de préstamos vigentes y morosos.</li> <li>- Proponer mecanismos de control de préstamos en mora.</li> <li>- Llevar un estricto control sobre la morosidad y desarrollar estrategias para su recuperación.</li> <li>- Desarrollar las actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de contratos de crédito entre la Federación y las Cooperativas Afiliadas.</li> <li>- Revisar los estudios de crédito y efectuar los ajustes que se estime conveniente.</li> <li>- Efectuar recomendaciones sobre solicitudes de ampliación de plazo, renovación y readecuamiento de préstamos que presenten las usuarias.</li> <li>- Revisar los análisis de solicitudes de desembolso por préstamos contratados y dar el visto bueno.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar el cumplimiento de condiciones requeridas en los <u>contra</u>tos de préstamos.</li> <li>- Efectuar visitas a las Cooperativas Afiliadas para comprobar la - utilización de fondos por préstamos concedidos por la Federación.</li> <li>- Asesorar a las Cooperativas Afiliadas en la tramitación y otorga- miento de créditos.</li> <li>- Asesorar a las cooperativas usuarias de créditos en la elaboración e implementación de planes de recuperación de préstamos.</li> <li>- Revisar el pago de reclamos por préstamos que presenten las Coope- rativas usuarias del servicio.</li> <li>- Desarrollar cualquier trabajo que le asigne la Jefatura del Depar- tamento.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">La Sección estará subordinada al Departamento de Créditos y Operaciones.</p>		
<p>UNIDAD DE ANALISIS DE CREDITO</p>		
<p>Objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Analizar técnicamente y en forma oportuna todas las sollicitu-- des relacionadas con el crédito.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y programar el trabajo de análisis de préstamos, de -</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>acuerdo a las instrucciones recibidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar las proyecciones de utilización y recuperación de créditos para las Cooperativas Afiliadas.</li> <li>- Recopilar la información básica de naturaleza general para conocer la demanda potencial de créditos.</li> <li>- Analizar las solicitudes de crédito, de prórroga, de readecuamientos, consolidaciones y desembolsos, formulados por las Cooperativas a FEDECACES.</li> <li>- Diseñar los modelos para el análisis de solicitudes de crédito y someterlos a aprobación de su Jefe inmediato.</li> <li>- Mantener el registro de recuperaciones mensuales, observar su comportamiento y preveer la afluencia de fondos para los efectos de reinversión.</li> <li>- Asesorar a los Comités de Crédito de las Cooperativas Afiliadas, sobre Análisis y otorgamiento de créditos.</li> <li>- Sugerir al Jefe inmediato las medidas que estime procedentes para alcanzar el mayor perfeccionamiento de análisis de solicitudes.</li> <li>- Participar en los cursos desarrollados por FEDECACES, en materia crediticia.</li> <li>- Efectuar visitas a las Cooperativas usuarias de créditos y comprobar que el destino de los fondos está acorde con lo convenido por la Federación.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar seguimiento e informar sobre el cumplimiento de condiciones - exigidas por FEDECACES a las Cooperativas en los contratos de préstamos.</li> <li>- Realizar cualquier otra función afin que le encomiende su Jefe Inmediato.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Créditos y Cobranzas.</p>		
<p>UNIDAD DE ADMINISTRACION DE SEGUROS</p>		
<p>Objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Administrar el servicio de Seguros que la Federación brinda a sus Cooperativas Afiliadas.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar los pagos de primas de Seguros sobre Protección de Ahorros y Préstamos y Fianza de Fidelidad.</li> <li>- Establecer mensualmente el estado de ingresos por concepto de primas recibidas y reclamos pagados o en trámite.</li> <li>- Participar en reuniones donde se explican los servicios de FEDECACES, específicamente en lo que respecta a seguros y fianzas.</li> <li>- Llevar un control de vencimiento de primas y hacer labor de cobranza de éstas, a fin de que todas las Cooperativas se encuentren al</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>día.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Promover el servicio de seguros y fianzas entre las Cooperativas, a fin de venderles el servicio; para ello, se reunirá con los directivos, promoverá charlas, cursos, pláticas y todas las gestiones promocionales necesarias para cumplirlos.</li><li>- Efectuar análisis de reclamos, mecanografiarlos y enviarlos a la Reaseguradora para su aprobación.</li><li>- Asistir a las Cooperativas sobre aspectos relacionados con los seguros.</li><li>- Tramitar acuerdos de fianza o renovaciones de las mismas.</li><li>- Tramitar solicitudes de protección de préstamos y protección de ahorros.</li><li>- Elaborar, recibir y enviar correspondencia a CUNA MUTUAL y a las Cooperativas.</li><li>- Tener actualizado el archivo.</li><li>- Llevar los controles necesarios de todo lo relacionado con seguros.</li><li>- Elaborar registros de inscripción de personal de la Federación y las cooperativas, para asegurar al empleado.</li><li>- Estar actualizado en el manejo de seguros.</li><li>- Cualquier otra función compatible con su cargo.</li></ul>		
Elaborado por:		



FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Créditos y Cobranzas.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE RECUPERACION DE MORA</p> <p>Objetivo:</p> <p>Desarrollar acciones oportunas para minimizar el índice de morosidad de la Cartera de Préstamos.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la situación de la cartera de préstamos de las Cooperativas morosas.</li> <li>- Elaborar mensualmente el programa de visitas a las cooperativas morosas.</li> <li>- Formular planes de recuperación de mora y someterlo a consideración del Jefe Inmediato.</li> <li>- Realizar análisis de morosidad mensualmente y proponer formas de recuperación para casos individuales.</li> <li>- Velar porque se impartan charlas sobre morosidad en reuniones periódicas de Gerentes y Dirigentes de Cooperativas.</li> <li>- Visitar periódicamente a las cooperativas, especialmente a las morosas con el fin de agilizar las recuperaciones.</li> <li>- Informar al Jefe Inmediato sobre problemas que se susciten en el</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

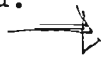
FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>desarrollo de la recuperación de créditos morosos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circular mensualmente los estados de cuenta a las cooperativas que presentan morosidad con la Federación.</li> <li>- Informar mensualmente a la Sección de Créditos y Operaciones, la situación de la cobranza.</li> <li>- Cumplir con los procedimientos de cobranza establecidos.</li> <li>- Asesorar a las cooperativas sobre aspectos de recuperación de mora.</li> <li>- Participar en cursos y seminarios que estén orientados hacia el -- tratamiento de la morosidad.</li> <li>- Colaborar con actividades afines que se le asignen.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Créditos y Cobranzas.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE RECUPERACION DE PRESTAMOS</p> <p>Objetivo:</p> <p>Desarrollar acciones que tiendan a prevenir la morosidad en el Servicio de Crédito.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar mensualmente la recuperación de créditos o informar al Jefe Inmediato.</li> <li>- Establecer mecanismos de supervisión de créditos.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar mensualmente visitas a las usuarias de préstamos, para dar seguimiento a los desembolsos de fondos.</li> <li>- Enviar mensualmente notas de recordatorio de vencimiento de cuotas de préstamos.</li> <li>- Recordar por teléfono a las cooperativas usuarias de préstamos, - los vencimientos de cuotas de créditos.</li> <li>- Comprobar personalmente los pagos que efectúan las cooperativas para abonar a sus préstamos y verificar cumplimiento de políticas.</li> <li>- Proponer medidas para prevenir la morosidad.</li> <li>- Informarse completamente de todo lo relacionado con la cartera de préstamos, para que la acción de cobranza sea positiva.</li> <li>- Mensualmente circular estados de cuenta a las cooperativas usuarias de préstamos.</li> <li>- Llevar anotado en forma pormenorizada de todo lo recuperado.</li> <li>- Trimestralmente evaluar lo obtenido en concepto de recuperaciones de capital e intereses por préstamos otorgados y comparar con lo presupuestado.</li> <li>- Detectar causas de incumplimiento o sobre cumplimiento entre lo - real y lo proyectado por recuperación de préstamos y formular las recomendaciones pertinentes.</li> <li>- Enterar a caja general de la Federación todo lo recolectado en la gestión de cobranza.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar al Jefe de la Sección de Créditos y Operaciones, de los problemas encontrados y que ameriten su acción.</li> <li>- Efectuar estudios de carteras de préstamos en las cooperativas usuarias de préstamos.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p>		
<p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Créditos y Cobranzas.</p>		
<p>SECCION DE AUDITORIA</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p>Planificar, programar y supervisar el servicio de Auditoría - que la Federación brinda a sus Cooperativas Afiliadas.</p>		
<p>Funciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y programar el trabajo de la sección, de acuerdo con - las instrucciones del Jefe del Departamento de Créditos y Operaciones.</li> <li>- Sugerir la preparación de nuevos sistemas de control interno y de contabilidad para las cooperativas usuarias del servicio de auditoría.</li> <li>- Participar como instructor en los cursos de adiestramiento a nivel local, regional y nacional que FEDECACES desarrolle, en lo referente a contabilidad y auditoría.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los Consejos de Administración y Juntas de Vigilancia de las cooperativas, sobre los resultados de cada auditoría realizada</li> <li>- Asistir a reuniones o asambleas de las cooperativas, para discutir y analizar los informes de auditoría.</li> <li>- Asegurarse de que se mantiene en orden el archivo de la Sección.</li> <li>- Planificar, coordinar y supervisar el trabajo que realizan los auditores.</li> <li>- Asesorar a las Juntas de Vigilancia sobre su labor de supervisión y control.</li> <li>- Trabajar en buena relación con los Gerentes y Contadores de las Cooperativas relacionadas con FEDECACES.</li> <li>- Preparar el material contable y de auditoría que se usa en el trabajo diario y en los cursos de adiestramiento.</li> <li>- Colaborar en la obtención, preparación y confirmación de la veracidad de los datos estadísticos de las cooperativas afiliadas.</li> <li>- Colaborar con los encargados de la recuperación de préstamos, así como del control de las inversiones.</li> <li>- Realizar cualquier otra función afín, encomendada por el Jefe del Departamento.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">La Sección estará subordinada al Departamento de Créditos y Operaciones.</p>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
UNIDAD DE AUDITORIA		
Objetivo:		
<p>Velar porque el patrimonio de las Cooperativas afiliadas esté protegido de fraude y error y garantizar la confiabilidad de los estados financieros y demás informes contables y de operación.</p>		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan de trabajo para cada cooperativa a auditar.</li> <li>- Establecer los programas de procedimientos de auditoría y cuestionarios de control interno.</li> <li>- Evaluar el control interno de las cooperativas en las cuales se efectúa auditoría.</li> <li>- Informar oportunamente al Jefe Inmediato sobre cualquier desviación que impida el normal desenvolvimiento de sus labores durante el proceso de auditoría.</li> <li>- Verificar si se han aplicado las recomendaciones y acciones correctivas emanadas de la auditoría anterior.</li> <li>- Preparar el informe de auditoría de las visitas preliminares, incluyendo las observaciones y recomendaciones, así como el dictamen sobre los Estados Financieros de las Cooperativas que se auditan.</li> <li>- Obtener evidencia suficiente al elaborar los papeles de trabajo correspondientes.</li> <li>- Examinar los documentos que respalden las transacciones registradas</li> </ul>		
Elaborado por:		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>determinando su veracidad, corrección y legalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar el reporte de actividades realizadas.</li> <li>- Cumplir con el programa de auditoría.</li> <li>- Asistir a las cooperativas en las operaciones de apertura, cierre y reparto de utilidades.</li> <li>- Asesorar a las Juntas de Vigilancia sobre métodos de auditar, supervisar y controlar aspectos contables y crediticios.</li> <li>- Colaborar en la colocación de seguros, fianzas y cobranzas de cuentas.</li> <li>- Guardar completa discreción en las actividades que realice.</li> <li>- Efectuar otras funciones que se le asigne y compatibles con su cargo.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p>		
<p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Auditoría. </p>		
<p style="text-align: center;">SECCION DE ADMINISTRACION</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p>Dotar a la Institución y al personal de la misma, de todos los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades operativas de la Federación.</p>		
<p>Funciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planear, organizar y dirigir el trabajo de sus subordinados.</li> </ul>		
<p>Elaborado por: <span style="float: right;">M. A. P.</span></p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las compras y suministros para la Federación de acuerdo al presupuesto.</li> <li>- Administrar documentos, bienes e inventarios propiedad de la Institución.</li> <li>- Preparar las proyecciones de efectivo.</li> <li>- Realizar la administración de personal.</li> <li>- Realizar la administración de Servicios.</li> <li>- Elaborar y someter a consideración nuevos sistemas y procedimientos de control para las operaciones de la Federación.</li> <li>- Elaborar el presupuesto anual de FEDECACES.</li> <li>- Supervisar y controlar la ejecución del presupuesto aprobado.</li> <li>- Programar los servicios de vigilancia y seguridad, comunicaciones, transporte y limpieza.</li> <li>- Colaborar en la preparación del programa económico de largo plazo de FEDECACES para someterlo a consideración del Consejo de Administración.</li> <li>- Preparar trimestralmente los informes comparativos del presupuesto real y el estimado y hacer las recomendaciones pertinentes.</li> <li>- Preparar la tramitación de préstamos y redescuentos con la Banca Estatal, privada y otras entidades de crédito, así también los retiros y pagos de préstamos, lo que incluye la preparación del movimiento mensual de los ingresos y desembolsos de la Federación.</li> </ul>		
Elaborado por:		



FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar y controlar libros de Afiliación y Aportaciones.</li> <li>- Revisar las operaciones contables y emisión de cheques.</li> <li>- Preparar informes semanales y mensuales que sean necesarios para el Gerente, Sub-Gerente, Consejo, Junta de Vigilancia e Instituciones Públicas y Privadas.</li> <li>- Custodia y archivo de todos los documentos que evidencian la garantía de los préstamos otorgados por la Federación.</li> <li>- Otras funciones compatibles con el Puesto.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p>		
<p style="text-align: center;">Esta Sección estará subordinada a la Sub-Gerencia.</p>		
<p style="text-align: center;">UNIDAD DE CAJA</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p style="text-align: center;">Recibir, custodiar y erogar fondos. de acuerdo con las disposiciones establecidas.</p>		
<p>Funciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir valores y elaboración de los respectivos comprobantes.</li> <li>- Recibir facturas al cobro y emisión de quedan.</li> <li>- Preparar los depósitos para los bancos.</li> <li>- Efectuar pagos de planillas al personal de la Federación.</li> <li>- Pago de obligaciones de FEDECACES con las Instituciones Públicas o</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Privadas, Proveedores y Acreedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de la Caja Chica.</li> <li>- Manejo de especies fiscales y postales.</li> <li>- Control de vales para gasolina de los vehículos propiedad de la Federación.</li> <li>- Mecanografía de informes y memorándum que prepara el Administrador.</li> <li>- Envío y archivo de la correspondencia del Administrador.</li> <li>- Otras que le señale la administración y que sean compatibles con su puesto.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p>		
<p style="padding-left: 40px;">Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración.</p>		
<p>UNIDAD DE RECEPCION</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p style="padding-left: 40px;">Atender al público que visite a la Federación y el servicio telefónico.</p>		
<p>Funciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a las personas que requieran los servicios de FEDECACES y referirlas a los funcionarios correspondientes.</li> <li>- Atender el servicio telefónico, recibir y trasladar mensaje, efectuar llamadas que le soliciten.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir, registrar, trasladar y despachar correspondencia.</li> <li>- Mecanografiar trabajos ordenados por el Sub-Gerente y Administrador.</li> <li>- Realizar cualquier función afín que le encomiende el Administrador</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p>		
<p style="padding-left: 40px;">Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración.</p>		
<p style="text-align: center;">UNIDAD DE REPRODUCCION</p>		
<p>Objetivo:</p>		
<p style="padding-left: 40px;">Manejar y darle mantenimiento al equipo de reproducción de la Federación.</p>		
<p>Funciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reproducir toda la documentación que requiera la Federación y las Cooperativas afiliadas.</li> <li>- Mantener el equipo de reproducción en buen estado.</li> <li>- Velar por el mantenimiento del mobiliario y equipo de la Institución.</li> <li>- Controlar la papelería impresa existente en la Federación.</li> <li>- Otras actividades afines a su cargo.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p>		
<p style="padding-left: 40px;">Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración.</p>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
-----------	------------------------	---------

UNIDAD DE TRANSPORTE

Objetivo:

Facilitar el desplazamiento de directivos y personal de la Federación, para atender actividades de la misma.

