



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

*“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS  
COOPERATIVAS MIEMBROS DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS  
DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE (UCACNOR)”*

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN ECONOMÍA  
MENCIÓN FINANZAS**

**AUTORA: Jessica Maribel Quelal Tapia**

**DIRECTOR: Ing. Víctor M. Zea Z. Msc.**

**IBARRA, MAYO DEL 2012**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Informe Final de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Escuela de Administración de Empresas, es un cúmulo sistemático de datos e información cualitativa y cuantitativa que permiten la elaboración del “Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para el Desarrollo de las Cooperativas Miembros de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” que se contextualizó, observó e investigó en la ciudad de Ibarra, donde se efectuó un diagnóstico situacional, dirigido a todos los directivos y personal de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte, siendo una población de 21 profesionales, y por ser un dato manejable no se realizó ningún cálculo estadístico de muestreo, y se efectuó, un censo es decir se encuestó a todos los miembros de la población investigada, para lo cual se aplicó técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas; lo que permitió realizar una descripción, análisis y discusión razonada de temáticas como: Si disponen de una organización formalmente establecida, si están satisfechos los empleados con la organización actual, si contribuye la organización real a la consecución de los objetivos de la Institución, o si existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad, si tiene conocimiento de lo que es un manual de funciones y para qué sirve, si cuenta la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” con un modelo de manual de funciones estandarizado para todas las cooperativas asociadas, y si consideran que un manual de funciones podría dinamizar el trabajo de las cooperativas asociadas, y si en caso de realizarse un manual de funciones para todas las cooperativas este debería ser entregado a los empleados para su socialización y conocimiento, etc. Toda la información se recolectó mediante un procedimiento de investigación de acción participativa y observación directa de la problemática investigada, lo cual, permitió verificar los objetivos y finalmente llegar a la principal conclusión: “que del análisis de datos recopilados se desprende que, para mejorar los niveles de calidad en la atención, se hace imperativo que la Institución disponga de un manual de funciones por competencias, que corrigiendo falencias internas, pueda mejorar sus niveles de atención externa a sus clientes”.

Descriptores: Manual Administrativo

Funciones

Competencias

Perfil

Manual de procedimientos

## ABSTRACT

This Final Report Work Degree from the Faculty of Administrative and Economic Sciences and , School of Business Administration, is a systematic accumulation of data and qualitative and quantitative information that allows the development of the "Model of Human Talent Management Competencies Development of the Cooperatives Members of the Union of Cooperatives of Savings and Credit of the North "UCACNOR" "that was contextualized, observed and investigated in the city of Ibarra, where it was conducted a situational analysis, aimed at all managers and staff from the Union of Cooperatives of Savings and Credit of the North, with a population of 21 professionals, and for being a manageable data was not performed any statistical calculation of sampling, and was made a census that is to say all members of the investigated population were surveyed, which was applied to data collection techniques such as surveys and interviews, which allowed for a description, analysis and reasoned discussion of issues such as: If they have a formally established organization, if employees are satisfied with the current organization, if the actual organization contributes to the achievement of the objectives of the institution, or if there is a balance between responsibility and authority, whether they are aware of what a functions manual is and what it does, if Union of Cooperatives of Savings and Credit of the North "UCACNOR" has a functions manual model standardized for all member cooperatives, and if it finds that function manual works could stimulate cooperative work, and if in the event of an operational manual for all cooperatives should be given to the employees for their socialization and knowledge, and so on. All of the information was collected through a process of participatory action research and direct observation of the problems investigated, which, enabled us to verify that the objectives and finally reach the main conclusion: "that the analysis of data show that improving levels of quality care, it is imperative that the organization has a competency functions manual that correcting internal weaknesses can improve their levels of external care to their customers."

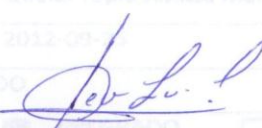
Descriptors: Administrative Manual  
Functions  
Competencies  
Profile  
Procedures Manual

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**CERTIFICACIÓN**  
AUTORIDAD DE CALIFICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Jesica Quelal, para optar por el Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es "MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS MIEMBROS DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL NORTE (UCACNOR)"; considero que el presente trabajo reúne los requisitos correspondientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, mayo del 2012.

EMAIL:	jesika_0@vafroo.ec		
IDENTIFICACION:	063611052	TELÉFONO MÓVIL:	0991454381
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL NORTE (UCACNOR)		
AUTORA:	Firma Quelal Tapia Jesica Maribel		
FECHA ASESORADO:	2012-05		
GRADO PARA TRABAJOS DE GRADO:			
GRADO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO		
ASESORADO POR EL QUE OPTA:	Ing. Víctor Zea Zamora Msc.		
ASESORADO POR EL QUE OPTA:	CI. No. 030042540-2		
ASESORADO POR EL QUE OPTA:	Ing. Víctor Zea		



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Quelal Tapia Jessica Maribel, con cédula de identidad Nro. 100269293-5, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora de la obra o trabajo de grado denominado: **“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE (UCACNOR)”**.., que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniera en Economía Mención Finanzas, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma).....

Nombre: Quelal Tapia Jessica Maribel

C.I.: 100269293-5

Ibarra, a los 25 días del mes de Septiembre del 2012





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100269293-5		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Quelal Tapia Jessica Maribel		
DIRECCIÓN:	Ibarra		
EMAIL:	jessik_q@yahoo.es		
TELÉFONO FIJO:	062611062	TELÉFONO MÓVIL:	0991454381

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE (UCACNOR)".
AUTORA :	Quelal Tapia Jessica Maribel
FECHA: AAAAMMDD	2012-09-25
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Economía Mención Finanzas
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Víctor Zea

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Queral Tapia Jessica Maribel con cédula de identidad Nro. 100269293-5, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular del derecho patrimonial, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de Septiembre del 2012

**LA AUTORA:**

(Firma).....

Nombre: Queral Tapia Jessica Maribel

C.I.: 100269293-5

Ibarra, a los 25 días del mes de Septiembre del 2012

## *DEDICATORIA*

*El presente trabajo dedico a mis amados padres, a mi querido esposo y a mi adorado hijo; que son la fuente de mi inspiración, y son quienes siempre me han apoyado en todo momento.*

*“Tal vez en el dinero encuentres un poco de felicidad, en las amistades encuentres alegrías, en las medicinas la cura para tus enfermedades, pero el amor solo lo encontrarás en tu familia”.*



## *AGRADECIMIENTO*

*Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer, por su amistad, su apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunos están aquí conmigo y otros en mi recuerdo, pero todos forman parte de mi vida, de mis memorias y de mi formación como persona; a todos ellos mi más sincero agradecimiento por todo el aporte que me han dado para ser mejor cada día.*

## PRESENTACIÓN

Para conocer el procedimiento metodológico del presente trabajo de investigación, a continuación se realiza un resumen del Proyecto.

El primer capítulo se hace la descripción detallada de los antecedentes de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR), que fue creada el 10 de enero del 2005, con el fin de representar y promover la integración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Norte del Ecuador y lograr su fortalecimiento sistémico, mediante servicios financieros y no financieros de calidad. Luego de la investigación diagnóstica realizada dentro de la institución, a través de métodos de recolección primaria como son las encuestas, y luego de haber realizado la matriz FODA, y su respectivo cruce de matrices para establecer la estrategia ofensiva y defensiva, se ha concluido que el problema diagnóstico es que: Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte UCACNOR, aun siendo la institución encargada de vigilar y mejorar los procesos administrativos de las cooperativas asociadas, no cuenta con un manuales de funciones y procesos de desarrollo de talento humano estandarizados, para todas las cooperativas asociadas que contribuya y apoye a la gestión de los directivos en el cumplimiento de sus metas y objetivos de las mismas.

El segundo capítulo, es la sustentación bibliografía de la tesis, que sirve de respaldo documentado, para la posterior elaboración de los manuales. Aquí se describen conceptos sobre manuales de procesos y funciones, su importancia y objetivos, el proceso administrativo, que son los organigramas y la organización; el talento humano, competencias, descripción y análisis de puestos.

En el tercer capítulo se redacta la propuesta; que consta de un manual de funciones y de procedimientos de desarrollo del talento humano.

Considerando que la administración del talento humano es el factor más importante para el funcionamiento de las cooperativas. Es por esto que el principal objetivo de la presente propuesta es: prestar apoyo a la administración del talento humano, con elementos de información hacia la clasificación, valoración de puestos, reclutamiento y selección de personal; para que la cooperativa eleve su nivel de eficiencia y efectividad en todos los niveles jerárquicos y operativos para brindar servicios de calidad a sus socios.

En el cuarto capítulo, se hace el análisis de impactos, donde el impacto económico, social y ético; tiene una tendencia alto positiva; porque la correcta utilización de los recursos proveerá a los servidores de las cooperativas, de las herramientas que requieren para ser más eficientes y eficaces; impulsando el trabajo productivo y organizado, eliminando el desperdicio de tiempo y dinero, propiciando el ahorro de recursos que se pueden canalizar para el mejoramiento del servicio, en la búsqueda de alcanzar la calidad.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones; las conclusiones determinan que los manuales de funciones y procedimientos de administración del talento humano, facilitan el desempeño de las funciones y operaciones, optimizando los recursos de las cooperativas, constituyéndose en guías e instrumentos para lograr un mejor desempeño del talento humano.

Las recomendaciones, permitirán mejorar las actividades de las cooperativas que cuenten con estos manuales, tanto en la selección, contratación, inducción, capacitación, control, vigilancia y haciendo efectivo los derechos y obligaciones de los servidores lo cual motivara a los mismos para ser más eficientes y efectivos en el desempeño de sus tareas.