Funciones:

- Cubrir actividades en las cuales se requiera motorista.
- Dar el mantenimiento que necesitan los vehículos propiedad de la Federación.
- Controlar y reportar los desperfectos que se den en las instalaciones de la Institución.
- Trasladar a los directivos o funcionarios de la Federación en viajes oficiales.
- Otras actividades compatibles con su cargo.

Dependencia:

Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración.

UNIDAD DE MENSAJERIA

Objetivo:

Manejar todo lo relacionado con la correspondencia que se requiera entregar de la Federación.

Elaborado por:

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar las remesas en las diferentes instituciones bancarias.</li> <li>- Repartir la correspondencia de la Federación.</li> <li>- Efectuar pagos en las Instituciones.</li> <li>- Recoger y llevar correspondencia al correo, como en otras Instituciones.</li> <li>- Compra de útiles y materiales que se requiera en la Institución.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p style="text-align: center;">Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE ASEO Y LIMPIEZA</p> <p>Objetivo:</p> <p style="text-align: center;">Velar porque las instalaciones y equipo de la Federación se mantengan limpios.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener los servicios sanitarios limpios y equipados de papel to<u>a</u>lla, papel higiénico y jabón.</li> <li>- Limpieza diaria de las oficinas de FEDECACES.</li> <li>- Repartir el café para empleados, cuerpos directivos y personas que efectúen cualquier trámite en la Federación.</li> <li>- Manejo del botiquín.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>- Aseo de los servicios sanitarios.</p> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE VIGILANCIA</p> <p>Objetivo:</p> <p>Guardar la Seguridad a las instalaciones y equipo propiedad de la Federación.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerciorarse que todas las puertas y ventanas de las oficinas queden debidamente cerradas por las noches.</li> <li>- Control de entrada y salida de vehículos y efectuar reporte diario.</li> <li>- Cuidar que luces, máquinas, ventiladores y demás aparatos eléctricos queden desconectados.</li> <li>- Arreglar pequeños defectos en las oficinas, como escritorios mal colocados, cordones eléctricos que produzcan riesgos y otros similares.</li> <li>- Aseo y mantenimiento de la zona verde de las instalaciones.</li> <li>- Aseo de la piscina.</li> <li>- Revisar minuciosamente antes de cerrar, que no quede ninguna persona dentro de la oficina.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilar las instalaciones de la Federación de acuerdo a programación que efectúe la administración.</li> <li>- Informar a la administración de cualquier desperfecto que presenten los vehículos u otra situación que se estime conveniente comunicar.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración</p> <p style="text-align: center;">SECCION DE CONTABILIDAD</p> <p>Objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Mantener registros contables confiables y actualizados de las operaciones de la Federación y emitir con oportunidad los informes correspondientes.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar los balances de prueba y de situación y preparar los estados económicos-financieros, con todos sus anexos.</li> <li>- Preparar mensualmente las conciliaciones bancarias.</li> <li>- Elaborar y conciliar el cierre de operaciones del ejercicio anual y supervisar el cálculo de la distribución de los excedentes.</li> <li>- Verificar la correcta elaboración, trámite, registro y archivo de toda clase de documentos de valor y de los documentos que respaldan las operaciones contables.</li> </ul>		
Elaborado por:		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los comprobantes y los cheques conjuntamente con su respectivo registro y dar su visto bueno.</li> <li>- Revisar, controlar y balancear los registros contables de los libros mayores con los auxiliares.</li> <li>- Supervisar el cálculo de intereses por préstamos recibidos y cuentas de ahorro.</li> <li>- Revisión del cálculo de planillas para efectuar el respectivo pago a los empleados.</li> <li>- Mantener la contabilidad al día.</li> <li>- Asignar y supervisar el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>- Establecer políticas y diseñar instructivos contables y asesorar subalternos sobre aspectos relacionados con la contabilidad, acorde con los principios generalmente aceptados.</li> <li>- Atender con prioridad el marco para el cumplimiento de todos los informes que procesa contabilidad cada fin de mes.</li> <li>- Asesorar sobre materia contable a los demás empleados de la Federación y que tenga relación con la misma.</li> <li>- Recibir diariamente el reporte de ingresos y egresos que se efectúan en la caja.</li> <li>- Manejo de libros Mayores y Auxiliares relacionados con la Contabilidad.</li> <li>- Efectuar cálculo de provisiones, depreciaciones, transferencias de</li> </ul>		
Elaborado por:		



FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>diferido, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer los asientos contables mensuales de depreciación en las tarjetas de control de mobiliario y equipo.</li> <li>- Proporcionar información que soliciten las cooperativas y que tengan relación con datos de la contabilidad.</li> <li>- Sugerir a la administración sobre políticas de control y otras operaciones a-fines con la contabilidad o la Federación en general.</li> <li>- Otras que señale la Gerencia y que sean afines.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Esta Sección estará subordinada a la Sug-Gerencia.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES</p> <p>Objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Manejo de la cartera de préstamos de la Federación.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de comprobantes por desembolsos de préstamos.</li> <li>- Preparar el informe de morosidad por cooperativas en forma global y pormenorizado.</li> <li>- Elaborar estados de cuentas mensualmente.</li> <li>- Revisar diariamente la cartera de préstamos para registrar las cuotas en mora.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la recuperación de fondos externos.</li> <li>- Elaborar el informe de saldos por préstamos e intereses y las amortizaciones durante el mes.</li> <li>- Preparar informe de saldos de préstamos para las Cooperativas.</li> <li>- Elaborar el informe de saldos por intereses que adeudan las asociadas.</li> <li>- Informe trimestral de la morosidad para enviar a COLAC.</li> <li>- Controlar la cancelación de escrituras por préstamos, informando a la administración.</li> <li>- Controlar y preparar informe de la disponibilidad pendiente de desembolsar por las Cooperativas.</li> <li>- Controlar los desembolsos efectuados en el mes por las Cooperativas de los préstamos otorgados.</li> <li>- Controlar los ingresos por préstamos obtenidos por FEDECACES mensualmente.</li> <li>- Elaborar el informe mensual de morosidad por línea de crédito y antigüedad.</li> <li>- Preparar el informe de intereses percibidos y de intereses devengados y no percibidos durante el mes ; y además,</li> <li>- Concentración del monto diario y partidas contables de caja y bancos.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Contabilidad.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE PROCESAMIENTO DE DATOS</p> <p>Objetivo:</p> <p>Prestar servicios de procesamiento automático de datos a las unidades administrativas de la Federación, con exactitud y oportunidad.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar en el computador, los programas de cuentas corrientes, - contabilidad general y el programa de aplicación de costos aplicables a la unidad de auditoría, recursos técnicos y cursos impartidos.</li> <li>- Responsable de todos los documentos que utiliza para realizar su trabajo y del archivo de todas las tarjetas (Auxiliares y Mayores)</li> <li>- Responsable de restringir el acceso de personas ajenas al procesamiento de datos.</li> <li>- Salvaguardar los cartuchos que contine la memoria de los programas.</li> <li>- Ejecutar las instrucciones específicas acordes con los métodos y procedimientos establecidos.</li> <li>- Manejo de auxiliares de proveeduría, mobiliario y equipo.</li> <li>- Elaboración de anexos del Balance.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Contabilidad.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD ELABORACION CHEQUES Y PLANILLAS</p> <p>Objetivo:</p> <p>Canalizar los pagos oportunamente a las diferentes Instituciones, acredores y personal operativo de la Federación.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de comprobantes de egreso, diario y cheques, de acuerdo al movimiento del día.</li> <li>- Control de viáticos del personal y pago de dietas a directivos.</li> <li>- Tramitar pagos al exterior.</li> <li>- Trámite de créditos nacionales.</li> <li>- Control de insumos que se entrega a las Cooperativas afiliadas.</li> <li>- Control de las operaciones con proveedores que suministran mercadería o materiales.</li> <li>- Control de cuentas por cobrar por cargos a las cooperativas, que se originan por diferentes transacciones.</li> <li>- Elaboración de planillas por pago al personal de la Institución.</li> <li>- Control de retenciones en planillas cuando se efectúa el pago al personal y tramitación del pago respectivo.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>- Control y descuentos por anticipos de sueldo al personal.</p> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Contabilidad.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE PROVEEDURIA</p> <p>Objetivo:</p> <p>Proveer oportunamente a las diferentes unidades de la Federación los materiales, equipo y mobiliario necesario para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir, almacenar y distribuir a las diferentes unidades de la Federación, de acuerdo a las normas respectivas, los materiales, - equipo y mobiliario que necesiten.</li> <li>- Hacer reclamaciones a los proveedores por deficiencias en calidad o cantidad de los productos adquiridos.</li> <li>- Hacer análisis que permitan determinar los mejores proveedores.</li> <li>- Gestionar el pago a los proveedores.</li> <li>- Llevar los registros auxiliares inherentes a las operaciones de la Unidad.</li> <li>- Trasladar a la Sección de Contabilidad la documentación relativa a las operaciones de compra para los registros contables correspondientes.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Dependencia:</p> <p style="text-align: center;">Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Administración</p> <p style="text-align: center;">DEPARTAMENTO DE ASESORIA Y EDUCACION</p> <p>Objetivo:</p> <p>Fundamentalmente persigue proporcionar un adecuado y oportuno servicio de asesoría agrícola, contable, crediticia y financiera; <u>in</u>crementar los proyectos productivos a nivel de cooperativas y <u>asocia</u>dos y desarrollar actividades educativas y promocionales en todos - los niveles.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y programar el trabajo del Departamento, de acuerdo con las instrucciones del Sub-Gerente.</li> <li>- Preparar los programas de capacitación cooperativa de acuerdo al plan general establecido y procurar que el desarrollo de éstos se realice con efectividad.</li> <li>- Dirigir el desarrollo general de los cursos, controlando las actividades y consiguiendo los instructores adecuados a las necesidades del momento.</li> <li>- Coordinar las actividades con aquellas instituciones cuyos propó<u>s</u>tos sean similares a los del Departamento.</li> <li>- Organizar y dirigir los seminarios que la superioridad decida reali<u>zar</u>.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar y dirigir grupos de líderes e instructores voluntarios y promover reuniones de éstos.</li> <li>- Coordinar las actividades de los Comités Zonales.</li> <li>- Establecer relaciones con centros de enseñanzas cooperativa nacionales o extranjeros.</li> <li>- Asegurarse que se mantiene en orden el archivo del Departamento.</li> <li>- Evaluar periódicamente los servicios educativos, promocionales y de asesoría.</li> <li>- Solucionar problemas técnicos o administrativos planteados por el personal subalterno.</li> <li>- Revisar y dar el visto bueno a los informes de asistencia técnica.</li> <li>- Autorizar facturas o recibos generados por actividades de asistencia técnica o de educación.</li> <li>- Participar en reuniones de integración con otras Federaciones o instituciones cooperativas.</li> <li>- Asesorar y atender en sus reuniones al Comité de Educación de la Federación.</li> <li>- Participar como expositor o instructor en eventos de capacitación.</li> <li>- Participar como miembro en las reuniones del Comité Técnico Consultivo.</li> <li>- Realizar cualquier otra función afín que le encomiende el Gerente o Sub-Gerente.</li> </ul>		
Elaborado por:		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Dependencia:</p> <p>El Departamento estará subordinado a la Sub-Gerencia.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE ASESORIA AGRICOLA</p> <p>Objetivo:</p> <p>Asesorar a las Cooperativas afiliadas y personal operativo de la Federación, sobre aspectos técnicos agrícolas.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir opinión técnica sobre los proyectos que presentan las cooperativas agrícolas para su financiamiento junto con las recomendaciones necesarias.</li> <li>- Planificar y coordinar eventos de capacitación agrícola como: giras de observación, charlas, mini-talleres agrícolas, etc.</li> <li>- Visitar cultivos de agricultores asociados a las cooperativas agrícolas para asesorarles sobre problemas de plagas y enfermedades, así como verificar la inversión de los préstamos de avío.</li> <li>- Colaborar en los trámites para recuperación de los préstamos agrícolas.</li> <li>- Asistir a las reuniones del Consejo de Administración y demás organismos de las cooperativas agrícolas para brindarles su asesoramiento.</li> <li>- Asistir a las reuniones de agricultores de tipo informativo.</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		



FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar el suministro de fertilizantes, semillas y demás productos que se requieran para la producción, asimismo la comercialización de las cosechas.</li> <li>- Participar activamente en las negociaciones de fertilizantes, semillas y demás insumos que se requieran para el funcionamiento de su programa, buscando las mejores ventajas para FEDECACES y las cooperativas.</li> <li>- Otras tareas afines al puesto.</li> </ul>		
<p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Esta Unidad estará subordinada al Departamento de Asesoría y Educación.</p>		
<p>UNIDAD DE ASESORIA EN CREDITOS Y FINANZAS</p>		
<p>Objetivo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Asesorar a las Cooperativas afiliadas a la Federación en aspectos técnicos relacionados con el crédito y el area financiera.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar y colaborar con las cooperativas en la solución de problemas específicos que éstas afrontan; problemas fundamentales de tipo financiero y crediticio.</li> <li>- Efectuar diagnósticos generales de las cooperativas, incluyendo las recomendaciones del caso para que los directivos de FEDECACES y las cooperativas, tengan elementos técnicos para la toma de deci</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>siones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer y explicar ante directivos de las cooperativas los informes de asistencia técnica.</li> <li>- Ayudar a formular las pautas y procedimientos del área crediticia en las cooperativas y adiestrar a los empleados en los procedimientos, técnicas y métodos.</li> <li>- Participar como expositor en charlas, cursos, seminarios, que FEDECACES desarrolle, en las áreas financieras y crediticias.</li> <li>- Proponer a las cooperativas, sistemas de trabajo y que tengan relación con lo financiero y crediticio.</li> <li>- Otras funciones afines al puesto.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada al Departamento de Asesoría y Educación.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE ASESORIA CONTABLE</p> <p>Objetivo:</p> <p>Asesorar a las cooperativas Afiliadas a la Federación en aspectos técnicos relacionados con la Contabilidad.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar y colaborar con las cooperativas en la solución de problemas específicos que están afrontando, problemas fundamentalmente de</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>tipo contable y administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar diagnósticos generales de las cooperativas, incluyendo las recomendaciones del caso, para que los directivos de la Federación y las cooperativas, tengan elementos técnicos para la toma de decisiones.</li> <li>- Exponer y explicar ante directivos de las cooperativas, los informes de asistencia técnica.</li> <li>- Ayudar a formular técnicas contables a poner en práctica en las cooperativas y adiestrar a los empleados para su implementación.</li> <li>- Participar como expositor en charlas, cursos, seminarios, que FEDECACES realice, en las áreas contable y administrativa.</li> <li>- Proponer a las cooperativas, fórmulas de trabajo para el registro de las operaciones contables.</li> <li>- Otras funciones afines.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada al Departamento de Asesoría y Educación.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE FORMULACION DE PROYECTOS</p> <p>Objetivo:</p> <p>Dar asistencia técnica a las Cooperativas afiliadas a la Federación en aspectos relacionados con la formulación de Proyectos Pro-</p>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
-----------	------------------------	---------

ductivos.