## ÍNDICE

Carátula .....	i
Resumen Ejecutivo .....	ii
Abstract.....	iii
Autoría .....	iv
Certificación .....	v
Cesión de derechos de autor .....	vi
Autorización de uso y publicación.....	vii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento .....	x
Presentación.....	xi
Índice .....	xiii

## CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
ANTECEDENTES.....	1
OBJETIVOS.....	3
General .....	3
Específicos.....	3
VARIABLES DIAGNÓSTICAS .....	3
INDICADORES .....	3
MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	5
Análisis de variables diagnósticas .....	6
Antecedentes Históricos de Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” .....	6
Estructura Administrativa .....	9
Orgánico funcional.....	11
Personal.....	16
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	16

ANTECEDENTES.....	16
DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
Determinación del censo .....	16
Información primaria .....	17
Información secundaria.....	17
EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	18
Instrumento N° 1 .....	18
Instrumento N° 2 (Entrevista Autoridades).....	30
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA .....	33
Análisis del medio interno .....	33
Análisis del medio externo .....	33
Fortalezas .....	33
Debilidades .....	34
Oportunidades .....	34
Amenazas .....	35
CRUCES ESTRATÉGICOS .....	35
Cruce estratégico - Análisis de Aprovechabilidad .....	35
Cruce estratégico – Análisis de vulnerabilidad.....	37
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	38
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	40

## **CAPÍTULO II**

MARCO TEÓRICO .....	41
REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS.....	41
DEFINICIÓN DE MANUALES.....	41
IMPORTANCIA.....	43
MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	43
Manual de Funciones y competencias.....	44
Ventajas de los Manuales .....	44
Desventajas de los Manuales .....	45
Contenido de los Manuales .....	45



Objetivos de los Manuales.....	46
Pasos para la elaboración de Manuales .....	46
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	47
Planificación.....	47
Organización.....	48
Dirección.....	49
Control .....	50
ORGANIGRAMAS .....	50
Metodología para la Elaboración de un Organigrama.....	52
Elementos de un Organigrama .....	53
Clasificación de los Organigramas.....	53
Organigrama Estructural.....	54
Organigrama Funcional .....	55
Diagramas de flujo .....	55
TALENTO HUMANO .....	57
Definición .....	58
Importancia dentro de la institución .....	59
Gestión de Talento Humano por Competencias .....	59
Definición de Competencias .....	61
Tipos de Competencias .....	62
Descripción y Análisis de Puestos .....	63
Descripción del puesto.....	65
Métodos de Descripción y Análisis de Puestos.....	65
Perfil de Competencias.....	67
Reclutamiento.....	68
Selección .....	69
Herramientas de la selección.....	69
Capacitación .....	70
Cómo Beneficia la Capacitación a las Organizaciones? .....	70
Beneficios para el Individuo que repercuten	
Programa de Capacitación .....	72
Evaluación de desempeño.....	73

### **CAPÍTULO III**

DESCRIPCIÓN .....	74
FINALIDAD.....	74
COMPONENTES.....	75
OBJETIVO .....	75
ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	76
Perfil por competencia .....	76
Desarrollo de la propuestas .....	77
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR RECURSOS</b>	
HUMANOS.....	145
Objeto .....	145
Alcance .....	145
Pasos a Seguir.....	146

### **CAPÍTULO IV**

ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	160
IMPACTO ECONÓMICO .....	162
IMPACTO SOCIAL .....	163
IMPACTO CULTURAL.....	164
IMPACTO ÉTICO.....	165
IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	167
CONCLUSIONES .....	169
RECOMENDACIONES.....	171
BIBLIOGRAFÍA.....	173
ANEXOS .....	176

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	5
Cuadro N° 2 Las redes locales de las cooperativas .....	7
Cuadro N° 3 Cooperativas de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” .....	15
Cuadro N° 4 Detalle ítem N° 1 .....	18
Cuadro N° 5 Detalle ítem N° 2 .....	19
Cuadro N° 6 Detalle ítem N° 3 .....	20
Cuadro N° 7 Detalle ítem N° 4 .....	21
Cuadro N° 8 Detalle ítem N° 5 .....	22
Cuadro N° 9 Detalle ítem N° 6 .....	23
Cuadro N° 10 Detalle ítem N° 7 .....	24
Cuadro N° 11 Detalle ítem N° 8 .....	25
Cuadro N° 12 Detalle ítem N° 9 .....	26
Cuadro N° 13 Detalle ítem N° 10 .....	27
Cuadro N° 14 Detalle ítem N° 11 .....	28
Cuadro N° 15 Detalle ítem N° 12 .....	29
Cuadro N° 16 Cruce estratégico - Análisis de Aprovechabilidad .....	35
Cuadro N° 17 Cruce estratégico – Análisis de vulnerabilidad .....	37
Cuadro N° 18 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	38
Cuadro N° 19 ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS .....	81
Cuadro N° 20 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN .....	83
Cuadro N° 21 CONSEJO DE VIGILANCIA.....	85
Cuadro N° 22 PRESIDENTE .....	87
Cuadro N° 23 GERENTE GENERAL.....	89
Cuadro N° 24 RELACIONES PÚBLICAS.....	92
Cuadro N° 25 AUDITOR INTERNO .....	94
Cuadro N° 26 ASESOR – LEGAL.....	100
Cuadro N° 27 SECRETARIA EJECUTIVA.....	103

Cuadro N° 28 DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO .....	105
Cuadro N° 29 ASISTENTE ADMINISTRATIVO .....	109
Cuadro N° 30 CONTADOR .....	110
Cuadro N° 31 ASISTENTE RIESGOS .....	113
Cuadro N° 32 ASISTENTE ADMINISTRATIVO .....	116
Cuadro N° 33 CONTADOR .....	118
Cuadro N° 34 JEFE DE SISTEMAS .....	121
Cuadro N° 35 ASISTENTE DE SERVICIOS .....	125
Cuadro N° 36 JEFE OPERATIVO .....	128
Cuadro N° 37 CAJERO (A) .....	130
Cuadro N° 38 ASISTENTE DE BALCÓN DE SERVICIOS .....	135
Cuadro N° 39 JEFE DE CRÉDITO .....	137
Cuadro N° 40 ASESOR DE CRÉDITO .....	137
Cuadro N° 41 ASESOR DE INVERSIONES .....	140
Cuadro N° 42 ASESOR DE COBRANZAS .....	143
Cuadro N° 43 Clasificación de puestos .....	146
Cuadro N° 44 Selección de Personal .....	149
Cuadro N° 45 Evaluación de Desempeño .....	154
Cuadro N° 46 Capacitar y Desarrollar al Personal .....	157
Cuadro N° 47 Niveles de impactos .....	160
Cuadro N° 48 Impacto económico .....	162
Cuadro N° 49 Impacto Social .....	163
Cuadro N° 50 Impacto Cultural .....	164
Cuadro N° 51 Impacto Ético .....	165
Cuadro N° 52 IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	167

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Área geográfica del Ecuador .....	7
Gráfico N° 2 Logotipos Cooperativas Asociadas .....	11
Gráfico N° 3 Orgánico Estructural.....	18
Gráfico N° 4 Detalle ítem N° 1.....	18
Gráfico N° 5 Detalle ítem N° 2.....	19
Gráfico N° 6 Detalle ítem N° 3.....	19
Gráfico N° 7 Detalle ítem N° 4.....	20
Gráfico N° 8 Detalle ítem N° 5.....	21
Gráfico N° 9 Detalle ítem N° 6.....	22
Gráfico N° 10 Detalle ítem N° 7.....	23
Gráfico N° 11 Detalle ítem N° 8.....	24
Gráfico N° 12 Detalle ítem N° 9.....	25
Gráfico N° 13 Detalle ítem N° 9.....	26
Gráfico N° 14 Detalle ítem N° 10.....	27
Gráfico N° 15 Detalle ítem N° 11.....	28
Gráfico N° 16 Detalle ítem N° 12.....	29
Gráfico N° 17 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	55
Gráfico N° 18 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....	55
Gráfico N° 19 Reclutamiento.....	68
Gráfico N° 20 Programa de capacitación .....	72
Gráfico N° 21 Esfuerzo y desempeño .....	73
Gráfico N° 22 Diagrama del Proceso .....	148
Gráfico N° 23 Flujograma Clasificación de Puestos.....	152
Gráfico N° 24 Flujograma de Selección de Personal .....	156
Gráfico N° 25 Flujograma de Evaluación de Desempeño .....	159



## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

La Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR) fue creada el 10 de enero del 2005, con el fin de representar y promover la integración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Norte del Ecuador y lograr su fortalecimiento sistémico, mediante servicios financieros y no financieros de calidad, con directivos y personal comprometido, tecnología moderna, alianzas estratégicas con entidades afines y alta responsabilidad social.

En la actualidad la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” está conformada por siete cooperativas socias, seis son abiertas al público y que principalmente prestan servicios a los microempresarios rurales y urbano marginales que desarrollan diferentes actividades, estas son:

COAC Artesanos Ltda., que está dirigida a toda la clase artesanal de los sectores urbanos marginales y rurales de las provincias Pichincha (Norte), Imbabura y Carchi, en la actualidad existen alrededor de 7000 socios y para el desarrollo de la institución cuentan con un equipo de 20 personas.

COAC CACMU (Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas), su especialidad en cubrir las necesidades económicas e iniciativas locales de organizaciones de mujeres y sus familias del sector urbano marginal y rural de las provincias de Imbabura, Esmeraldas, Carchi y Pichincha norte, nuestras socias suman aproximadamente 4000 y existe un equipo de 14 personas en diferentes áreas.

COAC “Huaycopungo”, los servicios de esta entidad están dirigidos al sector rural y financiamiento de producción de frutas actualmente cuentan con un grupo de 11 personas para la atención de aproximadamente 2000 socios.

COAC “San Antonio” Ltda., sus servicios están dirigidos a satisfacer las necesidades de San Antonio, parroquia rural de la provincia de Imbabura, en la actualidad existen alrededor de 5000 asociados y un equipo de 14 personas en las diferentes áreas de la institución.

COAC “San Gabriel”, está dirigida a cubrir las necesidades de los microempresarios de la Provincia del Carchi, para su funcionamiento cuenta con 18 personas en las diferentes áreas y sucursales.

COAC “Santa Anita” Ltda., su misión es promover el desarrollo socio-económico de sus asociados y asociadas, la equidad de género y la promoción de la comunidad del cantón Cotacachi de la provincia de Imbabura, al momento cuentan con 6000 socios y un grupo de 13 personas para su desempeño financiero.

Todas las instituciones que forman parte de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” con el tiempo han crecido institucionalmente, mejorando sus servicios y consolidando su presencia en el mercado financiero del sector rural y urbano marginal, ha crecido su demanda de servicios y por ende se ha aumentado los recursos tanto materiales como financieros con los que cuenta, por ello se ha visto necesario también aumentar el recurso humano, lo que conlleva a tener una mejor distribución de funciones y responsabilidades así como establecer una herramienta clara de selección, capacitación ,incentivación y evaluación permanente del personal que estén acordes a la misión, visión y objetivos que desea alcanzar cada institución, además del

mejoramiento permanente de su competitividad y un posicionamiento efectivo dentro del mercado financiero del norte del País.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 GENERAL**

Realizar el diagnóstico situacional de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, para identificar la problemática en la gestión identificando sus fortalezas y debilidades.

### **1.2.2 ESPECÍFICOS**

- Establecer los antecedentes históricos de Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”
- Analizar la situación administrativa de la institución
- Identificar una estructura orgánica
- Establecer la disposición de los empleados hacia los cambios

### **1.2.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

- Antecedentes Históricos
- Análisis Interno
- Estructura Administrativa
- Orgánico Funcional
- Personal

## **1.3 INDICADORES**

- FODA
- Organización

- Formas de administración
- Nivel de organización
- Satisfacción de clientes internos - Datos históricos
- Estadísticas

## 1.4 MATRIZ DE LA RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro N° 1

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
Establecer los antecedentes históricos de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR"	Antecedentes Históricos	Datos históricos Estadísticas	Observación	Archivos internos de Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR"
Analizar la situación administrativa de la institución	Estructura Administrativa	Organización Formas de administración.	Encuesta	Directivos y empleados
Establecer la estructura orgánica	Orgánico Funcional	Nivel de organización	Encuesta Entrevista	Directivos y empleados
Identificar la disposición de los empleados hacia los cambios	Personal	Satisfacción de clientes internos	Encuesta	Directivos y empleados

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Jesica Quelal



## **1.4.1. ANALISIS DE VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

### **1.4.1.1. Antecedentes Históricos de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”**

En Ecuador, el empleo no calificado al cual tiene acceso la población pobre (60% de la población) genera entre una tercera parte y la mitad del salario mínimo (\$ 280), el cual apenas cubre dos tercios de la canasta básica familiar (\$ 440). En respuesta al desempleo, el número de microempresarios ha crecido desde 1997. En respuesta al desempleo, el número de microempresarios ha crecido desde 1997. Se estima que ocupan más de 2 millones de microempresas, un tercio de ellas en zonas rurales.

En las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y Morona Santiago (en el Sur), y Carchi e Imbabura viven 1,8 millones de personas. En esas provincias, los empleos en empresas medianas y grandes son escasos, y se estima que más de la mitad de su población activa (unas 680.000 personas) depende de microempresas para subsistir. En esas provincias, las instituciones micro financieras (IMF) de carácter nacional tienen presencia muy limitada e inexistente fuera de las capitales de las provincias. En sus zonas rurales, los microempresarios dependen sobre todo de cooperativas de ahorro y crédito (COAC) para acceder a servicios financieros.

En los últimos cuatro años, las COAC de las provincias señaladas han conformado dos redes micro financieras de carácter regional, la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del SUR (UCACSUR) y la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito “UCACNOR” con el objeto de fortalecer a sus entidades socias, y expandir y profundizar los servicios financieros que ofrecen a las microempresas y a los sectores de bajos recursos de sus zonas, actuales desatendidos.

Cuadro N° 2

Las redes locales de cooperativas del norte y del sur de Ecuador

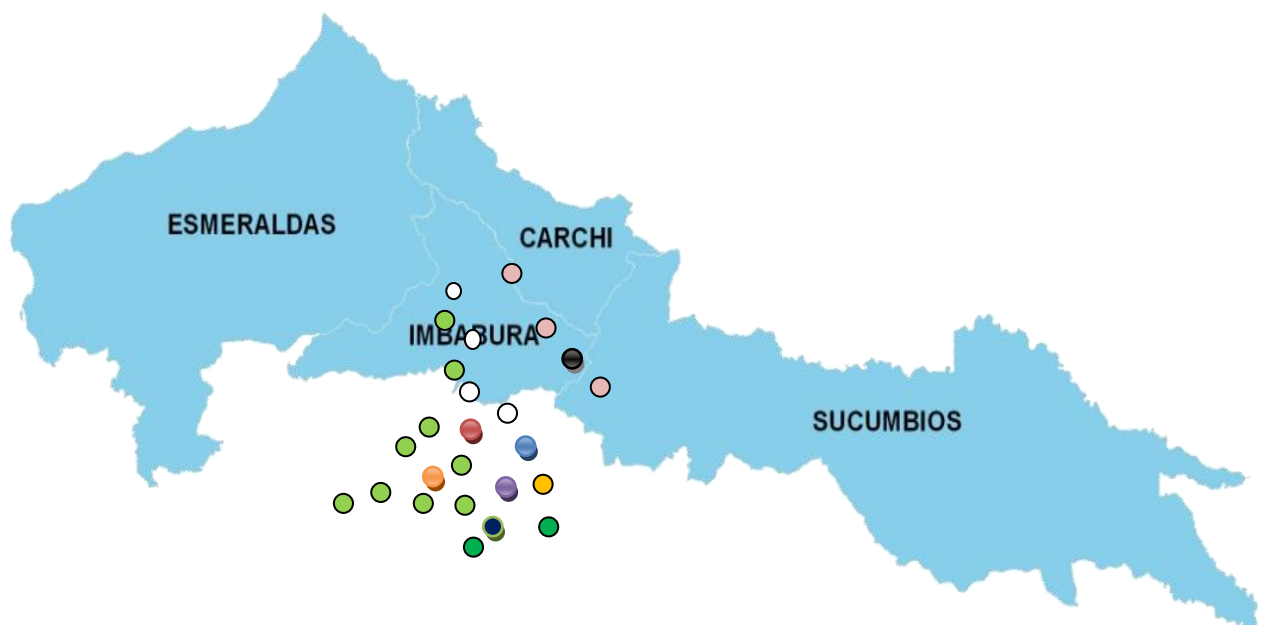
Características	UCACSUR	UCACNOR	Total Redes
Creación	Dic. 2002	Ene. 2005	-
Sede	Cuenca	Ibarra	-
Cobertura	Región Sierra Sur	Región Sierra Norte	-
	1,3 mill. habitantes	496.000 habitantes	1.796.000 hab.
PEA	479.000	169.000	648.000
Instituciones Socias	24 COAC	7 COAC	31 COAC
Socios de las COAC	225.500	19.600	245.100
Cartera Créditos US\$	143,4 millones	5,1 millones	148,5 millones
Créditos activos <sup>1</sup>	74.000	8.500	82.500
Microempresarios atendidos con crédito <sup>1</sup>	27.900	7.400	35.300
Ahorros US\$	148,6 millones	3,5 millones	152,1 millones

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, Fortalecimiento de las Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

2. Área geográfica de trabajo (mapa de la zona de influencia).

La institución tiene como área de cobertura la Región 1, que comprende las provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbios.

Gráfico N° 1



Fuente: Proyecto: “financiamiento a cadenas de valor y grupos asociativos artesanales a través de cooperativas miembros de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, en la zona norte del país en el período 2011-2014”

● **Matriz Ibarra Cooperativa Artesanos**

- Agencias: Otavalo, Cotacachi, Pimampiro, Urcuquí, Cuellaje, Cayambe, Atuntaqui, García Moreno, Apuela.

● **Matriz San Antonio Cooperativa San Antonio**

- Agencias: Atuntaqui, Ibarra.

● **Matriz Ibarra CACMU**

- Agencias: Cuenca del Lago San Pablo, Cuenca del Río Lita. .Cuenca Río el Ángel

● **Matriz San Gabriel Cooperativa San Gabriel**

- Agencias: Julio Andrade, Huaca, Bolívar, Pimampiro.

● **Matriz Otavalo Cooperativa Huayco Pungo.**

- Agencias: Urcuquí, Julio Andrade

● **Matriz Cotacachi Cooperativa Santa Anita**

- Agencias: Intag, Atuntaqui, Las Parcelas, San Rafael, Ibarra.

**3. Perfil del grupo meta al que atiende (actividades principales de sustentación, ingresos promedio, acceso a mercados, acceso a servicios)**

El grupo meta al cual enfoca las actividades; son las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la zona norte del país que son socias de Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR", las cuales son legalmente constituidas y tienen como actividades principales la captación de ahorros y la colocación de micro - créditos a comerciantes, micro empresarios, pequeños productores, agricultores los cuales no tienen fácil acceso a créditos en el mercado financiero nacional, a la vez estas poseen una amplia experiencia en el sector y gozan de una buena aceptación y participación en el mercado.

### 1.4.1.2. Estructura Administrativa

Actualmente la oficina de Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR", se encuentra ubicada en la Calle Sucre 9-66 entre Colón y Velasco, en la zona comercial de la ciudad, cuenta con instalaciones modernas y personal capacitado, lo cual permiten ofrecer el mejor de los servicios a nuestros clientes.

#### a) COOPERATIVAS ASOCIADAS

En la actualidad, la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR" cuenta con 7 Cooperativas de Ahorro y Crédito socias:

Gráficos N° 2

COAC "ARTESANOS"



COAC "SAN ANTONIO LTDA"



COAC "SANTA ANITA LTDA "



COAC "HUAYCO PUNGO LTDA"



**COAC "SAN GABRIEL LTDA"**



**COAC "MUJERES UNIDAS LTDA"**



**COAC "MAESTROS ASOCIADOS  
IMBABURA LTDA"**



## **b) MISIÓN DE UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL NORTE "UCACNOR"**

Contribuir mediante la investigación aplicada, al desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Norte.

## **c) OBJETIVOS**

Constituir una unidad de primer nivel que mediante la realización de investigación aplicada, proyectos y consultorías:

- Fomente, los procesos de investigación y desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ""socias y no socias- de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR", orientados a mejorar la competitividad y sostenibilidad de éstas.
- Contribuya a mejorar los niveles de vida de los socios y socias de las cooperativas que conforman Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR", y que están ubicadas en las provincias de Imbabura,



Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos, a través de la ejecución e implementación de programas y proyectos.

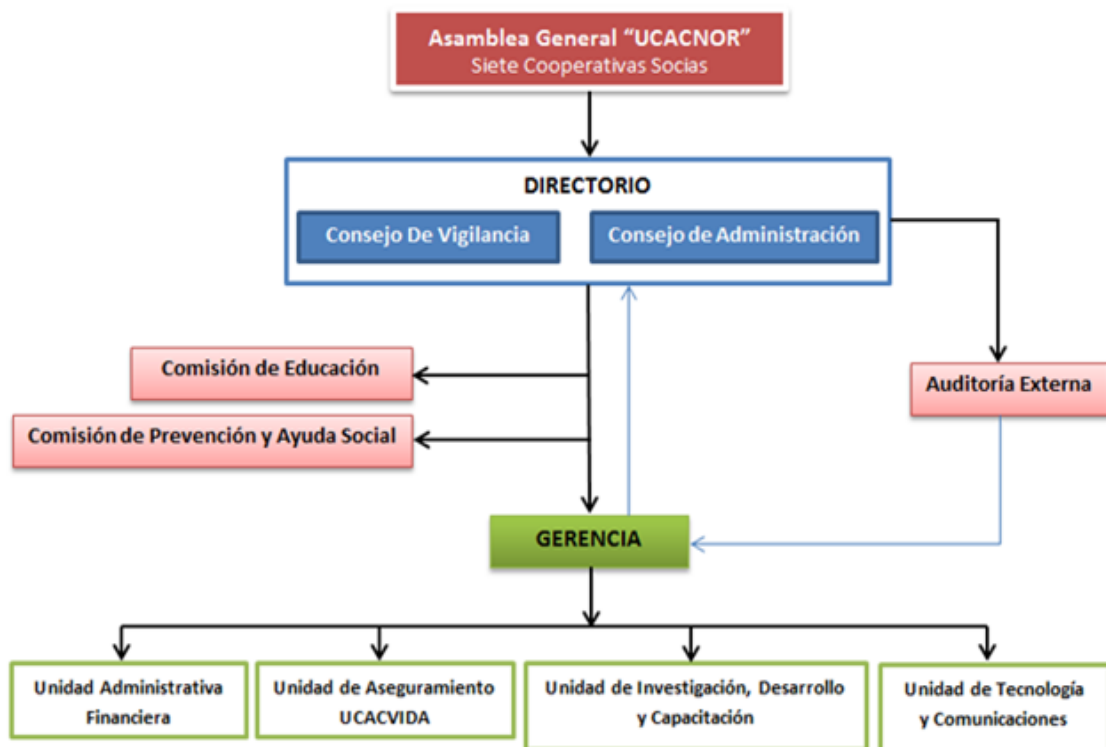
- Genere ingresos para contribuir a garantizar la sostenibilidad de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”.