Funciones:

- Diseñar formularios a utilizar en la formulación de proyectos.
- Programar reuniones con las cooperativas y asociados de las mismas, para la planificación de proyectos.
- Visitar cooperativas y asociados, para sondear posibilidades de concretizar proyectos.
- Asesorar y orientar a los asociados o cooperativas en la formulación y evaluación de proyectos productivos.
- Recopilar y difundir entre las cooperativas, material bibliográfico sobre formulación de proyectos.
- Participar como expositor en actividades educativas que programe la Federación para las cooperativas y que tengan relación con la formulación de proyectos.
- Recabar información sobre índices de rentabilidad, niveles de tecnología, mercados y precios de las diferentes actividades productivas, para orientar mejor a las cooperativas.
- Otras tareas afines al puesto.

Dependencia:

Esta Unidad estará subordinada al Departamento de Asesoría y Educación.

Elaborado por:

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
SECCION DE PROMOCION Y EDUCACION		
Objetivo:		
<p>Promover los servicios de la Federación y asesorar a las Cooperativas afiliadas y personal operativo de FEDECACES en aspectos educativos.</p>		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y programar el trabajo de la sección, de acuerdo a los lineamientos del Jefe inmediato.</li> <li>- Mantener un registro de los participantes en los cursos y seminarios desarrollados por FEDECACES, con sus respectivas evaluaciones.</li> <li>- Determinar o preparar el material educativo que habrá de adquirirse o reproducirse para el desarrollo de los cursos que organice.</li> <li>- Mantener un registro estadístico completo de las actividades de capacitación cooperativa desarrollada por FEDECACES.</li> <li>- Adiestrar a los miembros de los Comités de Educación de las cooperativas afiliadas y promover con ellos círculos de estudio.</li> <li>- Informar al Jefe de Asesoría y Educación, sobre el desarrollo de cada curso y los resultados obtenidos, así como también especificando los gastos efectuados para efectos de la evaluación de la actividad.</li> <li>- Organizar y mantener al día la biblioteca de FEDECACES y asesorar a las cooperativas afiliadas a organizar sus bibliotecas.</li> <li>- Organizar y operar una librería sobre cooperativismo.</li> </ul>		
Elaborado por:		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar actividades para promocionar los servicios de FEDECACES, con el propósito de afiliar a más cooperativas.</li> <li>- Diseñar panfletos promocionales y someterlos a la aprobación respectiva.</li> <li>- Mantener estrechas relaciones con las instituciones que promueven la educación cooperativa.</li> <li>- Supervisar el trabajo que realizan los empleados bajo su responsabilidad.</li> <li>- Emitir opinión de carácter técnico sobre cooperativas que solicitan afiliación a FEDECACES.</li> <li>- Participar en las Asambleas Generales de Asociados que realicen las cooperativas afiliadas.</li> <li>- Definir temática a desarrollar en cursos y seminarios que imparta FEDECACES para su personal.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Sección estará subordinada al Departamento de Asesoría y Educación.</p> <p style="text-align: center;">UNIDAD DE PROMOCION Y EDUCACION</p> <p>Objetivo:</p> <p>Desarrollar y asesorar a las Cooperativas Afiliadas a la Federación en programas educativos hacia los asociados.</p>		
Elaborado por:		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar en la planificación de las actividades educativas.</li> <li>- Organizar y coordinar cursos, seminarios y celebraciones.</li> <li>- Impartir charlas en las cooperativas.</li> <li>- Asesorar a Comités de Educación y Zonales, en cuanto a educación y promoción se refiere.</li> <li>- Revisar tareas de seguimiento y hacer las observaciones correspondientes.</li> <li>- Preparar boletines, afiches, despleables, carteles y otros medios promocionales.</li> <li>- Ayudar a las cooperativas afiliadas a planificar sus reuniones y - asambleas y representar a la Federación en las mismas cuando esto le sea requerido.</li> <li>- Asesorar y ayudar a las Cooperativas afiliadas en la creación de - nuevos servicios y la preparación de presupuestos promocionales.</li> <li>- Preparar informes periódicos de las visitas de supervisión que rea- lice.</li> <li>- Otras funciones afines al puesto.</li> </ul> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Promoción y - Educación.</p>		
<p>Elaborado por:</p>		

FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p style="text-align: center;">UNIDAD DE PROMOCION COOPERATIVAS NUEVAS</p> <p>Objetivo:</p> <p style="text-align: center;">Promover la afiliación de nuevas cooperativas a la Federación</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender y dar información a cooperativas que desean afiliarse.</li> <li>- Ayudar en la planificación de estrategias a desarrollar para afiliar a más cooperativas.</li> <li>- Sugerir y ayudar en la preparación de material didáctico apropiado para las cooperativas.</li> <li>- Realizar y analizar los estudios socio-económicos que se efectúan en los grupos interesados en organizarse en forma cooperativa.</li> <li>- Elaborar informe, el que deberá contener opinión sobre solicitudes de afiliación de nuevas cooperativas.</li> <li>- Ayudar a las cooperativas que desean ingresar a la Federación, a satisfacer los requisitos exigidos.</li> <li>- Preparar boletines, afiches, despleables, carteles y otros medios promocionales.</li> <li>- Participar en los eventos educativos que imparta la Federación.</li> <li>- Revisar tareas de seguimiento y hacer las observaciones correspondientes.</li> <li>- Asesorar a los Comités de Educación y Cuerpos Directivos de las --</li> </ul>		
<p>Elaborado por:</p>		



FEDECACES	MANUAL DE ORGANIZACION	CODIGO:
<p>cooperativas nuevas, en cuanto a educación y promoción se refiere.</p> <p>Dependencia:</p> <p>Esta Unidad estará subordinada a la Sección de Promoción y Educación.</p>		
Elaborado por:		

C A P I T U L O   V

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

Con el desarrollo de este capítulo se pretende fortalecer las debilidades y consolidar las fortalezas que se encontraron en los procedimientos existentes de los servicios de crédito, - de seguros, de auditoría y de asistencia técnica. La intención del trabajo no es describir la prestación del servicio sino que la obtención del mismo por parte de las Cooperativas afiliadas.

#### A. SERVICIO DE CREDITOS

##### 1. Objetivos

Proporcionar a la Federación de una herramienta administrativa y de control, con el propósito de ejecutar sistemáticamente las operaciones de crédito en todas sus etapas.

##### 2. Alcance

El procedimiento recomendado cubre los siguientes aspectos: recepción de solicitudes, análisis y aprobación, formalización, desembolsos y cancelación del préstamo. Este procedimiento señala los pasos importantes que se deben dar en cada uno de los mencionados aspectos y se refieren exclusivamente a la operación en sí del crédito.

##### 3. Implementación

Para poner en marcha el procedimiento del servicio del crédito se requiere de lo siguiente:

- a) El procedimiento tiene que ser aprobado por el Consejo de Administración.
- b) Una vez aprobado el procedimiento, éste tiene que divulgarse.

garse entre los empleados y directivos involucrados en el proceso.

- c) Sostener reuniones con las personas que intervienen en la ejecución del procedimiento, con el fin de clarificar su contenido y satisfacer inquietudes.
- ch) Poner en práctica el procedimiento y controlar que se cumpla con lo establecido.

#### 4. Procedimiento

A continuación se describe el procedimiento del servicio de crédito y posteriormente se grafican las actividades.

## SIMBOLOGIA UTILIZADA EN LOS FLUJOGRAMAS

La simbología utilizada en los flujogramas presentados en este trabajo, es la denominada de bloques, que se usa para Sistemas y procedimientos de procesamiento electrónico de datos, pero que perfectamente puede ser utilizada en gráficas representativas de procesos administrativos manuales con las variantes del caso, ya que se estima que dicha simbología es de fácil comprensión. Estos símbolos son:

a. Inicio o finalización:

Representación del inicio o finalización de un determinado procedimiento. Su símbolo es:

b. Operación:

Es aquella actividad cuyo tiempo de realización está sujeta a la velocidad y destreza de la persona que la ejecuta. Se representa por medio del siguiente símbolo:

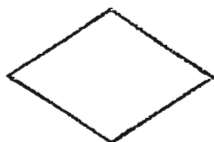


Comunmente se utiliza cuando se tienen actividades tales como: recibe, - toma, envía, devuelve, distribuye, archiva, revisa someramente, aparta, separa, sella, firma, anota, llena, elabora, realiza, entrega, revisa, detalladamente, etc.

c. Decisión:

Es una acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones pre-establecidos.

Su símbolo es:



Se emplea para indicar una decisión a tomar en caso de tener alternativas a considerar para continuar el flujo de información dentro del procedimiento.

ch. Documento:

Representa documento e informes varios.

Su símbolo es:

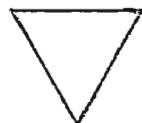


Se emplea para indicar formularios utilizados, reportes, informes, notas, memorándum, recibos, boletines, etc., que intervienen en el procedimiento o que se generan en el mismo.

d. Archivo:

El almacenaje de cualquier tipo de documento.

Su símbolo es:



Se emplea para indicar cuando se archiva, almacena, guarda o conserva documentos, dentro de un procedimiento.

e. Conectores:

Se utilizan cuando existe dificultad en el trazo de líneas continuas que indiquen la dirección del flujo de información del procedimiento.

Sus símbolos son:

Conector de página



Conector de operación



En la misma página.

El procedimiento pasa  
a otra página:

a = Página de origen

b = Página de destino.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "SERVICIO DE CREDITOS" (Recepcion de solicitudes)		SITUACION: Actual <input type="checkbox"/> Propuesto <input checked="" type="checkbox"/>
R E S P O N S A B L E	P A S O No	A C C I O N

RECEPCION DE SOLICITUDES

Cooperativa	01	Solicitud es presentada directamente FEDECACES.
Analista de Crédito	02	Verifica si la solicitud contiene toda la documentación requerida; en caso contrario devuelve la solicitud a quien la entregó notificando lo que hace falta.
Secretaria Depto. Créditos y Operaciones	03	Si la solicitud está completa, la recibe y la registra en el libro correspondiente, entregándola al Jefe de Créditos y Operaciones.
Jefatura Depto. Créditos y Operaciones	04	Revisa la solicitud y documentos, informando a la Gerencia General del ingreso de la misma, y a su vez da instrucciones al Jefe de la Sección de Créditos Cobranzas.
Jefe Sección Créditos y Cobranzas	05	Distribuye solicitud al Analista de Crédito por medio de memorandun, en el cual se incluye fecha de terminación del analisis.

ANALISIS Y APROBACION

Analista de Créditos	06	Determina si solicitud es procedente, tomando en cuenta básicamente si cumple con el Reglamento y las Políticas de crédito. Si no es procedente prepara carta para la firma del Jefe de Créditos y Operaciones, en la que solicita la cooperativa el cumplimiento de los requisitos.
	07	Analiza solicitud, basándose fundamentalmente en un esquema de análisis previamente establecido.
	08	Prepara informe de la solicitud de crédito y lo somete a consideración del Jefe de la Sección de créditos y cobranzas.



RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
Jefe Sección Créditos y Cobranzas	09	Estudia el análisis y determina si está de acuerdo; si no está indica sus observaciones al Analista para que efectúe los ajustes necesarios.
	10	Instruye a Secretaria para mecanografiar el análisis de la solicitud de crédito, luego lo remite al Jefe de Créditos y Operaciones para su opinión.
Jefatura Depto. Créditos y Operaciones	11	Estudia el análisis, emite opinión y lo traslada al Gerente General.
Gerente General	12	Analiza el estudio de crédito y formula sus propias conclusiones y recomendaciones. Si el crédito es de su competencia decide aprobarlo o denegarlo, dejando constancia escrita de ambas decisiones. Si la decisión no es de su competencia el Jefe de Créditos y Operaciones convoca al Comité de Créditos para analizar el informe de la solicitud de crédito.
Comité de créditos	13	Estudia, discute y aclara puntos de vista tomando en cuenta la documentación recibida y en base a ello deciden si aprueban o no la solicitud de crédito. Prepara acta de la reunión, especifican las condiciones que tendrá el préstamo otorgar en caso que haya sido aprobada, de lo contrario las razones de la denegación, trasladándola al Gerente General.
Gerente General	14	Informa a la Cooperativa sobre el resultado de la solicitud de crédito, con copia al Comité de Créditos, Asesor Jurídico, Jefe de Créditos y Operaciones y Archivos.
<u>FORMALIZACION</u>		
Cooperativa	15	Envía carta certificada por su Consejo, en la que manifiesta si acepta o no las condiciones del préstamo.
Jefatura Depto. de Créditos y Operaciones	16	Si no hay aceptación, o ésta es parcial somete a reconsideración a quien ha tomado la decisión, emitiendo su opinión.