## SERVICIOS

- Desarrollo de Diagnósticos Institucionales y Calificación de Riesgo
- Desarrollo de Reglamentos y manuales ajustados a la realidad institucional
- Fortalecimiento de la Gobernabilidad
- Planes Estratégicos
- Planes Operativos
- Presupuestos
- Ejecución e Implementación de Programas y Proyectos

### d) ORGÁNICO ESTRUCTURAL

Gráfico N° 3



Fuente: Proyecto: “financiamiento a cadenas de valor y grupos asociativos artesanales a través de cooperativas miembros de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte UCACNOR, en la zona norte del país en el período 2011-2014”

- **Descripción del proceso de toma de decisiones en la organización**

De acuerdo a los estatutos vigentes de la organización la Asamblea General es la máxima autoridad de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, la cual es quien toma todas las decisiones y las aprueba, está conformada por los gerentes de las cooperativas Socias, y sus decisiones son obligatorias para todas las cooperativas afiliadas, siempre que las mismas no violen lo dispuesto en las leyes, las cuales son delineadas por el Consejo de Administración y supervisadas para el cumplimiento económico financiero por el Consejo de Vigilancia.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizativa de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” trabaja bajo un modelo de estructura jerárquica horizontal y se basa en los siguientes estamentos administrativos.

- A. La Asamblea General de Socios.
- B. Consejo de Administración.
- C. Consejo de Vigilancia.
- D. La Gerencia.
- E. Las Comisiones Especiales.

**e) Organización:**

Como resultado del levantamiento de información primaria, se puede notar que en los directivos y empleados, existe un porcentaje satisfecho total y parcialmente con la organización actual, que además piensa que la organización si contribuye a la consecución de los objetivos planteados por la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”. Pero ello no implica que no se deba hacer cambios positivos en beneficio de la comunidad cooperativa, puesto que estamos viviendo una época de cambios a la que debemos sumarnos todos para mejorar la gestión administrativa en las instituciones.

**f) Grado de representación:**

La Institución posee un grado de Representación Regional, ya que según su constitución jurídica, agrupará a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de las Provincias Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos las cuales conforman la región 1, según el plan de reordenamiento territorial implementado por el Gobierno Nacional del Ecuador.

**g) Experiencia con el sector rural**

La Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, viene ejecutando el proyecto “Financiamiento a cadenas de Valor a Través de Redes de Cooperativas”, en este marco desarrolla e implementa el “Programa de Alfabetización Empresarial para Productores Rurales” en convenio con el Programa de Desarrollo Local (PRODEL), con la finalidad de que en etapas posteriores las Cooperativas Socias Artesanos Ltda. y Santa Anita Ltda., entreguen Créditos a pequeños productores que participan en cadenas de valor previamente identificadas.

**h) Descripción del rol, responsabilidades y gestión en la toma de decisiones de los consejos y comités, así como las relaciones entre estos y con la gerencia.**

- **Asamblea General de Socios:**

Es la máxima autoridad es quien toma las decisiones, a seguirse en la organización.

- **Consejo de Administración:**

Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” tendrá la facultad de conocer y resolver todos los temas que no estén determinados para ningún otro organismo ni funcionario de la cooperativa Es el ente regulador de la administración de la

organización y el encargado de establecer los lineamientos, administrativos y estratégicos, a seguir por parte de la gerencia y funcionarios.

- **Consejo de Vigilancia:**

Es el órgano de control interno de las actividades económicas que estén apegadas al presupuesto y al cumplimiento de los objetivos, que sin injerencia en la administración responden a la asamblea general.

- **La Gerencia:**

Es responsable de la gestión y administración integral de la institución es quien ejecuta las decisiones emitidas por el Directorio y se encarga de la ejecución de los lineamientos emitidos por el consejo de administración, además de ser el representante legal, judicial y extra judicial de la institución.

**i) Descripción de los sistemas generadores de la información disponible, así como los tipos de reportes disponibles.**

Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” posee un sistema de generación de Información financiera, informático denominado CONEXUS MILENNIUM adquirido a la empresa AVMEI CIA. LTDA. En la cual se puede obtener todo tipo de reportes financieros, que sirven a la administración de Gerencial y Directivos de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” para la toma de decisiones, de cualquier tipo, en la actualidad este sistema informático se está adaptando al manejo de las cuentas contables según las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

En el área administrativa financiera y contable es en donde se concentra toda la información financiera y operativa que genera cada una de las unidades, siendo esta la responsable de emitir informes financieros y contables en base a la información o informes que genera de igual forma cada una de las unidades, el procesamiento de la información se encuentra a cargo de la Coordinadora Administrativa Financiera, el informe final de todo este proceso es remitido a

Gerencia para la toma de decisiones administrativas quien a su vez es el encargado de dirigir esta información a la alta directiva de manera mensual semestral y anual.

**Cuadro N° 3**

Cooperativas	Total de Cartera	Saldo Promedio por Prestatario	Cartera en Riesgo > 30 días (%)	Número de Clientes Activos de Crédito	Clientes de Crédito Activos Mujeres	Captaciones
<b>COAC ARTESANOS</b>	5.456.043,11	1.740,92	0,04	3.134,00	0,64	3.707.252,00
<b>COAC MUJERES UNIDAS</b>	3.307.542,25	2.230,30	0,03	1.483,00	0,66	1.918.896,00
<b>COAC HUAYCOPUNGO</b>	930.102,32	2.000,00	0,01	679,00	0,44	513.108,23
<b>COAC SAN ANTONIO</b>	3.740.369,71	2.630,36	0,03	1.422,00	0,49	2.807.297,00
<b>COAC SAN GABRIEL</b>	4.268.670,19	2.281,49	0,03	1.871,00	0,51	2.999.691,00
<b>COAC SANTA ANITA</b>	3.537.398,92	1.294,80	0,02	2.732,00	0,55	1.644.249,00

Fuente: Proyecto: "financiamiento a cadenas de valor y grupos asociativos artesanales a través de cooperativas miembros de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR", en la zona norte del país en el período 2011-2014"

#### 1.4.1.3. Orgánico funcional

En cuanto a los niveles de organización, la mayoría de encuestados considera que si existe equilibrio entre las líneas de autoridad y responsabilidad, puesto que si se mantiene en la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR" internamente organizada, demostrando eficacia y eficiencia.

Más una de sus prioridades, debe ser precisamente que todas las cooperativas asociadas, tengan bien establecidos los niveles de autoridad, de manera que los empleados o subordinados sepan a quién(es) acudir cuando necesiten ayuda o soporte para desarrollar sus propias actividades.

El propósito fundamental de la creación de un manual de funciones, es el instruir a los miembros que componen la cooperativa, sobre las funciones, líneas de autoridad y responsabilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo, procurando de esta manera, minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicidad o superposición de funciones, lentitud, complicaciones innecesarias en los tramites y la mala o deficiente atención al público, entre otros.

#### **1.4.1.4. Personal**

Los empleados opinan que siempre es bueno contar con normas, y en este caso con manuales específicos que sirvan de herramienta para mejorar el desempeño de las actividades, por lo que concuerdan con que si se implementan los mismos se podría mejorar la administración de las cooperativas.

El personal, los presidentes y directivos, afirman estar dispuestos a apoyar los cambios que conlleven a mejorar la administración, contribuyendo positivamente en el desarrollo de la institución y con el desarrollo de este proyecto de investigación.

### **1.5 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población motivo de la investigación son, los Gerentes y Presidentes de las Cooperativas Asociadas, además de los directivos y personal de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR", quienes suman un total de 21 personas; a estos se les realiza un censo, es decir se aplicará la encuesta a todos los miembros de la población.

#### **1.5.1. ANTECEDENTES.**

Se presenta a continuación cuadros estadísticos con los resultados que se obtuvieron en la presente encuesta. Para efectuar la investigación de campo, con la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa, se estableció primeramente la población y muestra a ser investigadas.

#### **1.5.2. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.2.1. Determinación del censo**

*"Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de*

*referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento”.*

### **1.5.2.2. Información primaria**

Los métodos utilizados en la elaboración del presente trabajo de investigación son: Inductivo – Deductivo, por cuanto se parte de hechos particulares hasta llegar a determinar políticas institucionales para luego aplicarlas a cada unidad o área; Analítico – Sintético, para poder determinar las problemáticas administrativas.

#### **a) Encuestas**

Según: GUTIERREZ, *“La encuesta se realiza mediante la técnica de la entrevista y la técnica del cuestionario”*. Pág. 154

Se aplicó un formato de encuesta a directivos y funcionarios de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”

#### **b) Entrevistas**

Según: MÉNDEZ *“El cuestionario supone su aplicación a una población basta homogénea, con niveles similares y problemática semejante”* pág. 156

El formato de entrevista se aplicó a 3 presidentes de las Cooperativas asociadas.

#### **c) Observación directa**

Este método permitió verificar, recopilar y supervisar las actividades de todos los involucrados en la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”

### 1.5.2.3. Información secundaria

Material Bibliográfico (documentos, libros, revistas, páginas web y Estadísticas Educativas).

## 1.6. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 1.6.1. Instrumento N° 1

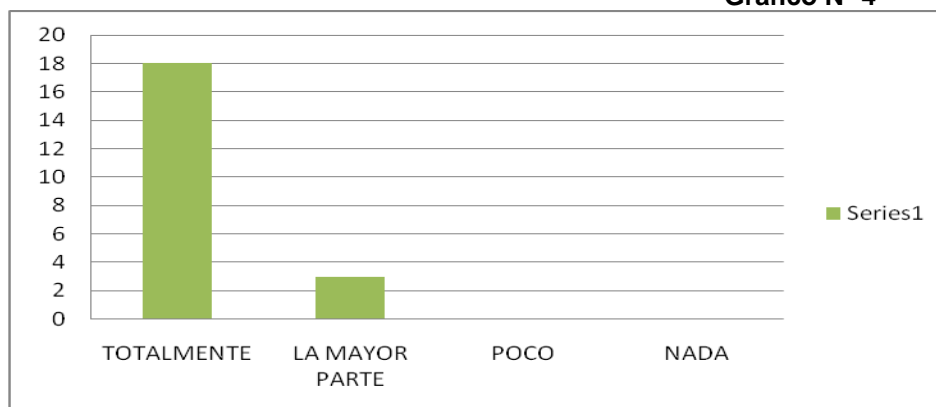
Encuesta dirigida a directivos y personal de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”.