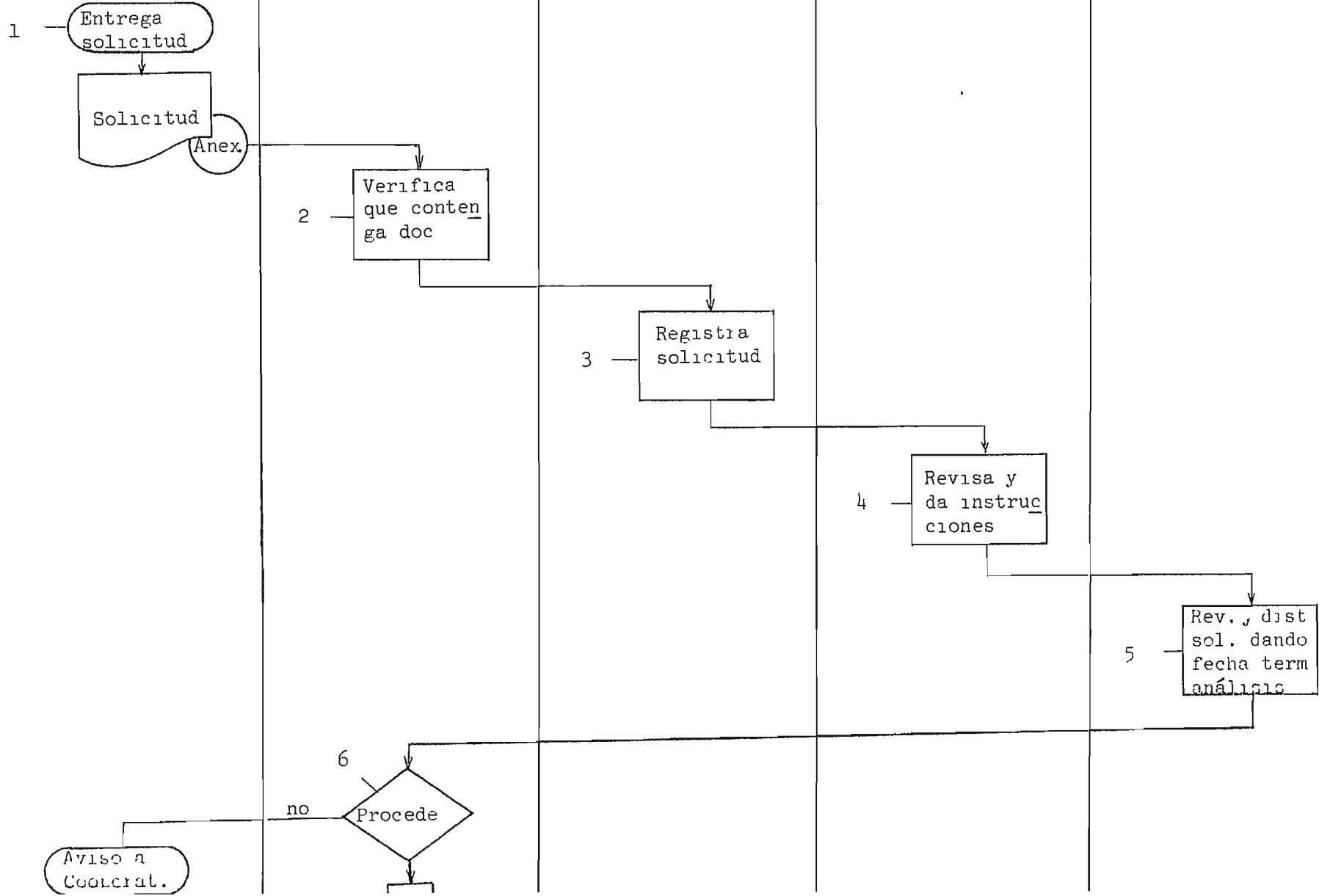
RESPONSABLE	PASO No	ACCION
Jefat. Depto. Créditos y Operaciones.	17	Después de reconsiderar la solicitud y tomada la decisión final, lo comunica p escrito a la Cooperativa, con copia al mité de Créditos, Asesor Jurídico y Jef de Créditos y Operaciones.
Cooperativa	18	Envia carta certificada por su Consejo, la que manifiesta si acepta o no las condiciones del préstamo.
Jefat. Depto. Créditos y Operaciones	19	Si hay aceptación solicita al Asesor Ju dico de la Federación, la tramitación l gal del préstamo, incluyendo el contrat de préstamo.
Asesor Jurídico	20	Prepara la escritura del préstamo y acu da con la cooperativa la fecha y demas talles para la firma respectiva.
Gerente General	21	Revisa los documentos y los firma con l representantes de la cooperativa.
Asesor Jurídico	22	Ya firmado el contrato del préstamo, en el original al Administrador para su cu dia, con copia al Jefe de Créditos y Op ciones para su archivo y a Cooperativa ra su información.
Administrador	23	Recibe documentos mediante listado que ma y los deposita en caja fuerte.
<u>DESEMBOLSOS</u>		
Cooperativa	24	Solicitud de desembolso es presentada d rectamente a la Jefatura de Operaciones
Analista	25	Revisa solicitud, verificando que conte la documentación necesaria, si está com ta comunica a Secretaria que sea recibi caso contrario, la devuelve informando lo que hace flata.
Secretaria Depto de Cré dito y Operaciones	26	Recibe solicitud dándole entrada en el l bro respectivo y la entrega al Analista
Analista	27	Prepara el análisis con sus respectivas comendaciones, discutiéndolo con el Jef de la sección de Créditos y Cobranzas, quien hace los ajustes necesarios.

RESPONSABLE	PASO No	ACCION
Jefat. Depto. Créditos y Operaciones	28	Revisa la solicitud y el análisis para sus opiniones o recomendaciones.
Gerente General	29	Revisa el documento y emite su autorización al desembolso, tomando en cuenta disponibilidades.
Jefat. Depto. Crédito. y Operaciones	30	Con la autorización del desembolso, he por el Gerente General, comunica a Caj para que se haga efectivo el pago.
Contador General	31	Revisa que el desembolso contenga la d mentación necesaria, dando instruccion para la elaboración del cheque.
Cajero	32	Entrega o remesa el cheque a cuenta de Cooperativa.
Aux. Cta. Corriente	33	Efectúa el registro contable en base a comprobante y sus soportes.
<u>CANCELACION DEL PRESTAMO</u>		
Analista	34	En base a los contratos de préstamos p para avisos de vencimiento de cuotas p cada prestatario en original y copia.
Encargado Recu. de Prés.	35	Con 10 días de anticipación al vencimi to de cuotas, envía el aviso a la Coop tiva correspondiente y archiva copia.
Enc. Recup. de Préstamos	36	Diariamente verifica en el control de gos de Contabilidad que las cuotas de p tamos vencidos el día anterior fueron gados en su oportunidad.
	37	Las copias de los avisos de los présta que no hayan sido pagados los clasific en orden alfabético de las cooperativa en un archivo de prestatarios en mora.
	38	Transcurridos 8 días desde que la Coop tiva entró en morosidad informa por es to al Jefe de Créditos y Cobranzas par que proceda al cobro por otras vías.
Cooperativa	39	Hace efectivo el pago personalmente o remesa a un Banco, en este último caso berá informar por cualquier medic a FE CACES del depósito efectuado.

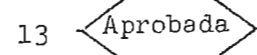
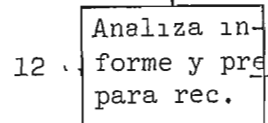
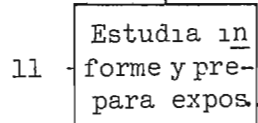
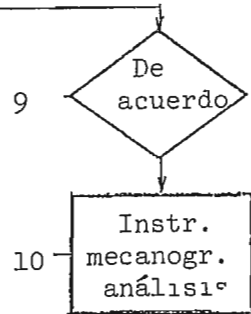
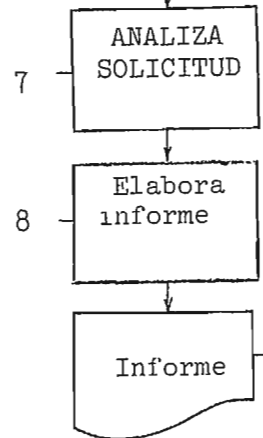
RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
Cajero	40	Informa a Contabilidad de los pagos por cuotas de préstamos recibidos.
Auxiliar de Cuentas Corrientes	41	Elabora recibo con la aplicación respectiva y lo pasa al Contador para su visto bueno en original y copia.
Contador General	42	Revisa recibo y firma de conformidad, doselo al Cajero para su distribución.
Cajero	43	Entrega o envía por correo el original a la Cooperativa que efectuó el pago, archiva la copia y al final del día la entrega a Contabilidad para el asiento contable respectivo.

U N I D A D E S I N V O L U C R A D A S

COOPERATIVA	ANALISIS DE CREDITO	SECRET. DEPTO C Y OPER.	JEFE DEPTO. CRED. Y OPER.	JEFAT. SECC. CRED. Y COB
-------------	---------------------	-------------------------	---------------------------	--------------------------



Hoja 1 DE



BIBLIOTECA CENTRAL  
SERVICIOS DE LA CALIDAD

GERENCIA GENERAL

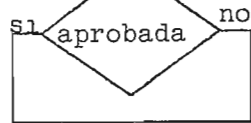
COOPERATIVA

JEFAT. DEPTO. CRED. Y OP.

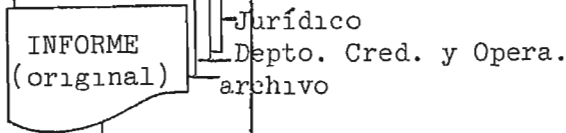
JEFAT. DEPTO. CRED. Y OP.

ASESOR JURIDICO

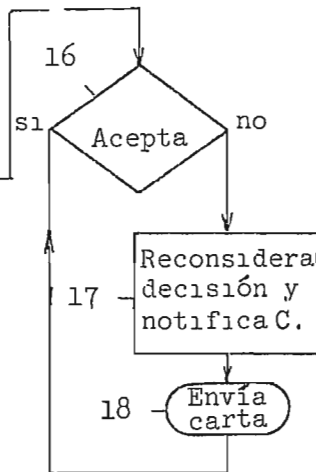
Hoja 2 DE



14 - Informa a Cooperativa



15 - Comunica si acepta o no condiciones



19 - Solicita tramitación legal del Cred

20 - Prepara doc. Créd



Hoja 4

GERENCIA GENERAL

ASESORIA JURIDICA

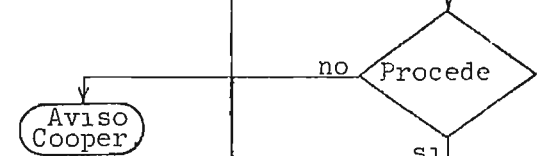
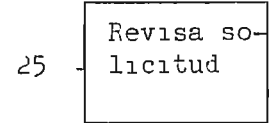
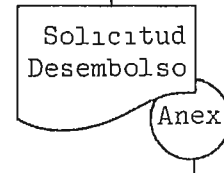
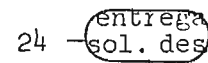
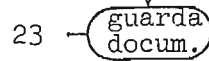
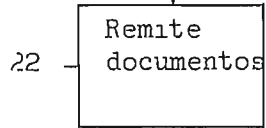
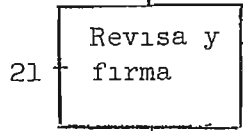
ADMINISTRACION

COOPERATIVA

ANALISIS CREDITOS

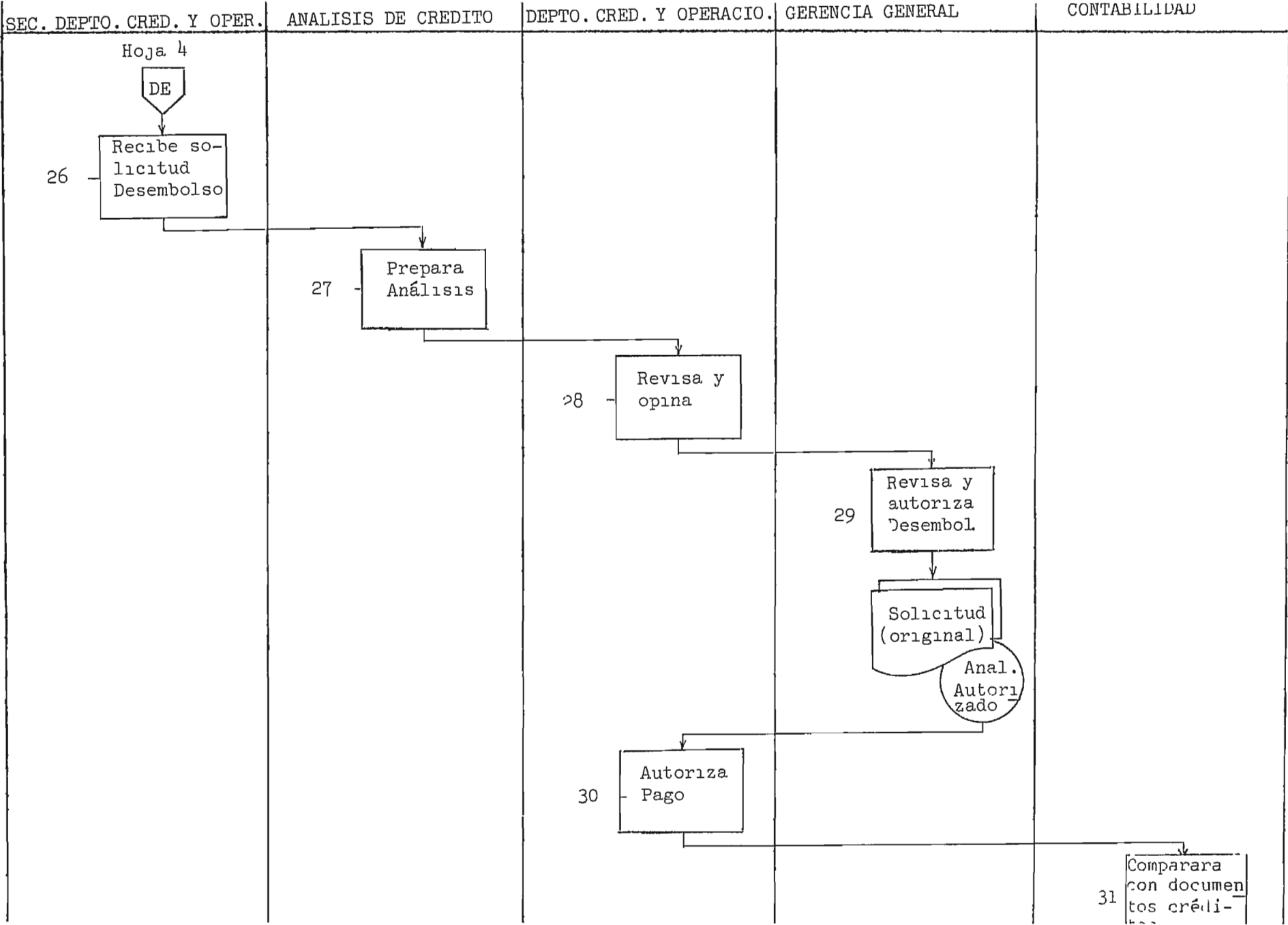
Hoja 3

DE



Hoja 5





CONTABILIDAD

CAJA

ANALISIS DE CREDITO

RECUP. PRESTAMOS

RECUP. DE PRESTAMOS

Hoja 5

DE

Prepara  
Cheque

32 - Entrega o  
remesa che  
que

33 - efectúa  
regist.

34 - prep.  
av. venc.

35 - Envía  
avisos

36 - Verifica  
pagos

37 - clasi  
- fica mo  
ra.

38 - Elabora  
situación  
de cobr.

Informe  
(orig.) Arch.

Sección  
CredyC.

A

Hoja 7

Hoja 6

DE

39 - efectúa pago

40 - Recibe pago y prep. inf.