#### 1. ¿Disponen las cooperativas de una organización formalmente establecida?

Cuadro N° 4

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	18	85.71%
La mayor parte	3	14.29%
Poco		
Nada		
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 4



Fuente: Investigación Directa  
Autora: Jesica Quelal

El 85.71% de encuestados manifiestan que las cooperativas cuentan con una organización totalmente establecida, mientras que el 14.29% cree que esta la mayor parte establecida.



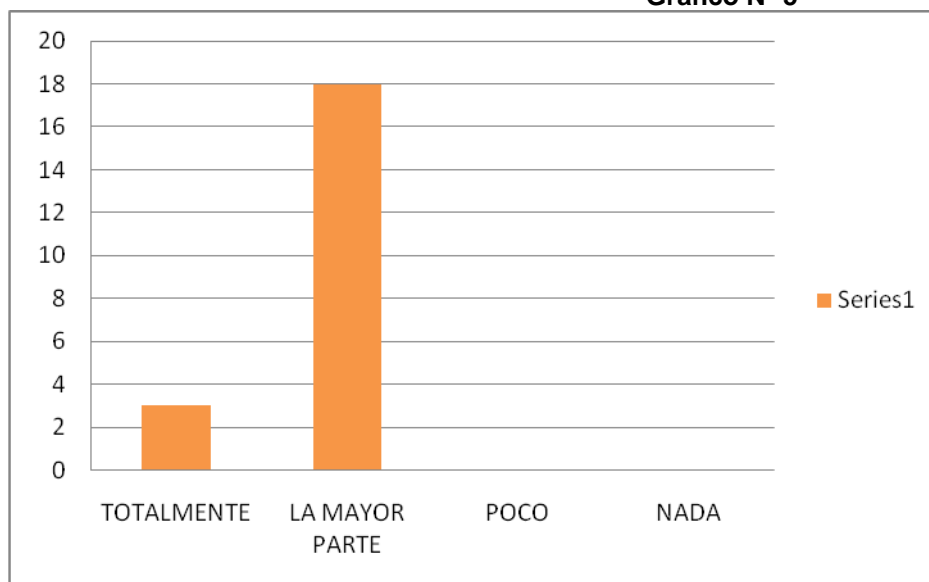
La mayoría de encuestados opina que la organización está basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes, no obstante no todos tiene la misma opción, dado que no todos los subsistemas funcionan de la mejor manera, por lo que hay un pequeño porcentaje que representa a esta tendencia.

## 2. ¿Está satisfecho con la organización actual?

Cuadro Nº 5

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	3	14.29%
La mayor parte	18	85.71%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Gráfico Nº 5



Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Jesica Quelal

El 14.29% está satisfecho totalmente con la organización actual, mientras que el 85.71% está satisfecho con la mayor parte.

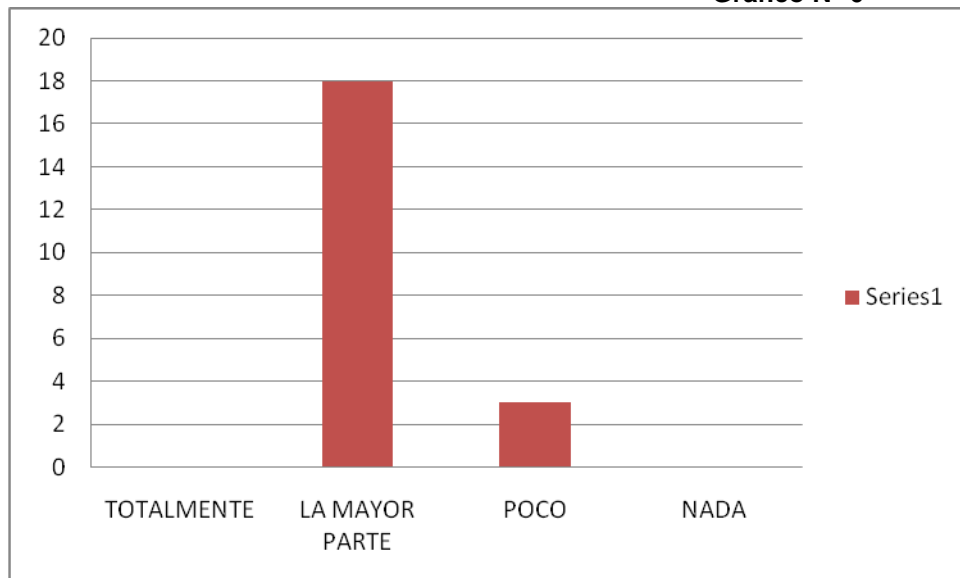
De lo anterior se desprende que existe un porcentaje satisfactorio, con la organización actual, pero ello no implica que no se deba hacer cambios positivos en beneficio de la comunidad cooperativa, puesto que estamos viviendo una época de cambios a la que debemos sumarnos todos para mejorar la gestión administrativa en las instituciones.

**3. ¿Contribuye la organización real a la consecución de los objetivos de la Institución?**

**Cuadro Nº 6**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	18	14.29%
Poco	3	85.71%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Gráfico Nº 6**



**Fuente: Investigación Directa**  
**Autora: Jesica Quelal**

El 85.71% piensa que la mayor parte la organización real si contribuye a la consecución de los objetivos de la Institución y el 14.29% piensa que contribuye poco.

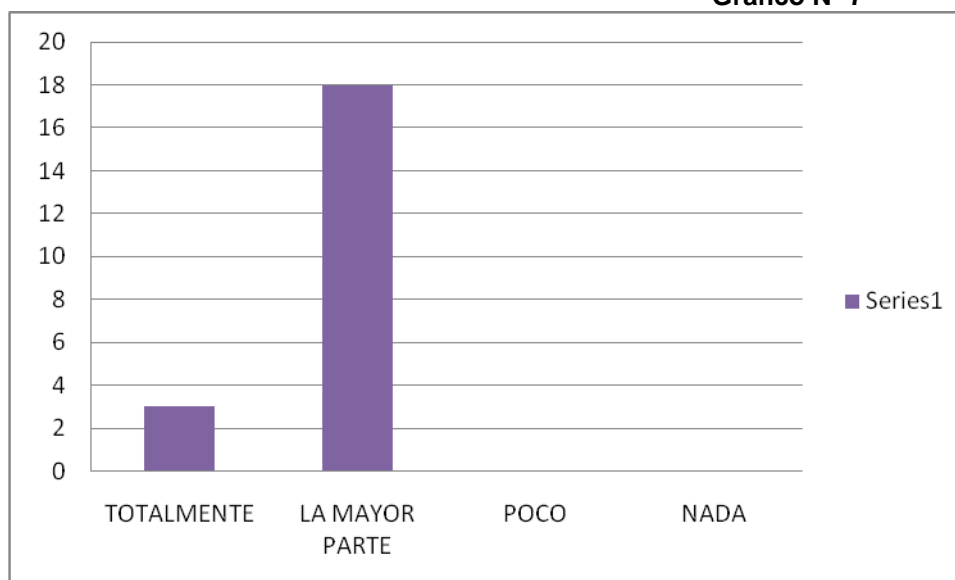
DE lo expuesto se puede notar que la mayor parte de la población piensa que la organización si contribuye a la consecución de los objetivos de la Institución.

#### 4. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?

Cuadro N° 7

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	3	14.29%
La mayor parte	18	85.71%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 7



Fuente: Investigación Directa  
Autora: Jesica Quelal

El 85.71% considera que en mayor parte, si existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad, y el 14.29 que el equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad es total. Esta tendencia demuestra que las cooperativas están internamente organizadas, existiendo eficiencia y eficacia.

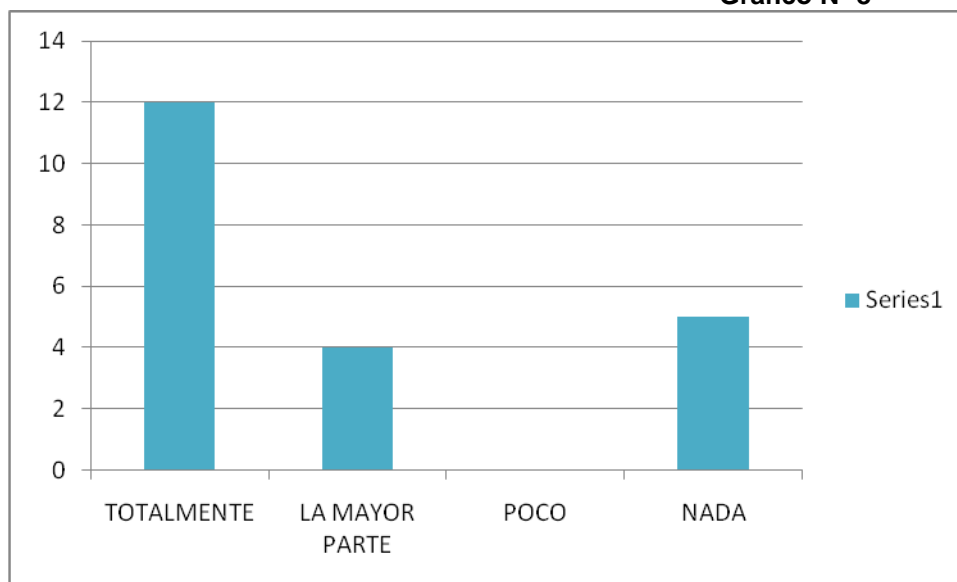
Más, una de sus prioridades, debe ser precisamente que todas las cooperativas asociadas, tengan establecidos los niveles de autoridad, de manera que los empleados o subordinados sepan a quién(es) acudir cuando necesiten ayuda o soporte para desarrollar sus propias actividades.

5. ¿Sabe usted que es un manual de funciones y para qué sirve?

Cuadro N° 8

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	12	57.14%
La mayor parte	4	19.05
Poco	0	0%
Nada	5	23.81
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 8



Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Jesica Quelal

Al preguntar sobre el conocimiento de lo que es un manual de funciones y su utilidad, el 57.14% dice tener conocimiento total, el 19.05% saber la mayor parte y el 23.81% dice no saber nada sobre el tema.

El propósito fundamental de la utilización de manuales es instruir a los miembros que componen las cooperativas, sobre las funciones, líneas de autoridad y responsabilidades de acuerdo a sus puestos de trabajo, procurando de esta manera, minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la

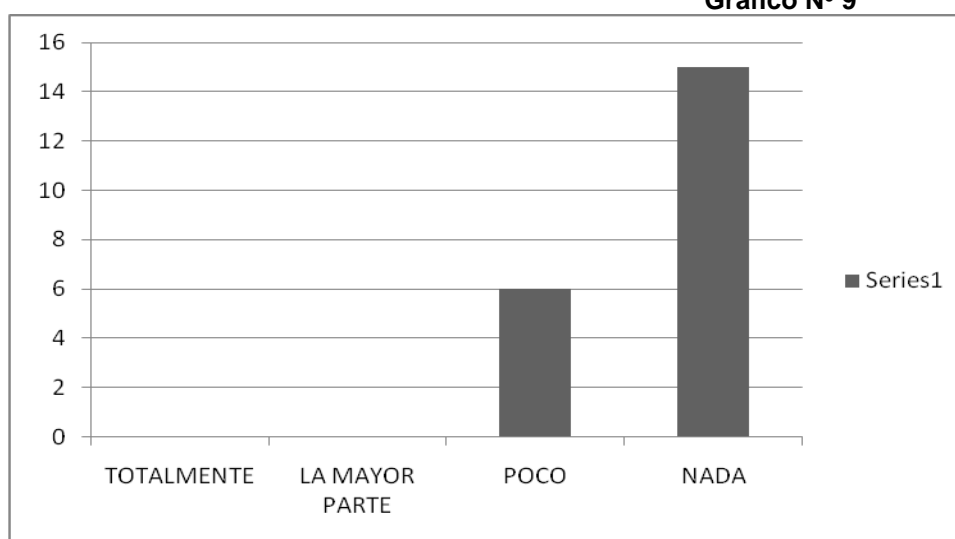
duplicidad o superposición de funciones, lentitud, complicaciones innecesarias en los tramites y la mala o deficiente atención al público, entre otros.

**6. ¿Cuenta la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, con un modelo de manual de funciones y manuales de procedimientos de talento humano estandarizados para todas las cooperativas asociadas?**

**Cuadro Nº 9**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	6	28.57%
Nada	15	71.43%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Gráfico Nº 9**



**Fuente: Investigación Directa**  
**Autora: Jesica Quelal**

Del, cuadro y el gráfico se desprende que el 71.43% dice que no existe nada, mientras que el 28.57% dice que existe un poco.

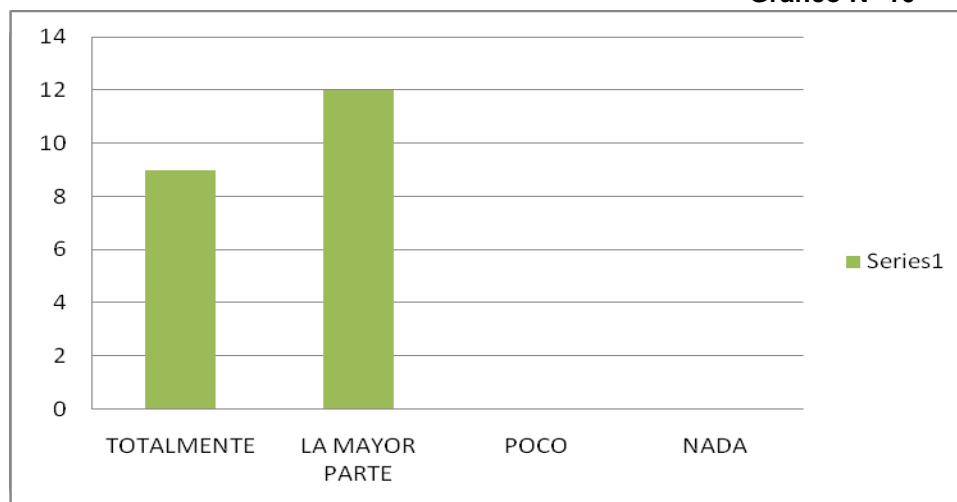
Los Manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

7. ¿Considera que los manuales podría dinamizar el trabajo de las cooperativas asociadas?

Cuadro Nº 10

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	9	42.86%
La mayor parte	12	57.14%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Gráfico Nº 10



Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Jesica Quelal

El 57.14% considera que los manuales, en su mayor parte si dinamizan el trabajo de las cooperativas asociadas; mientras que el 42.86% dice que dinamizaría el trabajo totalmente.

Se puede anotar que siempre es bueno contar con normas, y en este caso con manuales específicos que sirvan de herramienta para mejorar el desempeño de las actividades, por lo que los encuestados concuerdan con que si se implementan los mismos se podría mejorar la administración de las cooperativas. Los manuales deben incluir las normas legales, reglamentarias y administrativas

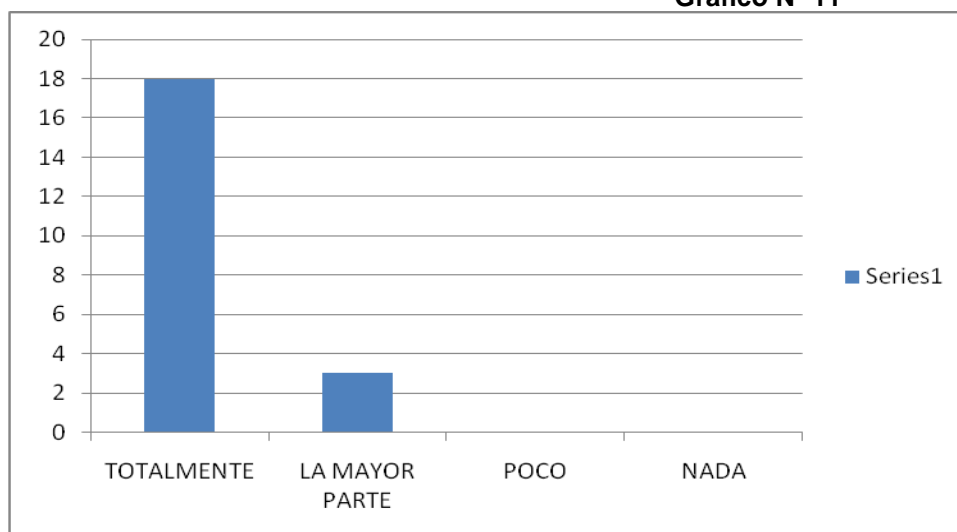
que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones y la forma en la que las cooperativas se encuentran organizadas.

**8. ¿En caso de realizarse los manuales para todas las cooperativas este debería ser entregado a los empleados para su socialización y conocimiento?**

**Cuadro Nº 11**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	18	85.71%
La mayor parte	3	14.29%
Poco	0	0%
Nada	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Gráfico Nº 11**



**Fuente: Investigación Directa**  
**Autora: Jesica Quelal**

El 85.71% piensa que en caso de realizarse un manual de funciones para todas las cooperativas, este debería ser entregado a los empleados para su socialización y conocimiento; mientras que el 14.29% opina que debería ser socializado la mayor parte.

Los manuales son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben

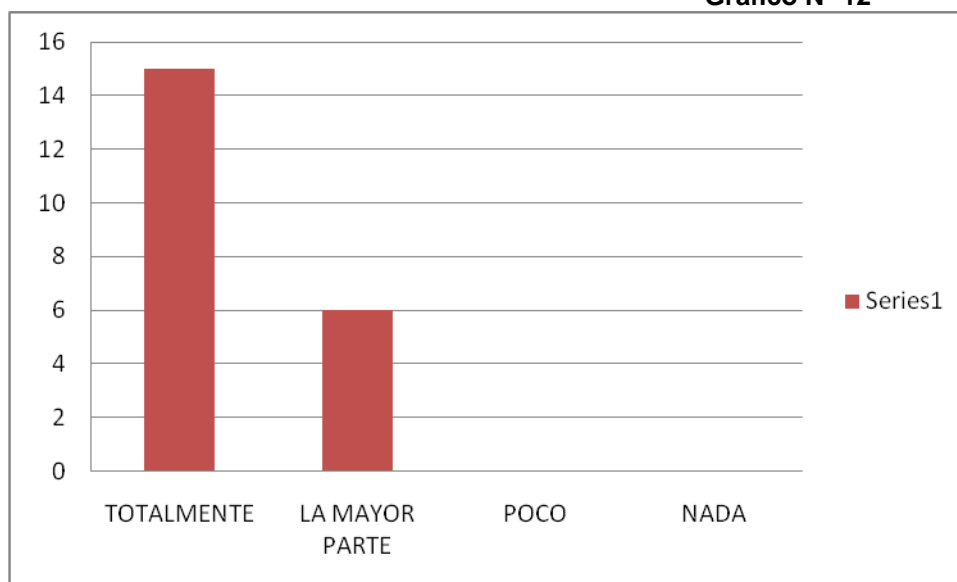
reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la cooperativa.

**9. ¿Está usted dispuesto a brindarnos su apoyo para ejecutar ésta iniciativa; sujetándose a los cambios que ésta podría ocasionar?**

**Cuadro N° 12**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
En su totalidad	15	71.43%
La mayor parte	6	28.57%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 12**



**Fuente: Investigación Directa**  
**Autora: Jesica Quelal**

El 71.43% está totalmente dispuesto a brindar su apoyo para ejecutar ésta iniciativa, sujetándose a los cambios que ésta podría ocasionar mientras que el 28.57% piensa que apoyaría en la mayor parte posible.

Los resultados demuestran que la mayoría de encuestados están dispuestos a apoyar los cambios que conlleven a mejorar la administración, contribuyendo positivamente en el desarrollo de la institución y con el desarrollo de este proyecto de investigación.

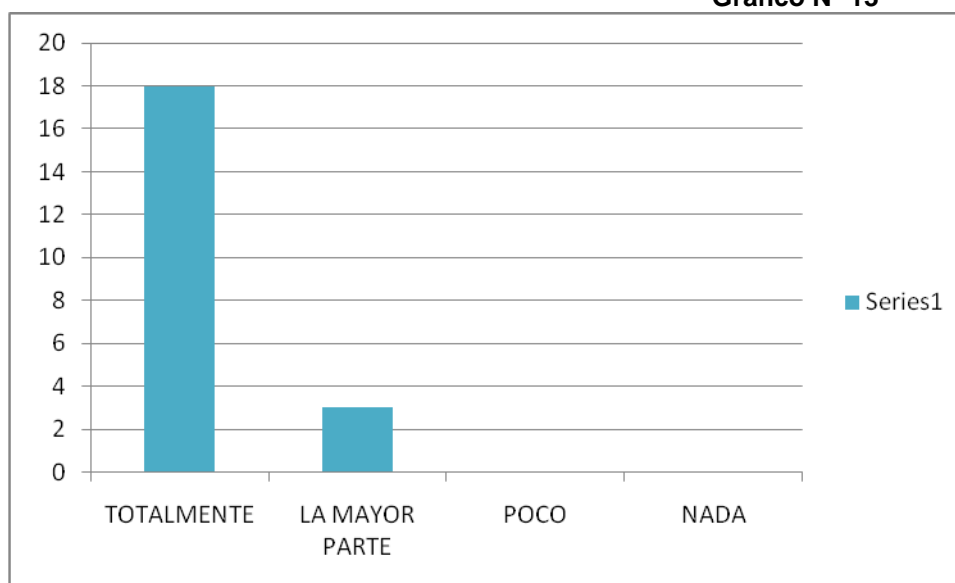


**10. ¿En la actualidad están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos y líneas de autoridad?**

**Cuadro Nº 13**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
En su totalidad	18	85.71%
La mayor parte	3	14.29%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Gráfico Nº 13**



**Fuente: Investigación Directa**  
**Autora: Jesica Quelal**

El 85.71% piensa que en la actualidad están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos y líneas de autoridad y el 14.29% que están definidas en la mayor parte.