41 - Elabora recibo

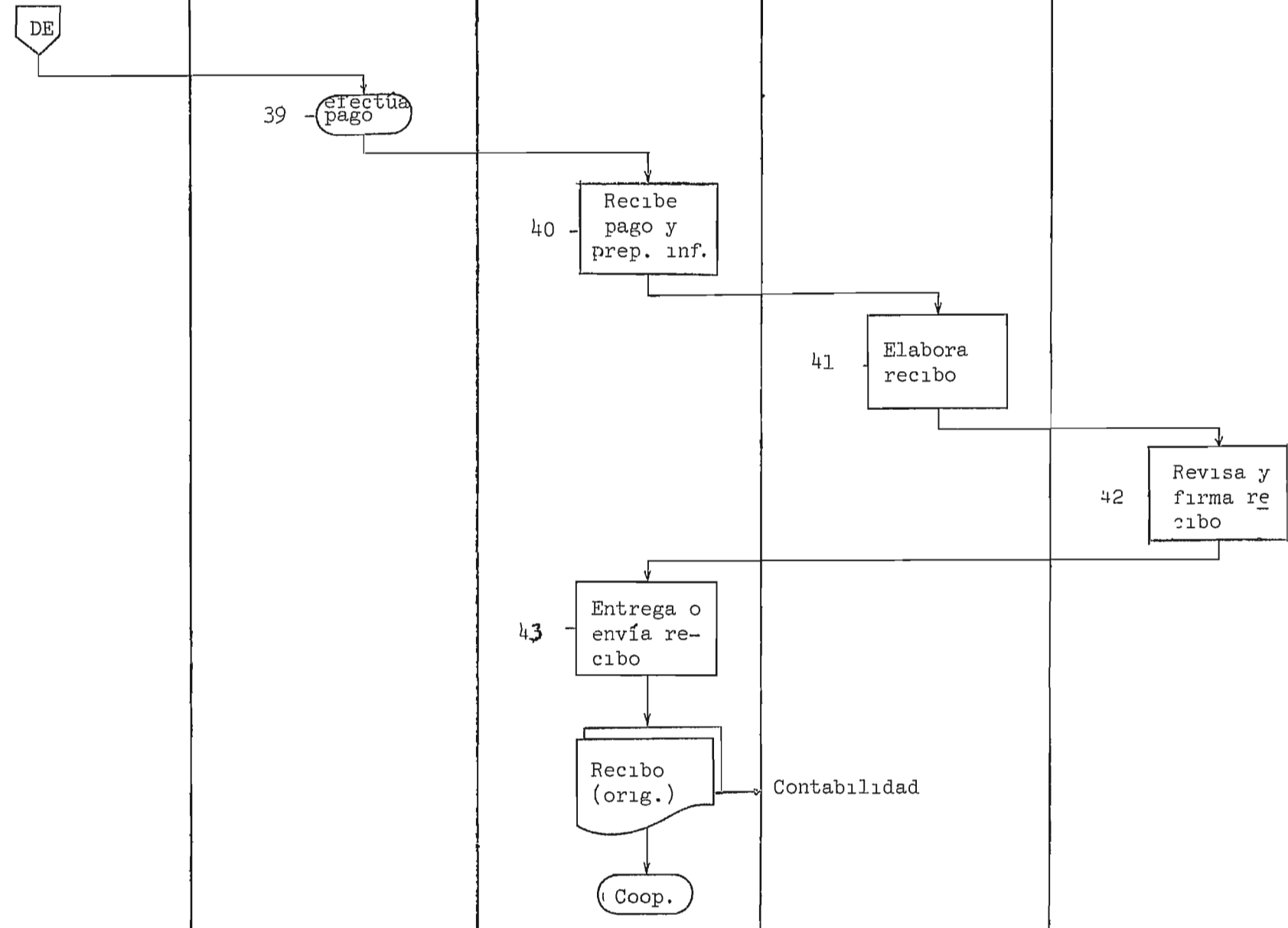
42 - Revisa y firma recibo

43 - Entrega o envía recibo

Recibo (orig.)

Coop.

Contabilidad



## B. SERVICIO DE SEGUROS

### 1. Objetivo

Contar con un proceso adecuado, el cual defina con claridad los pasos a seguir para obtener el servicio de seguros que la Federación ofrece a sus Cooperativas afiliadas y que sea ejecutado con la agilidad y prontitud que requiere dicho servicio.

### 2. Alcance

El procedimiento propuesto cubre los siguientes aspectos: solicitud del Servicio, aprobación del Servicio, pago de primas y pago de reclamos. En cada aspecto se señala los pasos más importantes que se deben dar para obtener y proporcionar el servicio.

### 3. Implementación

Para implementar el servicio de seguros es necesario que:

- a) Sea aprobado por el Gerente, previa recomendación del Comité Técnico Consultivo.
- b) Ya aprobado el procedimiento se divulgue en las Cooperativas afiliadas y los empleados de la Federación que estén involucrados en el proceso.
- c) Sostener reuniones con el personal que interviene en el procedimiento para clarificar y satisfacer inquietudes.
- ch) Hacer efectivo el procedimiento y controlar que se cumpla con lo establecido.

#### 4. Procedimiento

A continuación se describe el procedimiento del servicio de seguros y después se grafican las actividades que se realizan.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SERVICIO DE SEGUROS -- SITUACION:  
 "PROTECCION DE AHORRO Y PRESTAMOS" Actual  Propuesto

RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
-------------	----------	--------

SOLICITUD DEL SERVICIO

Cooperativa	01	Presenta solicitud por escrito acompaña de certificación del acuerdo de su Consejo de Administración donde se autoriza la tramitación de los seguros.
Encargado de Seguros	02	Recibe y da entrada a solicitud en el libro respectivo.
	03	Analiza solicitud, verifica que la Cooperativa solicitante cumpla con los requisitos exigidos en la póliza y emite opinión.

APROBACION DEL SERVICIO

Jefe Depto. Créditos y Operaciones	04	Revisa documentación y decide aprobar o denegar solicitud.
Encargado de Seguros	05	Elabora nota comunicando a la Cooperativa la decisión tomada. Si se deniega la solicitud, la Cooperativa puede solicitar reconsideración después de haber justificado los motivos que originó la decisión, dándose nuevamente los pasos 1 al 4. Si la solicitud es aceptada, envía junto con la comunicación respectiva los formularios correspondientes para ser llenados, proporcionando las instrucciones del caso.
Cooperativa	06	Procede a completar los formularios recibidos y elabora listado de asociados que tienen préstamos, ahorros y aportaciones y los entrega a la Encargada de seguros.
Encargada de Seguros	07	Con la información procede a elaborar los certificados de protección de Ahorros y Préstamos y los entrega para firma.
Jefe Depto. Créditos y Operaciones.	08	Revisa y firma certificados y los pasa al Gerente.
Gerente	09	Revisa y firma certificados.

RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
Encargado de Seguros	10	Elabora y envía carta dando instrucciones a la Cooperativa sobre el uso de los seguros, anexando original de certificados, hojas de coberturas, hojas de reclamos, manual de procedimientos y archiva copias de certificados.
<u>PAGO DE PRIMAS</u>		
Cooperativa	11	Entrega o envía hoja de cobertura con el cheque respectivo o nota de abono.
Encargada de Seguros	12	Revisa documentos, prepara recibo proforma en el que detalla claramente el costo del pago y los entrega a caja.
Cajero	13	Elabora recibo en original y dos copias, los distribuye así: original para la Cooperativa, copias Contabilidad y Archivo, recibo proforma para Encargada de Seguros.
<u>PAGO DE RECLAMOS</u>		
Cooperativa	14	Presenta reclamo anexando la documentación requerida.
Encargada de Seguros	15	Recibe documentos y efectúa análisis de reclamo y según el caso lo remite a CUNA MUTUAL o directamente al Jefe de Créditos y Operaciones para su resolución.
CUNA MUTUAL o Jefe de Créditos y Operaciones	16	Revisa y decide aprobar o rechazar el reclamo.
Encargada de Seguros	17	Si la resolución es favorable, prepara hoja de análisis en original y dos copias. Si es denegado el reclamo, prepara carpetas para la Cooperativa comunicando los motivos de la denegatoria, devolviendo la documentación presentada.
	18	Prepara en "Hoja de Trámite", instrucciones para emitir cheque y la remite a Contabilidad con la hoja de análisis.
Encargada Elaboración Cheques	19	Elabora cheque y anexa documentación. Cuando firmado el cheque se pasa a Caja para entrega.
Cajero	20	Elabora comprobante de diario en original y dos copias, entrega cheque a Cooperativa.

R E S P O N S A B L E

P A S O  
N o .

A C C I O N

va contra recibo y distribuye documento así: original de hoja de análisis a la Cooperativa, original comprobante de diario, recibo y copia de hoja de análisis a Contabilidad, copias de comprobante diario y hoja de análisis a Encargada de seguros y archiva copia de comprobante diario.



NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SERVICIO DE SEGUROS - SITUACION Actual  Propuesto

RESPONSABLE PASO No. ACCION

SOLICITUD DEL SERVICIO

- Cooperativa 01 Presenta solicitud por escrito acompa da de certificaci3n del acuerdo de su Consejo de Administraci3n, donde auto za la tramitaci3n de la cobertura.
Encargada de Seguros 02 Recibe y da entrada a solicitud en el libro respectivo.
03 Solicita por escrito a la Unidad de Auditoria para que determine si la Coop rativa reúne todos los requisitos par otorgarle el servicio.
Auditor 04 Verifica que la cooperativa solitante cumpla con los requisitos y elabora i forme para Encargada de Seguros.
Encargada de Seguros 05 Analiza informe de Auditoria y formul recomendaci3n.

APROBACION DEL SERVICIO

- Jefe Depto. Cr3ditos y Operaciones 06 Analiza documentaci3n y decide aproba o denegar la solicitud.
Encargada de Seguros 07 Elabora carta comunicando a la Cooper tiva la decisi3n tomada. Si es denega la solicitud, la Cooperativa puede so citar reconsideraci3n despu3s de habe superado los motivos que origin3 la d cisi3n, teniendo que dar los pasos de 1 al 7. Si la solicitud es aceptada envia jun con la comunicaci3n, el formulario re pectivo para ser llenado, proporciona do las instrucciones del caso.
Cooperativa 08 Procede a completar el formulario y e bora listado de mobiliario y equipo, talle y vnculo con valores de emplea dos y directivos y los entrega a la E cargada de Seguros, anexando el ulti m Balance.
Encargada de Seguros 09 Con la informaci3n procede a elaborar el certificado de Fianza y lo pasa pa firma.

RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
Gerente	10	Revisa y firma certificado y lo devuelve a la encargada de seguros.
Encargada de Seguros	11	Elabora y envía carta dando instrucciones a la Cooperativa sobre el uso de la fianza, anexando original del certificado y archiva copia.
<u>PAGO DE PRIMAS</u>		
Cooperativa	12	Entrega o envía último Balance con el cheque o nota de abono.
Encargada de Seguros	13	Comprueba si la cantidad pagada es correcta, de ser así entrega a Caja el Cheque o nota de depósito con las instrucciones del caso en Hoja de Trámite.
Cajero	14	Elabora recibo en original y dos copias y los distribuye así: original para la Cooperativa, copias para Contabilidad Archivo.
<u>PAGO DE RECLAMOS</u>		
Cooperativa	15	Informa por escrito de la pérdida sufrida en el término de veinte días de la fecha en que se descubrió la pérdida en original y copia.
Encargada de Seguros	16	Recibe y da entrada al informe en el libro respectivo, después envía a CUMIS original del informe de aviso de pérdida para decidir si procede o no el reclamo.
CUNA MUTUAL	17	Decide si el reclamo procede o no. Si procede indican la información que se requiere de la Cooperativa; caso contrario explican las causas de denegatoria del reclamo.
Encargada de Seguros	18	Elabora carta para la Cooperativa comunicando si el reclamo procede, de ser así solicita la información requerida; si procede el reclamo explica las razones pudiendo la Cooperativa en este caso solicitar reconsideración de la decisión.
Cooperativa	19	Procede a completar información solicitada y la envía a la Encargada de seguro.

RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
Encargada de Seguros	20	Verifica que información esté completa y la envía a CUNA MUTUAL.
CUNA MUTUAL	21	Decide aprobar o denegar el reclamo. Si es aprobado envía carta y cheque correspondiente; si es denegado da las explicaciones respectivas.
Encargada de Seguros	22	Elabora "Hoja de Trámite" y la entrega con cheque a la Caja.
Cajero	23	Elabora comprobante de diario en original y dos copias y da entrada al cheque entregando a Contabilidad los comprobantes de diario.
Encargada Elaboración Cheques	24	Elabora cheque y anexa comprobantes de diario. Ya firmado el cheque se pasa a la caja para su entrega.
Cajero	25	Entrega cheque a la Cooperativa con recibo y procede a distribuir documentos así: original de comprobante de diario, recibo a Contabilidad, copias para Entrega de Seguros y Archivo

U N I D A D E S I N V O L U C R A D A S

COOPERATIVA      ADMON. SEGUROS      CREDITOS Y OPERACION.      ADMON. DE SEGUROS      CREDITOS Y OPERACIONES

1 - Pres. Solic.

2 - Registra Solicitud

3 - Analiza solicitud y emite op.

4 - aprueba o den.

5 - Elab. nota acep. o denegación

Nota (original)

Archivo

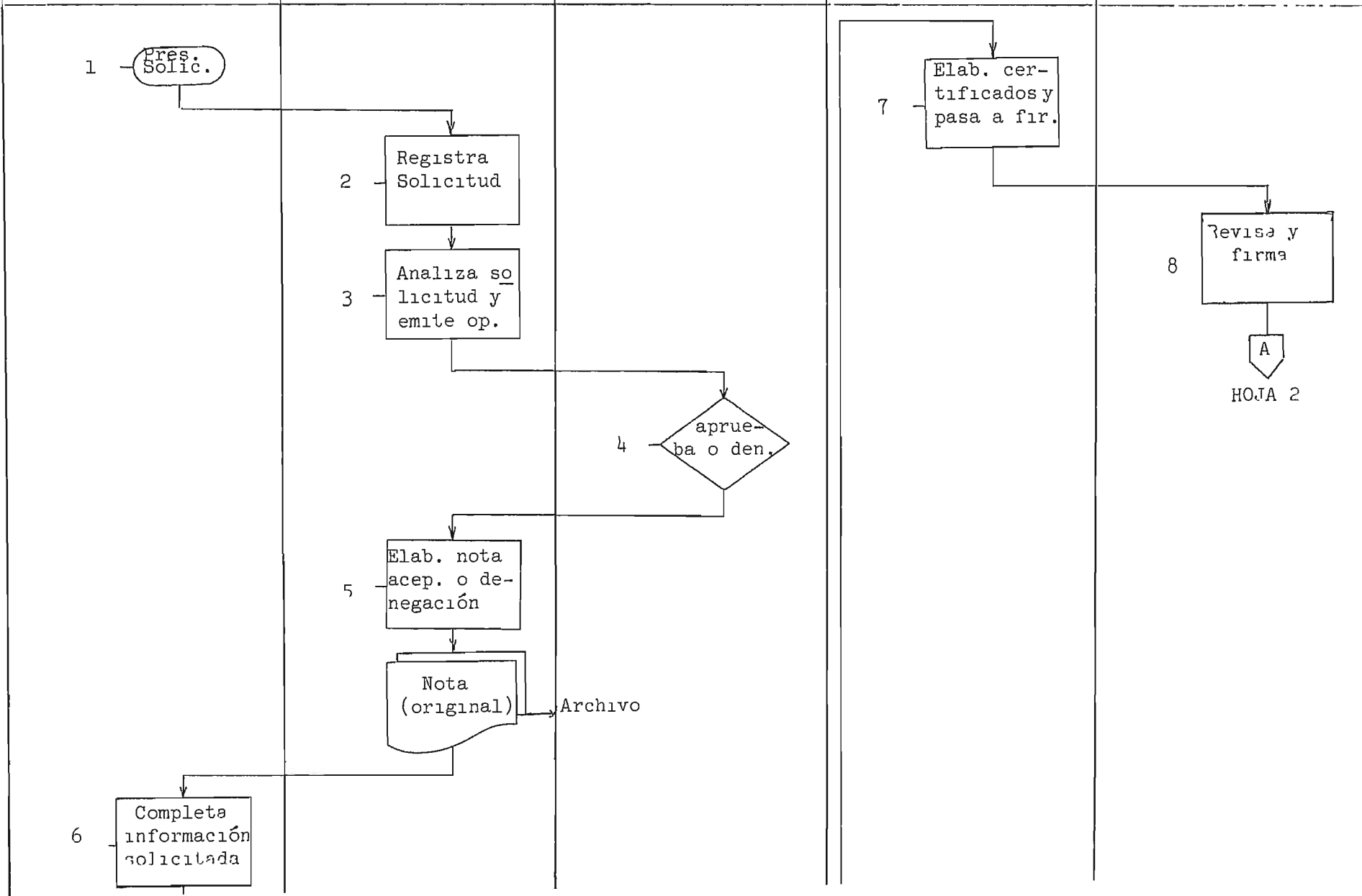
6 - Completa información solicitada

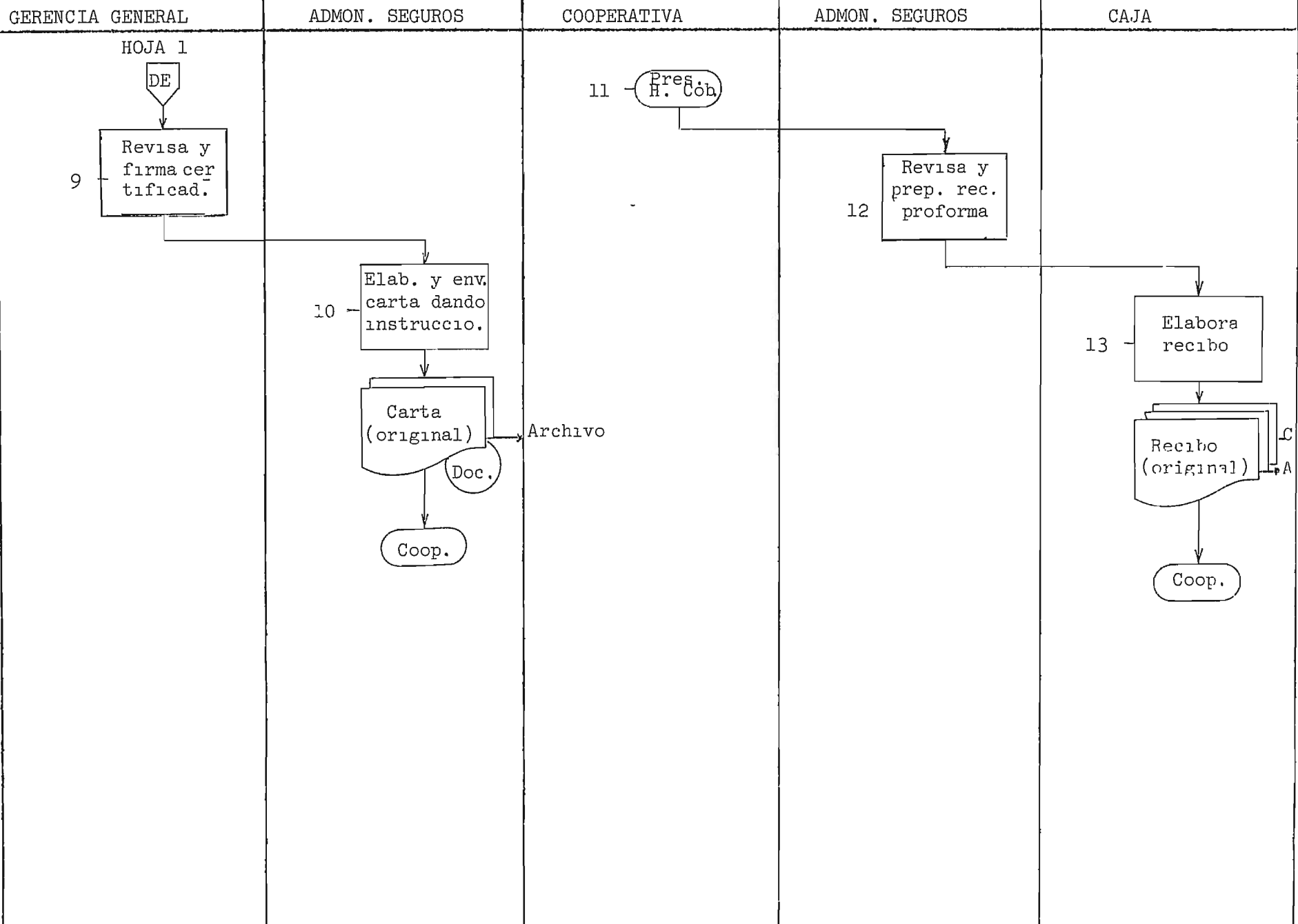
7 - Elab. certificados y pasa a fir.

8 - Revisa y firma

A

HOJA 2





GERENCIA GENERAL

ADMON. SEGUROS

COOPERATIVA

ADMON. SEGUROS

CAJA

HOJA 1

DE

9

Revisa y firma certificad.

10

Elab. y env. carta dando instruccio.

Carta (original)

Archivo

Doc.

Coop.

11

Pres. H. Coh.

12

Revisa y prep. rec. proforma

13

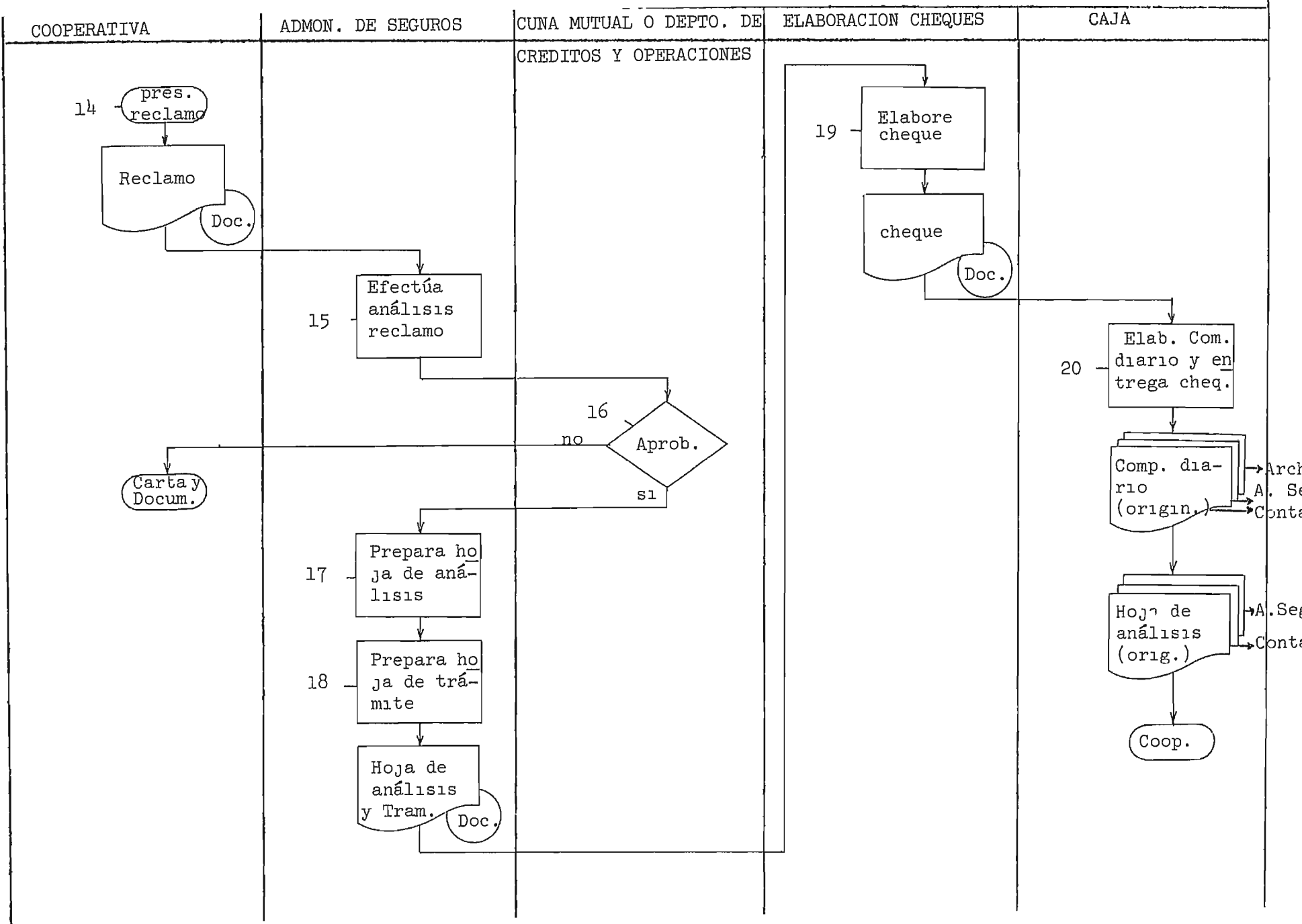
Elabora recibo

Recibo (original)

Contab

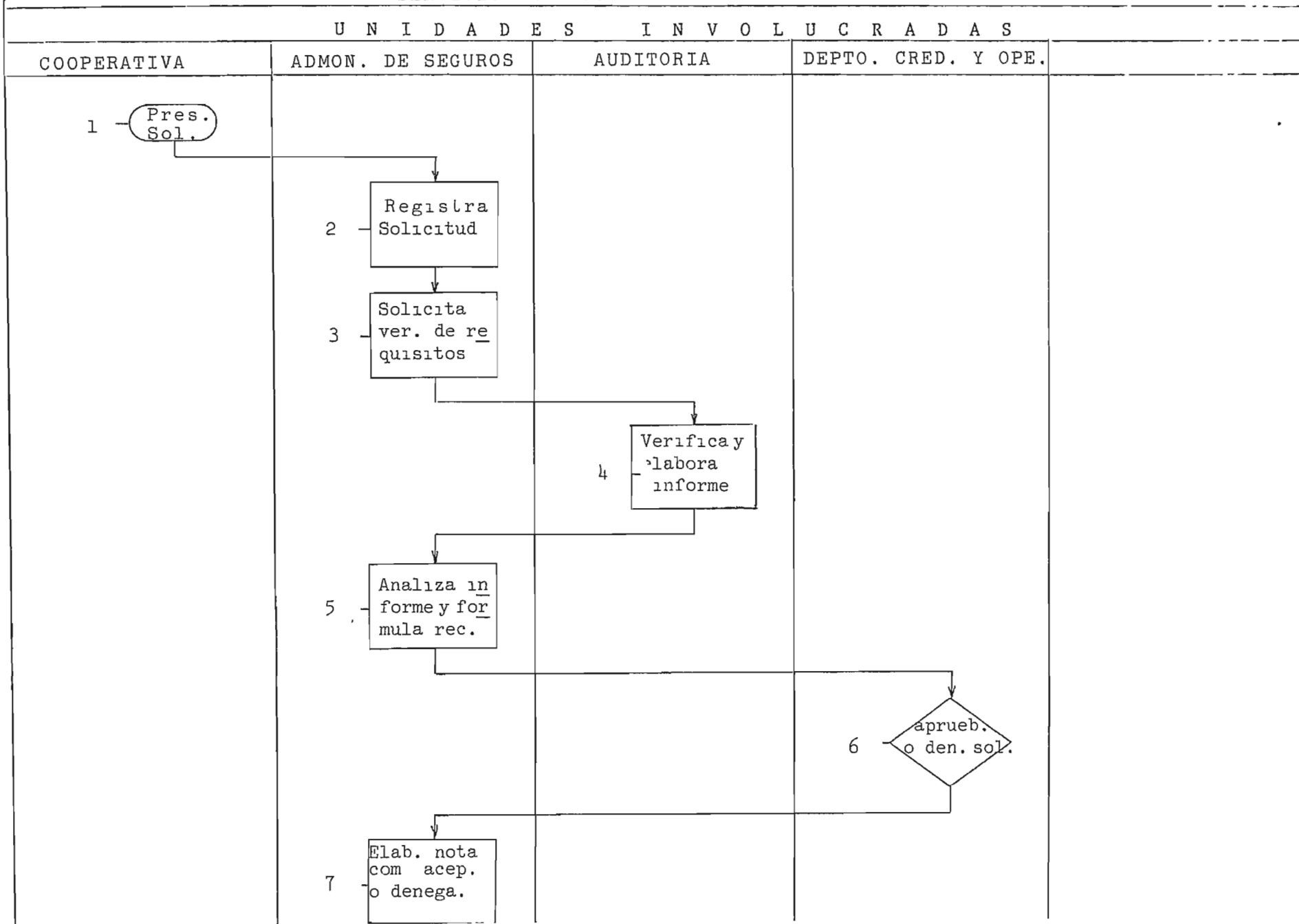
Archiv

Coop.



U N I D A D E S I N V O L U C R A D A S

183



ADOM. SEGUROS

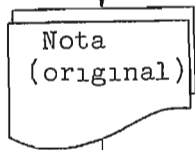
COOPERATIVA

GERENCIA

ADMON. DE SEGUROS

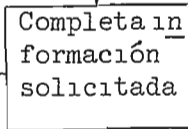
C A J A

HOJA 1 DE

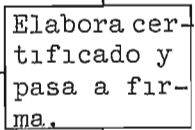


Archivo

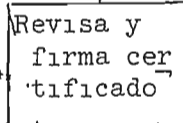
8



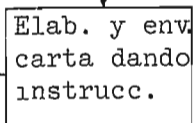
9



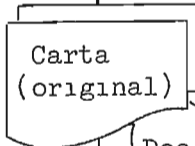
10



11

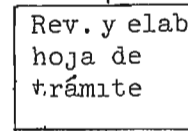


Archivo

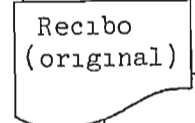
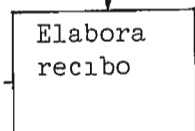


Doc.