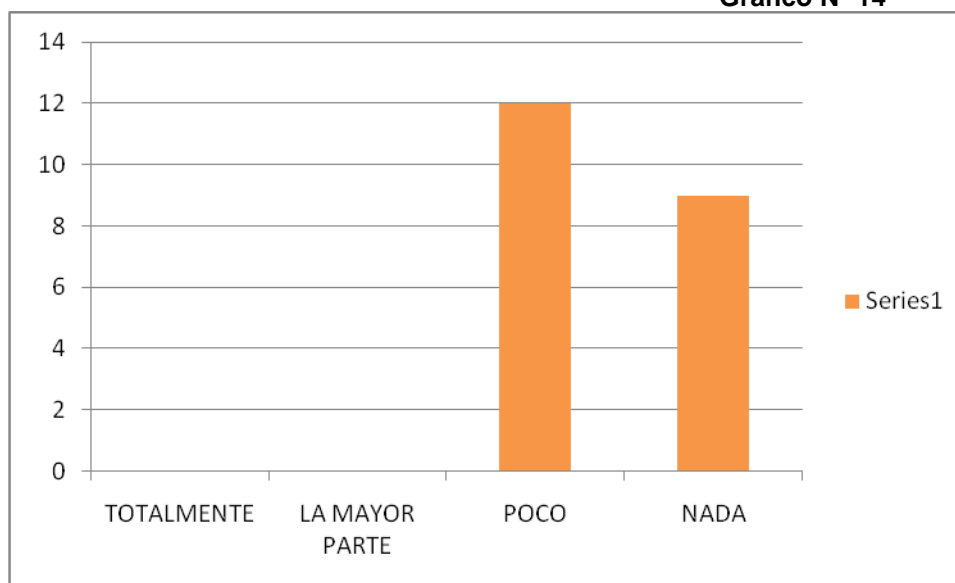
En su mayoría los empleados, opinan que conocen sus funciones de forma rutinaria, pero no están definidas por escrito.

### 11. ¿Cuenta con un manual de funciones que usted realiza?

Cuadro N° 14

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	0	0%
La mayor parte	0	0%
Poco	12	57.14%
Nada	9	42.86%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 14



Fuente: Investigación Directa  
Autora: Jesica Quelal

El 57.14% de los encuestados dice que para dar cumplimiento a sus funciones cuenta poco con un manual y el 42.86% que no cuenta con un manual.

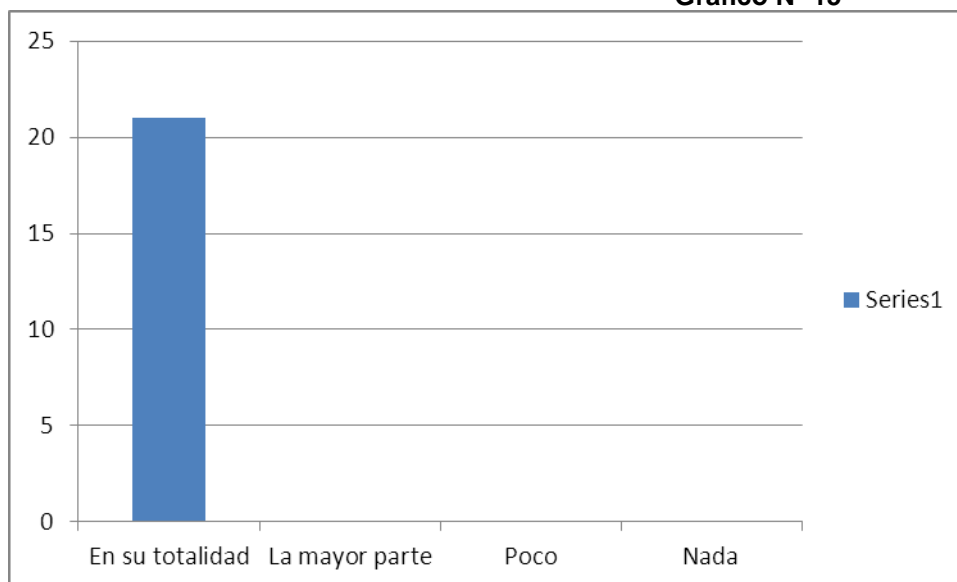
Al parecer los empleados saben por rutina cuáles son las funciones inherentes a sus puestos de trabajo; pero no cuentan con un respaldo escrito de las funciones detalladas en un manual.

12. ¿Les gustaría contar con un modelo de gestión de talento humano que permita la selección, inducción, evaluación capacitación y desarrollo y se publique?

Cuadro N° 15

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	21	100%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 15



Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Jesica Quelal

El 100% de los encuestados afirman que les gustaría tener un Modelo de gestión del Talento Humano estandarizado para las cooperativas asociadas y que se publique.

## **1.6.2. Instrumento N° 2 (Entrevista realizada al presidente de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCANOR”)**

### **1. ¿Está usted de acuerdo con que se implemente en las Cooperativas Asociadas un Manual de Funciones Estandarizado?**

Si porque, la estructura básica de una cooperativa es única, además esto nos permitirá mayor fluidez en los procesos.

El Manual de Funciones, contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos; es precisamente lo que se requiere en las cooperativas.

### **2. ¿Qué aspectos positivos y negativos, le encuentra usted al Modelo de Gestión de Talento Humano?**

**Positivos:** Mejorar los procesos, la utilización del talento humano y evitar los desperdicios de recursos.

**Negativos:** ninguno.

### **3. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?**

Si existen controles, como el Plan Operativo Anual, que es monitoreado mensualmente por el consejo.

- **¿Quién los define?** Los proponen los Gerentes y se aprueba en Consejo de Administración.
- **¿Cómo los definen?** De acuerdo a objetivos

- **¿Están actualizados y funcionan?** Si se los lleva a cabo, se da cumplimiento pero generalmente no en los tiempos previstos.

**4. ¿Hay algún área específica responsable de la implementación de controles a nivel de las cooperativas asociadas?**

Un área específica no existe, pero los organismos de apoyo para las cooperativas exigen una auditoría interna y externa. Además que existe el control permanente de la Dirección nacional de Cooperativas (MIES) a quienes se les realiza Rendición de Cuentas contables.

**5. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?**

Si, las cooperativas se rigen a los reglamentos internos de cada cooperativa, las que cuentan con ellos, y la descripción de funciones de acuerdo al orgánico funcional de las mismas.

**6. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?**

Siempre se debe mejorar una forma de hacerlo es aplicando instrumentos secundarios como son los manuales de funciones y la administración del talento humano.

**7. ¿La estructura actual de las cooperativas es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?**

Las estructuras de las cooperativas son dinámicas y van cambiando de conformidad al crecimiento de los enseres es por eso que siempre se debe actualizar.

**8. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

De una manera empírica, es decir no existe un documento formalizado ni difundido.

**9. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?**

De igual manera esto se lo realiza empíricamente, aplicando pruebas de conocimiento.

**10. ¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la cooperativa como al puesto que van a desempeñar?**

De alguna manera se cumple pero tiene que ser formalizado por medio de procedimientos específicos.

**11. ¿Se capacita a los funcionarios y empleados?**

Ocasionalmente, pero es fundamental contar con un verdadero programa de capacitación que permita dotar de conocimientos, habilidades y destrezas al talento humano para mejorar las operaciones.

## **1.7. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA**

### **1.7.1 Análisis del medio interno**

Las Fortalezas se refieren a las características internas en las que se apoya la institución, para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas provenientes del entorno. Y las debilidades son los problemas o dificultades que determinan insatisfacción en el accionar de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”.

### **1.7.2. Análisis del medio externo**

Las Oportunidades están constituidas por elementos externos que a pesar de no tener control la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, puede convertirlas en un aliado para el crecimiento; en cambio las amenazas se pueden volver una desventaja o peligro para el normal desempeño.

### **1.7.3 Fortalezas**

1. Infraestructura propia y adecuada **(3)**
2. Contar con cooperativas altamente competitivas en el mercado **(6)**
3. Principios filosóficos de Cooperativismo y Bienestar Social **(6)**
4. Posicionamiento en el mercado **(3)**
5. Apertura a las innovaciones y cambios **(6)**

#### 1.7.4. Debilidades

1. Falta de instrumentos administrativos. **(6)**
2. No todos los empleados cumplen con el perfil profesional requerido para el puesto **(6)**
3. Estructura organizacional de las cooperativas desactualizados **(3)**
4. Falta de organización, planificación y ejecución institucional **(3)**
5. Funciones no específicas de acuerdo al puesto de trabajo **(6)**

#### 1.7.5. Oportunidades

1. Elevar el nivel de compromiso de las cooperativas **(6)**
2. Acceso a nuevas tecnologías. **(3)**
3. Fortalecer el prestigio institucional de las cooperativas **(3)**
4. Captación de más cuenta ahorristas **(3)**
5. Total predisposición a la inclusión de más cooperativas **(6)**



### 1.7.6. Amenazas

1. Disminución de tasas de interés activas y pasivas **(6)**
2. Riesgo país. **(3)**
3. Competencia **(1)**
4. Disminución de la capacidad de ahorro **(6)**
5. Inestabilidad económica a nivel país **(6)**
6. Nuevas leyes que afectan al sistema financiero

### 1.8. CRUCES ESTRATÉGICOS

#### 1.8.1 Cruce estratégico - Análisis de Aprovechabilidad

**ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA  
ESTRATÉGICA**

Cuadro N° 16

OPORTUNIDADES  A = ALTA = 6 B = MEDIA = 3 C = BAJA = 1  ↓  ← FORTALEZAS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
(1)	9	6	6	6	9	36
(2)	12	9	9	9	12	51
(3)	12	9	9	9	12	51
(4)	9	6	6	6	9	36
(5)	12	9	9	9	12	51
<b>TOTALES</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>54</b>	

Las cooperativas son organizaciones basadas en valores de autoayuda, como la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

Las cooperativas no podrán sobrevivir en el entorno actual a menos que se cree un entorno jurídico reglamentario en el que, cooperativas independientes y democráticas puedan crecer y volverse competitivas y sostenidas.