13



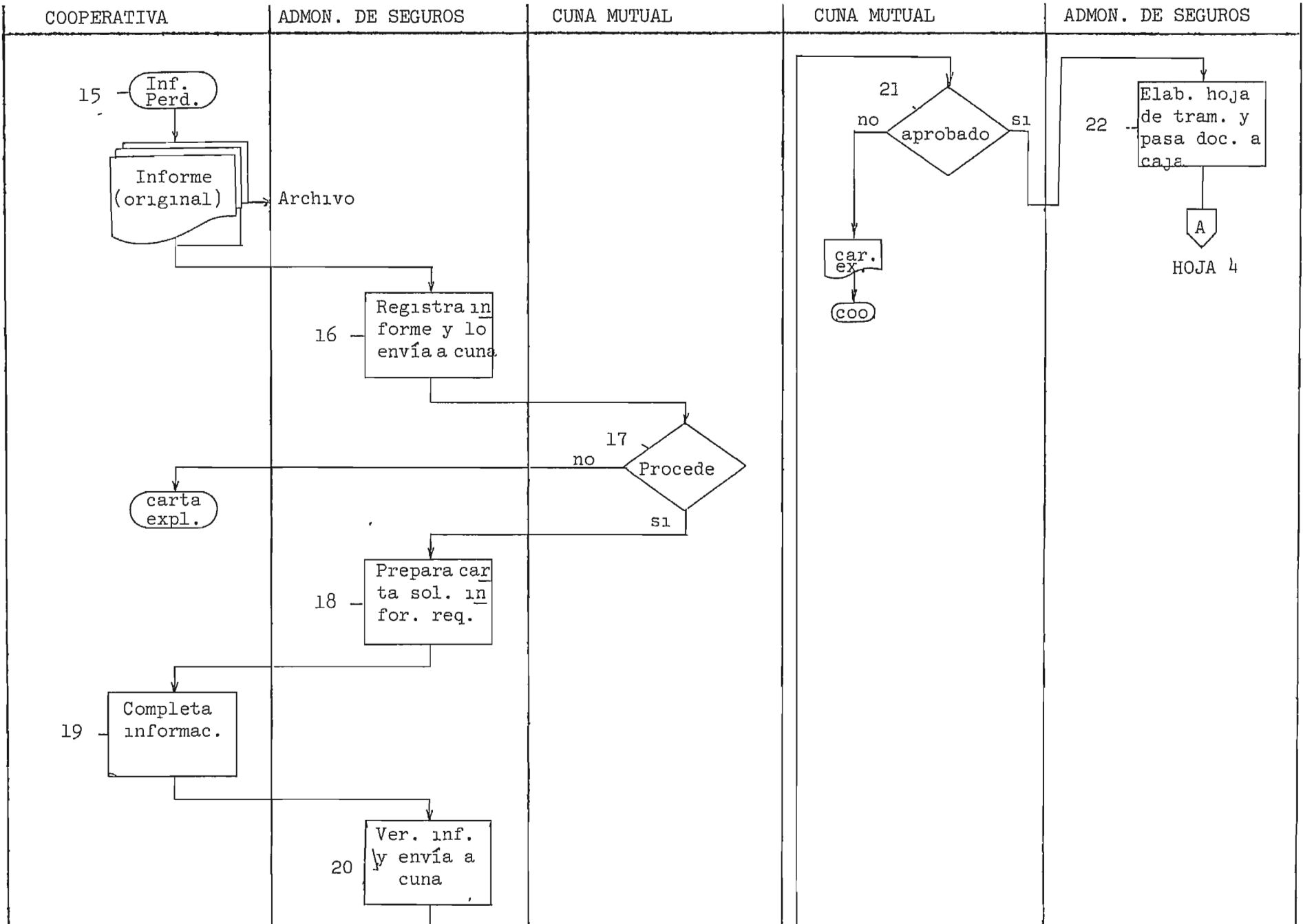
14



Coop.

CONT ARCH.



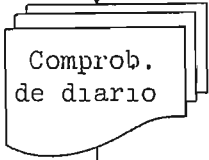


HOJA 3



23

Ingresa cheque y elab comp. diar.



24

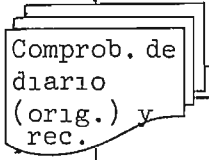
Elabora cheque

cheque firmado

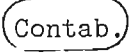
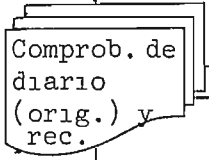
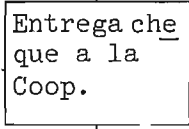
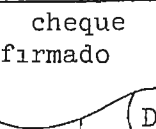
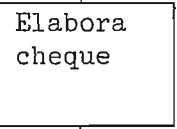
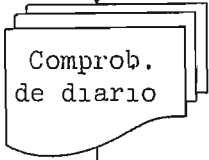
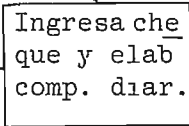
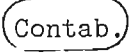


25

Entrega cheque a la Coop.



Admon. Seguros  
Archivo.



## C. SERVICIO DE AUDITORIA

### 1. Objetivo

Establecer adecuadamente la secuencia de actividades para proporcionar el Servicio de auditoría y que permita verificar la razonabilidad y propiedad de los activos de las cooperativas, evaluar su gestión administrativa y los controles internos.

### 2. Alcance

El procedimiento recomendado cubre los aspectos siguientes: solicitud del servicio, Aprobación del Servicio, contratación del Servicio y pago del servicio.

### 3. Implementación

Para poner en práctica el servicio de auditoría propuesto, se requiere de lo siguiente:

- a) Deberá ser aprobado por el Comité Técnico Consultivo
- b) Una vez aprobado el procedimiento se deberá divulgar - entre las cooperativas afiliadas y los empleados de la Federación que tengan participación.
- c) Sostener reuniones con los empleados involucrados para su discusión.
- ch) Hacer efectivo el procedimiento y controlar que se cumpla con lo establecido.

### 4. Procedimiento

A continuación se describe el procedimiento del ser-

vicio de auditoria y luego se grafican las actividades que se -  
desarrollan.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: "SERVICIO DE AUDITORIA"

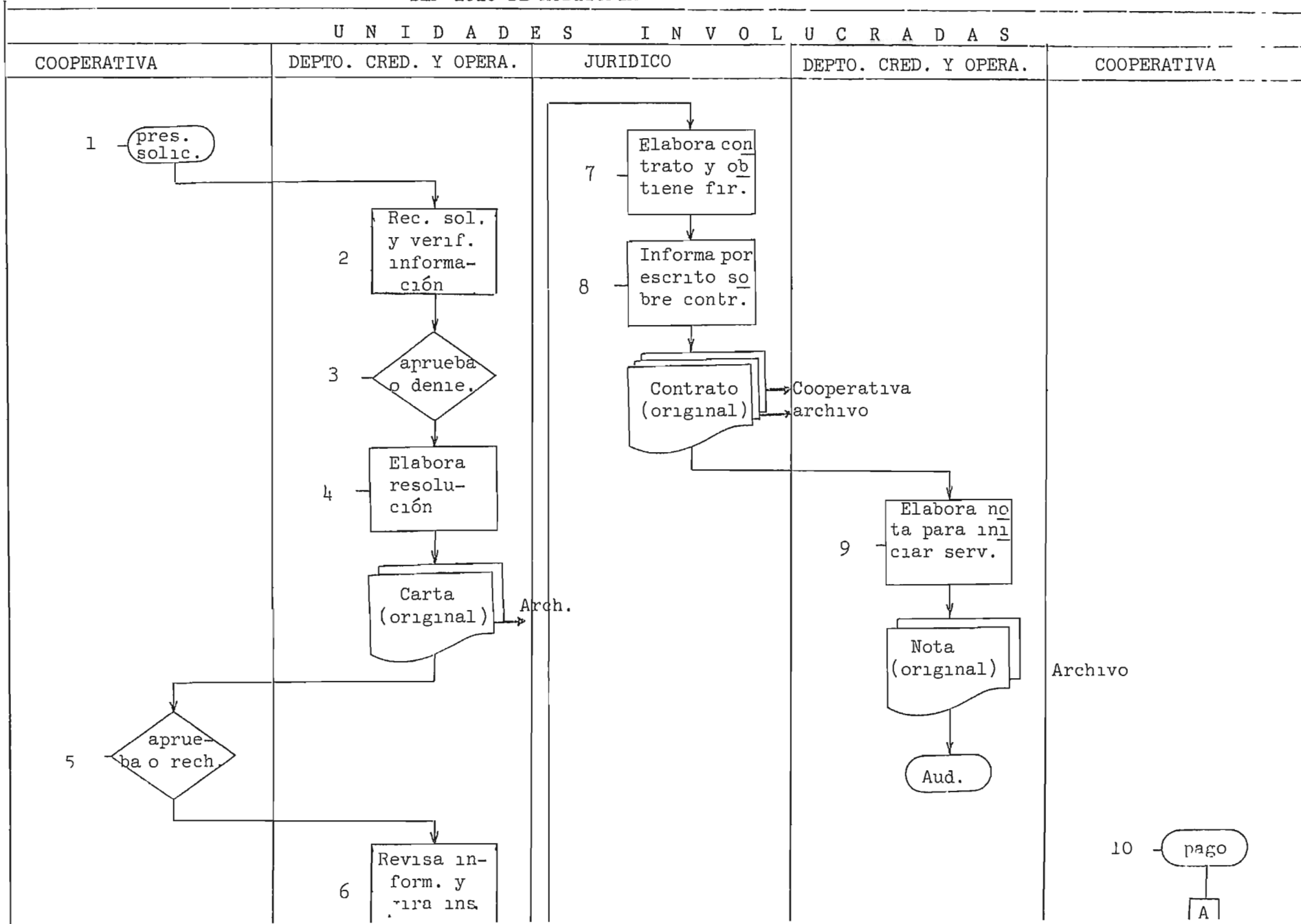
SITUACION-

Actual Propuesto 

RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
<u>SOLICITUD DEL SERVICIO</u>		
Cooperativa	01	Presenta o envía carta solicitando el servicio de auditoria, anexa acuerdo del Consejo de Administración y último Balance.
Secretaria Depto. Crédito Operaciones	02	Recibe y da entrada a solicitud, verificando que contenga la información necesaria y pasa documentación al Jefe del Depto. de Créditos y Operaciones
<u>APROBACION DEL SERVICIO</u>		
Jefe Depto. Créditos y Operaciones	03	Analiza solicitud y decide aprobar o denegar el servicio. Si es aprobada termina las condiciones y si es denegada explica en una nota los motivos.
Secretaria Depto. Créditos y Operaciones	04	Si la solicitud es aceptada, elabora carta notificando a la Cooperativa las condiciones del servicio (pago mensual forma de pago, etc.). Si es denegada la solicitud comunica los motivos que originó la decisión.
Cooperativa	05	Analiza condiciones del servicio y emite acuerdo aceptando o rechazando el servicio, informa por escrito al Jefe del Depto. de Créditos y Operaciones sobre la decisión tomada.
Jefe Depto. Créditos y Operaciones	06	Revisa información y si la decisión de aceptación, gira instrucciones al Asesor Jurídico para la formalización del Servicio.
<u>CONTRATACION DEL SERVICIO</u>		
Asesor Jurídico	07	Elabora contrato en original y dos copias y obtiene firma del representante legal de la Cooperativa y Gerente de la Federación.

RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
Asesor Jurídico	08	Informa por escrito a la Cooperativa bre firma del contrato enviando copia del mismo y entrega el original al Jefe del Departamento de Créditos y Operaciones y archiva copia.
Jefe Depto. Créditos y Operaciones	09	Comunica por escrito a la unidad de Autoria para comenzar a proporcionar el servicio.
<u>PAGO DEL SERVICIO</u>		
Cooperativa	10	Entrega cheque o nota de abono a la C para cancelar el Servicio de Auditorí
Cajero	11	Recibe pago y elabora recibo en origi y dos copias, especificando clarament el concepto del mismo y los distribuy así: original para la cooperativa, copias para contabilidad y archivo.

U N I D A D E S I N V O L U C R A D A S



C A J A

HOJA 1

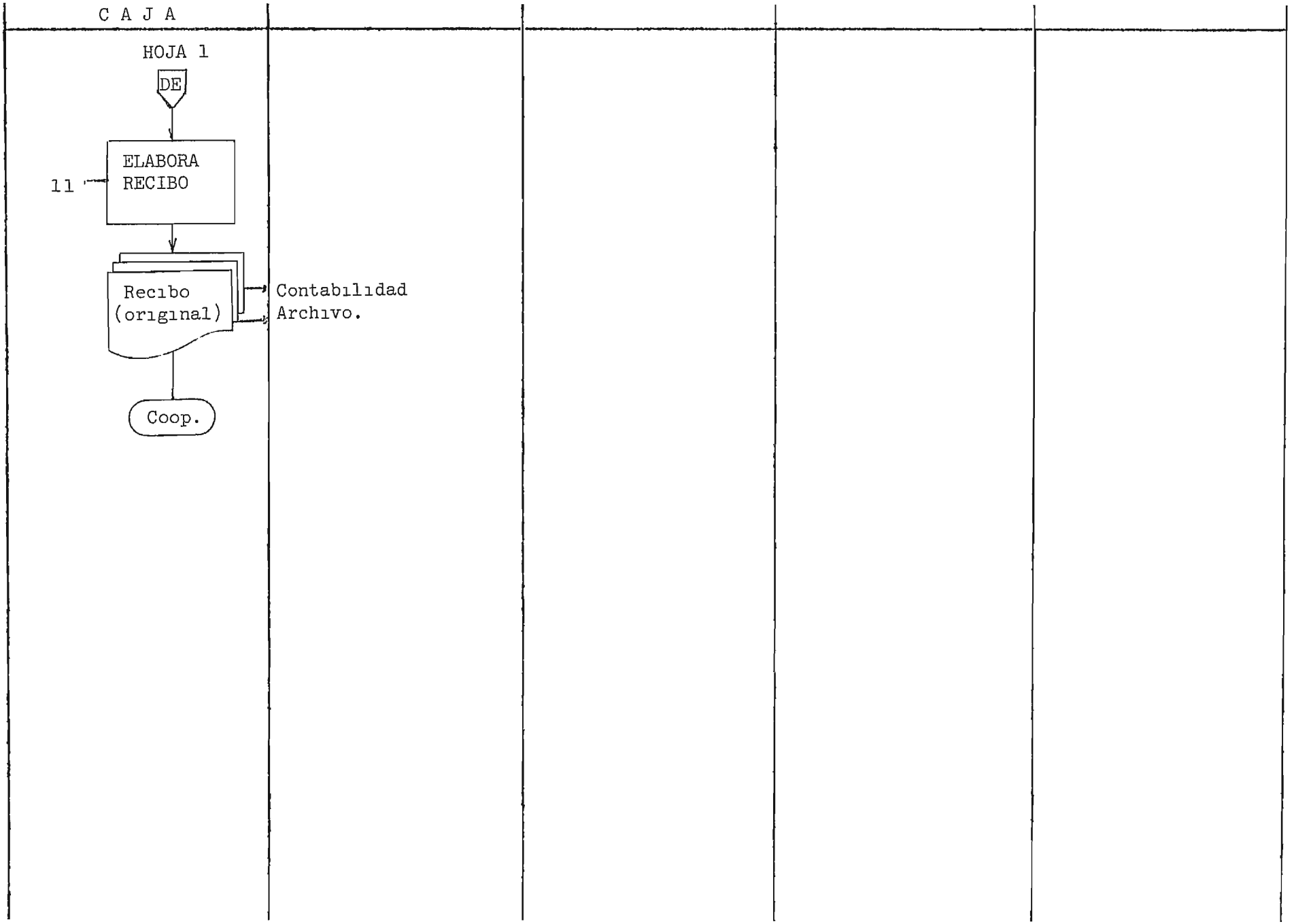
DE

11 ELABORA RECIBO

Recibo (original)

Contabilidad  
Archivo.

Coop.





## CH. SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA

### 1. Objetivo

Definir con precisión las actividades a desarrollar para proporcionar el servicio de asistencia técnica hacia las cooperativas afiliadas, con el fin de mantener actualizados los sistemas de gestión en las empresas cooperativas.

### 2. Alcance

El procedimiento propuesto cubre los siguientes aspectos: solicitud del servicio, aprobación y programa del servicio.

### 3. Implementación

Para proporcionar el servicio de asistencia técnica propuesto es necesario:

- a) Aprobar procedimiento por el Comité Técnico Consultivo.
- b) Divulgar en las Cooperativas afiliadas y el personal de la Federación involucrado, el procedimiento aprobado.
- c) Sostener reuniones para discutir el procedimiento.
- ch) Hacer efectivo el procedimiento y velar porque se cumpla con lo normado.

### 4. Procedimiento

A continuación se describe el procedimiento propues

to del Servicio de Asistencia Técnica y posteriormente se grafican las actividades que se dan en el mismo.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA SITUACION: Actual  Propuesto

R E S P O N S A B L E PASO No. ACCION

SOLICITUD DEL SERVICIO

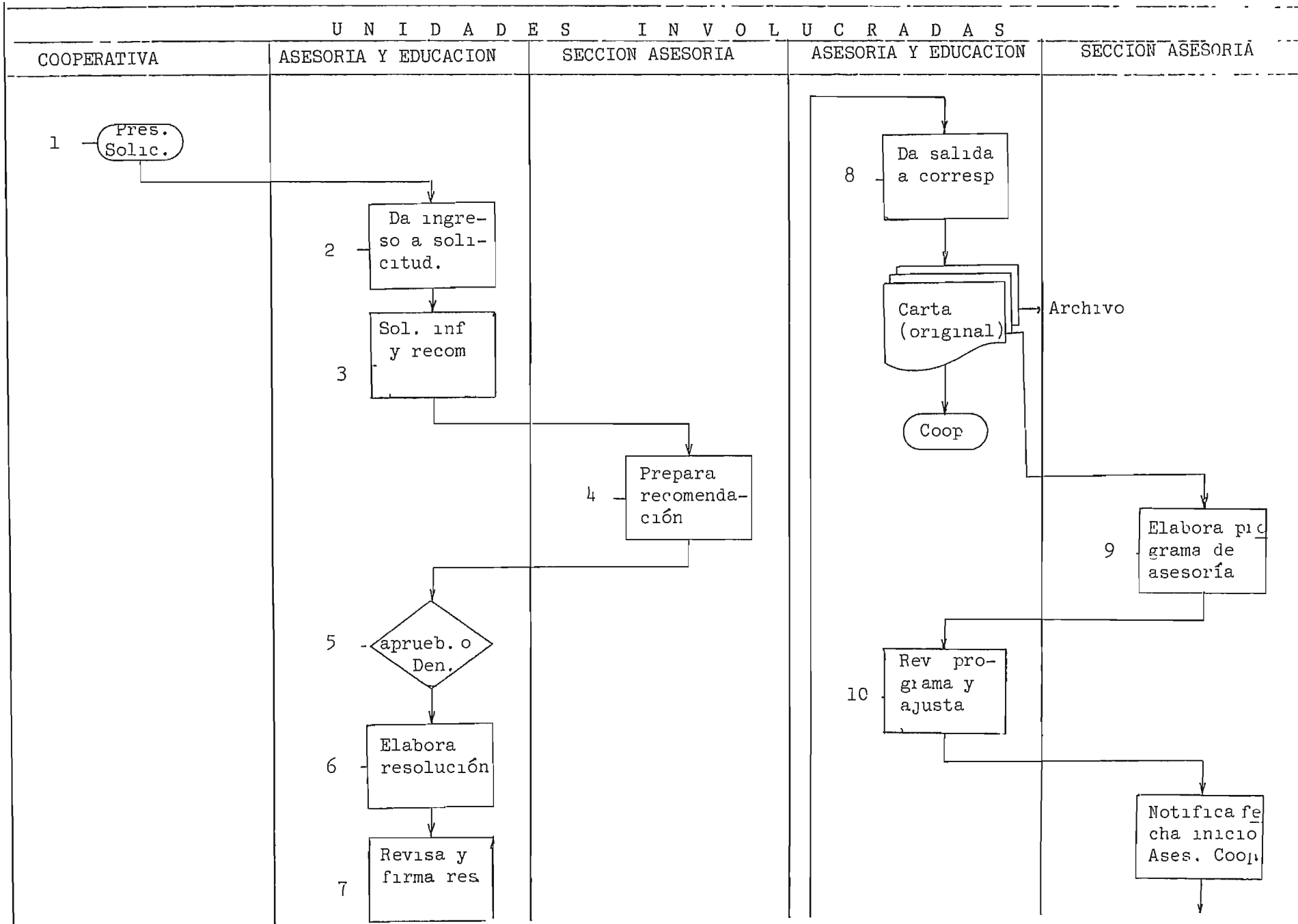
- |  |    |   |
|--|----|---|
| Cooperativa                            | 01 | Presenta o envia carta solicitando el servicio de asistencia técnica, especificando áreas a cubrir.         |
| Secretaria Depto. Asesoría y Educación | 02 | Da entrada a solicitud en el libro respectivo y la traslada al Jefe del Departamento para su consideración. |
| Jefe Depto. Asesoría y Educación       | 03 | Revisa solicitud y requiere información y recomendación al Encargado de la Asesoría.                        |
| Encargado de Asesoría                  | 04 | Recopila la información necesaria y prepara recomendación sobre la solicitud del servicio.                  |

APROBACION DEL SERVICIO

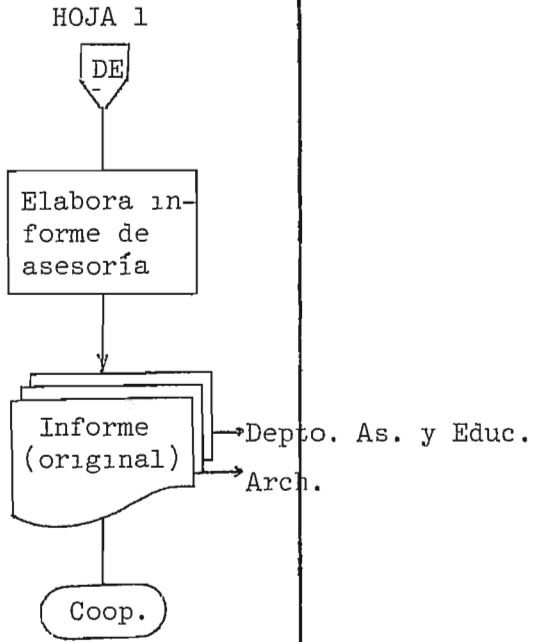
- |  |    |   |
|--|----|---|
| Jefe Depto. Asesoría y Educación       | 05 | Analiza solicitud e información y recomendación del encargado de la Asesoría aprueba o deniega solicitud. Si es denegada, explica las causas por medio de una nota a la Cooperativa solicitante, quien puede solicitar reconsideración. Si es aprobada emite los lineamientos de la asistencia. |
| Secretaria Depto. Asesoría y Educación | 06 | Elabora carta en original y dos copias comunicando la resolución de la solicitud.   |
| Jefe Depto. Asesoría y Educación       | 07 | Revisa y firma carta.   |
| Secretaria Depto. Asesoría y Educación | 08 | Da salida a la correspondencia en el libro respectivo, entrega o envía original de carta a la Cooperativa y copia a Encargado de la Asesoría y archiva copia.   |

RESPONSABLE	PASO No.	ACCION
<u>PROGRAMACION DEL SERVICIO</u>		
Encargado de Asesoría	09	Elabora programa de actividades a realizar y lo somete a consideración del Jefe del Departamento.
Jefe Depto. Asesoría y Educación.	10	Revisa programa haciendo los ajustes necesarios y lo devuelve al Encargado de la Asesoría para su ejecución.
Encargado Asesoría	11	Comunica por escrito a la Cooperativa, la fecha de inicio de la asesoría.
	12	Proporciona la asesoría aprobada y al final elabora informe para Cooperativa, con copia al Jefe del Departamento y se archiva.

## U N I D A D E S I N V O L U C R A D A S



## SECCION ASESORIA



## CAPITULO VI

PLAN DE IMPLEMENTACION DEL MANUAL

DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

## A. MANUAL DE ORGANIZACION

### 1. Aprobación

Para ser posible la implementación del Manual de Organización, es necesario que sea aprobado por el Consejo de Administración de la Federación.

### 2. Divulgación

Esta etapa comprende las actividades que se deberán desarrollar para dar a conocer la nueva estructura que ha adoptado la Institución, las que estarán a cargo de la Administración y que principalmente consiste en:

- a) Enviar a los Jefes de Departamento y Sección, copia del Manual de Organización.
- b) Sostener reuniones con el personal de cada Departamento para informar sobre la nueva organización.

### 3. Implementación

Para la implementación del Manual propuesto será necesario:

- a) Asignar responsabilidades en cada una de sus etapas.
- b) Elaborar cronogramas de todas las etapas, con el objeto de poder controlar y evaluar los resultados de acuerdo al factor tiempo.
- c) Implantar en forma gradual el Manual de Organización. A manera de ejemplo y sin ánimo de eliminar la iniciativa e ideas que pueda tener el responsable de la

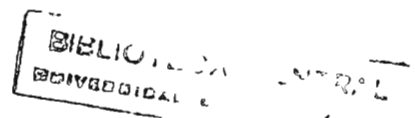


implementación, se sugiere las siguientes actividades:

- El Administrador deberá elaborar el programa para implantar el Manual de Organización, incluyendo el responsable de cada actividad.
- Someter el programa de actividades a la aprobación -- del Gerente de la Federación.
- Distribuir entre los responsables de las actividades el programa ya aprobado.
- El administrador sostendrá reuniones con los responsables, para discutir el programa y formalizar la fecha de inicio.
- El Administrador estará atento al desarrollo del programa, con el propósito de intervenir cuando se requiera su presencia.

#### 4. Seguimiento y Control

Es necesario en esta etapa, efectuar la evaluación y control periódico del Manual de Organización, para detectar posibles fallas y efectuar los ajustes que se estime conveniente. Una vez finalizado el programa de actividades de la implementación del Manual, el Administrador deberá informar por escrito a la Gerencia sobre los resultados del mismo, quien determinará lo conveniente; así también, continuamente se deberá mantener información sobre el desarrollo del Manual de Organización.



## 5. Medidas Correctivas

Una vez establecidas las fallas, la Sub-Gerencia autorizará y comunicará a la Sección de Administración, para que proceda a informar a las unidades organizativas sobre los ajustes en el Manual de Organización.

### B. PROCEDIMIENTOS

#### 1. Aprobación

Para hacer factible la puesta en marcha de los procedimientos, se requiere que sean aprobados por la Gerencia y después someterlos a aprobación de los organismos directivos de FEDECACES en caso de ser necesario.

#### 2. Divulgación

Para asegurar el éxito de los procedimientos, es imprescindible que se realicen las siguientes actividades:

- a) Enviar a los Departamentos, Secciones y personal involucrado, copia del respectivo procedimiento.
- b) Aprovechar reuniones de Gerentes y dirigentes de las Cooperativas afiliadas, para dar a conocer los procedimientos de los servicios.
- c) Utilizar el boletín de la Federación para informar de los procedimientos de cada servicio.

### 3. Capacitación y Adiestramiento

Con el propósito de que el personal que interviene en las diferentes actividades que se desarrollan en los servicios objeto de estudio, tenga la claridad necesaria de cual es el papel que le toca desempeñar, se necesita de lo siguiente:

- a) Sostener reuniones con el personal que participa en cada procedimiento, para aclarar dudas e inquietudes.
- b) Organizar mesas de trabajo, charlas, cursos, para presentar técnicamente el proceso de cada procedimiento.

### 4. Implementación

Para poner en práctica cada uno de los procedimientos propuesto se requiere:

- a) Asignar responsabilidades en cada una de las etapas.
- b) Elaborar cronogramas de todas las etapas, con el objeto de evaluar y controlar los resultados de acuerdo al factor tiempo.
- c) Implantar en forma gradual cada uno de los procedimientos.

Se recomienda desarrollar a manera de ejemplo, las actividades descritas en la implementación del Manual de Organización.

### 5. Seguimiento y Control

En esta etapa es importante que se realice una evalua

ción y control de los procedimientos puestos en acción, con el propósito de detectar posibles fallas y efectuar los ajustes que se considere necesario.

#### 6. Medidas Correctivas

Una vez confirmadas las fallas, la Sub-Gerencia autorizará y comunicará a la Sección de Administración, para que proceda a informar al personal involucrado en el proceso de los procedimientos, sobre los ajustes --- efectuados.

#### C. ACTUALIZACION

La Sección de Administración será la responsable de que el Manual de Organización y los procedimientos se actualicen conforme al desarrollo que experimente la estructura organizativa de la Institución y que se convierta en documentos que regulen y orienten en forma continua a los empleados de la Federación, para ello se presentan algunas - indicaciones para su revisión y actualización periódica.

##### a) Revisión y Actualización.

Al requerir modificarse la estructura interna de - cualquier unidad organizativa, el Jefe respectivo, mediante los niveles jerárquicos correspondientes, solicitará el estudio a la sección de Administración.

El análisis del caso se realizará con la colaboración del personal de la unidad solicitante, formulando

las correcciones respectivas para someterlas a la aprobación preliminar de la Sub-Gerencia, posteriormente a aprobación de la Gerencia, para su implementación.

Cuando ocurran cambios en las políticas institucionales, por la necesidad de expansión o reducción en la organización, la Gerencia girará las instrucciones del caso, a efecto de que la sección de Administración, efectúe el análisis de la estructura y funcionamiento organizacional. La implementación de los cambios o reformas serán responsabilidad de la Gerencia.

b. Comunicación de los Cambios

La Sección de Administración, será la responsable de redactar los cambios o modificaciones en las funciones y gráficas del Manual de Organización y los procedimientos, reproduciendo las copias necesarias, a efecto de que sean enviadas a todas las unidades organizativas y se hagan las sustituciones correspondientes.

## B I B L I O G R A F I A

- MANUAL DE ORGANIZACION. Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria. Oficina de Organización y Métodos. Diciembre - 1981.
- MANUAL DE ORGANIZACION. Instituto Regulador de Abastecimientos, elaborado por INCAE. 98 p.
- ARIAS GALICIA F. Administración de Recursos Humanos. 2a. Edición, México. Editorial Trillas. 1980. 525 p.
- KOONTZ, H. y O'DONNELL, C. Curso Administración Moderna, un análisis de Funciones de la Administración. 5a. Edición. Impresora Carbajal & Cia. Colombia 1973.
- ESTRUCTURA DE ORGANIZACION PROPUESTA PARA EL ISSS. Unidad de Planificación y Coordinación. Departamento de Desarrollo Institucional. Nov. 1980. 239 p.
- BLANCO DE TELLA, L. Técnicas y Aplicación de los Organigramas. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas - 1976.
- WILLIAM P. LEONARD. Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos; 2a. Impresión. Enero 1972 por Diana, S.A. Tlacoquemecatl y Roberto Gayol, México D.F.
- REYES PONCE, A. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. 1a. Edición, 1a. y 2a. Parte. Editorial Limusa. México, 1972. 189 p.
- TERRY, G.R. Principios de Administración. 1a. Edición en Español, Editorial Compañía Continental, S.A. 1961. 824 p.

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO PARA ANALISTAS Y SISTEMAS. Módulo II. Organización, Métodos y Dirección. Editorial Diana. México.

TERRY, G.R. Administración y Control de Oficinas, Las Acciones de la Dirección Administrativa, Compañía Editorial Continental, S.A., 4a. Impresión en Español 1971.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos, Compañía Editorial Continental, S.A. 6a. Impresión, Julio de 1974.

PACAS ESCOBAR MANUEL ALFREDO, NAVARRO BONILLA JOSE CARLOS, - MURILLO LEAL JOSE ROBERTO. Diseño de un Modelo de Organización para las Unidades Médicas de Consulta Externa del ISSS.

FONDO SOCIAL PARA LA VIVIENDA. Manual de Funciones. Unidad de Organización y Métodos. Septiembre de 1983.