Es por esto que la estrategia a seguirse para invertir esta tendencia es que las cooperativas formen sus propias alianzas, no sólo para promover sus intereses económicos, sino también para formar grupos de presión, para garantizar el beneficio de oportunidades globales que no sólo favorecerán a sus miembros, sino que a la postre, beneficiarán también a las comunidades locales.

Este es el camino que está siguiendo la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte "UCACNOR" y su baluarte se rige en la unión de las cooperativas y en su predisposición a la inclusión de más cooperativas, con el apoyo permanente de su capital humano y la apertura que tiene hacia los cambios, en pro del bienestar común.

Es así, que en esta perspectiva no puede haber bien común a menos que las cooperativas estén integradas y sean estables.

## 1.8.2 Cruce estratégico – Análisis de vulnerabilidad

### ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

Cuadro N° 17

AMENAZAS A = ALTA = 6 B = MEDIA = 3 C = BAJA = 1  DEBILIDADES →	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	T
(1)	12	9	7	12	12	52
(2)	12	9	7	12	12	52
(3)	9	6	4	9	9	37
(4)	9	6	4	9	9	37
(5)	12	9	7	12	9	52
<b>TOTALES</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	

El gasto público puede afectar el nivel o capacidad de ahorro de la población, en vista de que el gasto público está financiado por lo general por ingresos provenientes de los impuestos. Al incrementar los impuestos, se deja a la población con una menor parte de sus utilidades lo que disminuye su capacidad de ahorro. Y este factor es una amenaza latente para el área financiera, no obstante una estrategia para en algo menguar la incidencia de esto, es crear un programa de Incentivos de Ahorro con promociones permanentes. Además, mejorando el servicio ofrecido por las cooperativas, haciendo uso de herramientas administrativas como es el Manual de Funciones, donde se compila en forma adecuada, secuencial y detallada las funciones de acuerdo a los puestos de trabajo, permitiendo mejorar la eficiencia y efectividad del desempeño del empleado y por ende de la calidad del servicio al usuario.

Cuadro Nº 18

1.9 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Infraestructura propia y adecuada	Falta de instrumentos administrativos
	Contar con cooperativas altamente competitivas en el mercado	No todos los empleados cumplen con el perfil profesional requerido para el puesto
	Principios filosóficos de Cooperativismo y Bienestar Social	Estructura organizacional desactualizada
	Posicionamiento en el mercado	Falta de organización, planificación y ejecución institucional
	Apertura a las innovaciones y cambios	Funciones no específicas de acuerdo al puesto de trabajo
OPORTUNIDADES	FO	DO
Eleva el nivel de compromiso de los Empleados	Infraestructura propia y adecuada - Eleva el nivel de compromiso de los Empleados	Falta de instrumentos administrativos - Eleva el nivel de compromiso de los Empleados
Acceso a nuevas tecnologías.	Contar con cooperativas altamente competitivas en el mercado - Acceso a nuevas tecnologías.	No todos los empleados cumplen con el perfil profesional requerido para el puesto - Acceso a nuevas tecnologías.
Fortalecer el prestigio institucional	Principios filosóficos de Cooperativismo y Bienestar Social - Fortalecer el prestigio institucional	Estructura organizacional desactualizada - Fortalecer el prestigio institucional
Captación de más cuenta ahorristas	Posicionamiento en el mercado - Captación de más cuenta ahorristas	Falta de organización, planificación y ejecución institucional - Captación de más cuenta ahorristas
Total predisposición a la inclusión de más cooperativas	Apertura a las innovaciones y cambios - Total predisposición a la inclusión de más cooperativas	Funciones no específicas de acuerdo al puesto de trabajo - Total predisposición a la inclusión de más cooperativas

AMENAZAS	FA	DA
Disminución de tasas de interés activas y pasivas	Infraestructura propia y adecuada - Disminución de tasas de interés activas y pasivas	Falta de instrumentos administrativos - Disminución de tasas de interés activas y pasivas
Riesgo país.	Contar con cooperativas altamente competitivas en el mercado - Riesgo país.	No todos los empleados cumplen con el perfil profesional requerido para el puesto - Riesgo país.
Competencia	Principios filosóficos de cooperativismo y bienestar social - La Globalización	Estructura organizacional desactualizada - Competencia
Disminución de la capacidad de ahorro	Posicionamiento en el mercado - Disminución de la capacidad de ahorro	Falta de organización, planificación y ejecución institucional - Disminución de la capacidad de ahorro
Inestabilidad económica a nivel país	Apertura a las innovaciones y cambios - Nuevas leyes que afectan al sistema financiero	Funciones no específicas de acuerdo al puesto de trabajo - Nuevas leyes que afectan al sistema financiero

## **1.10 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Luego de la investigación realizada a los directivos de las cooperativas, funcionarios y gerente de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, a través de métodos de recolección primaria como son las encuestas, y luego de haber realizado la matriz FODA, y su respectivo cruce de matrices para establecer la estrategia ofensiva y defensiva, se ha concluido que el problema diagnóstico es que: la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, aun siendo la institución encargada de vigilar y mejorar los procesos administrativos de las cooperativas asociadas, no cuenta con un manual de funciones y manual de procedimientos administrativos del talento humano estandarizados, para todas las cooperativas participantes que contribuya y apoye a la gestión de los directivos en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La implementación del manual de funciones y de procedimientos de administración del talento humano, permitirá mejorar el funcionamiento operativo de las cooperativas asociadas a la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, en beneficio directo de sus socios.

Es así que de la efectividad y actualización de los manuales depende el éxito de la administración, en la toma efectiva de decisiones y por ende la mejor atención en los servicios que ofrecen las cooperativas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS

Registro oficial N° 6.842 (del 7 de setiembre de 1966)

##### **TITULO I**

##### **Naturaleza y fines**

**Artículo 1.-** No se podrá aprobar el estatuto de una cooperativa cuando su objetivo fundamental no se halle bien determinado o no reúna las condiciones y requisitos señalados en la Ley de Cooperativas y en este Reglamento. En Asamblea General Extraordinaria deben ser aprobados y quedar establecidos los reglamentadas en los estatutos de la Cooperativa.

**Artículo 3.-** Las cooperativas se regirán por los principios universales del cooperativismo y, en especial, por los siguientes:

1. Igualdad de derechos de los socios;
2. Libre acceso y retiro voluntario;
3. Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido;
4. Interés limitado sobre los certificados de aportación, que en ningún caso será mayor del 6% anual;
5. Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado en la cooperativa por cada socio;
6. Indiscriminación y neutralidad política, religiosa y racial; y
7. Variabilidad del capital social.

El cooperativismo se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano. Es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades.

**Artículo 4.-** Es prohibido a las cooperativas:

- a) Pertenecer a instituciones cuyos fines estén en pugna con los principios y espíritu cooperativo o respaldar actitudes contrarias a ellos;
- b) Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas, ajenas a la institución, que les permita participar de los privilegios y beneficios que concedan la Ley y este Reglamento a las cooperativas;
- c) Realizar actividades diferentes a los objetivos de la institución, señalados en la Ley, este Reglamento o sus estatutos;
- d) Conceder preferencia o privilegios a un socio en particular, ni aún a título de iniciador, fundador o director; y,

*e) Exigir a los nuevos socios que suscriban un mayor número de certificados de aportación de los que hayan adquirido los socios fundadores desde que ingresaron a la cooperativa o que contraigan con la institución cualquier obligación económica extraordinaria, que no la hayan contraído los demás socios. Se deberá cumplir, las prohibiciones expresas consagradas en la ley a las cooperativas y los derechos y obligaciones que les asisten a los asociados.*

**Artículo 5.-** *Las disposiciones señaladas en los artículos anteriores rigen, también para las organizaciones de integración cooperativa, a que se refiere el Título VII de la Ley de Cooperativas, en todo cuanto les sea aplicable.*

Los artículos del Reglamento de la Ley de Cooperativas contienen un conjunto de normas que regulan la vida de las Cooperativas. Las organizaciones cooperativas como la Unión de Cooperativas del Norte "UCACNOR", están reguladas por las mismas leyes a más de la reglamentación interna. Y fue conformada para lograr fuerza en el mercado. Y por medio de actividades participativas movilizar recursos y conocimientos en búsqueda del bien común entre las siete cooperativas asociadas.

## **2.2. DEFINICIÓN DE MANUALES**

VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009): *"Afirma que los Manuales Administrativos contienen una serie de referencias de organización que son usados frecuentemente por los ejecutivos como política de acción". (Pág.199)*

Los Manuales Administrativos contienen información respecto de las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa.

Además, los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones



administrativas y operativas, y son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

### **2.3. IMPORTANCIA**

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Un manual no es la solución total de los problemas administrativos de una organización, el manual debe ser considerado como el reflejo de una administración bien organizada y eficiente, que analiza constantemente las funciones y métodos de trabajo procurando cada momento su tecnificación y racionalización.

### **2.4. MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Según: VÁSQUEZ, Víctor Hugo, (2009):

*Los manuales administrativos, están integrados por información básica que describe los cargos que contiene la organización y las funciones que deben desempeñarse en cada puesto, esto constituye una guía de trabajo, nos indica que camino debemos seguir porque detalla lo que debe hacerse y cómo hacerlo; especifica las políticas de acción por las que se desenvuelven las actividades internas, conjuntamente con las condiciones personales y profesionales, permite que todos hablen el mismo*

*idioma, trabajen en coordinación, es decir un solo equipo de trabajo en busca del logro de los objetivos institucionales. (Pág. 202)*

Los Manuales Administrativos, son documentos donde se condensan instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas de los empleados o trabajadores, en el normal desarrollo de las funciones propias de su cargo y de los procedimientos realizados al interior de la institución.

#### **2.4.1 Manual de Funciones y competencias**

VÁSQUEZ, Víctor (2009) *“...contiene información respecto de las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitando por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa”* (pág. 199)

El Manual de Funciones y competencias, constituye un documento que expone en forma detallada la estructura organizacional formal de una institución, a través de la descripción de funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo. Y competencias en base a los conocimientos, habilidades y destrezas; constituyéndose en una herramienta administrativa valiosísima, que facilita el aprendizaje de la organización, por una parte, y por otra, proporciona la orientación precisa que requiere el personal para orientar sus esfuerzos para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

#### **2.4.2. Ventajas de los Manuales**

Según: VÁSQUEZ, Víctor Hugo (2009): *Se puede identificar ventajas de acuerdo a los siguientes aspectos:*

##### ***A. En cuanto a la organización:***

- *Delimitan el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.*
- *Analizan la estructura y funciones de la empresa.*

- *Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.*
- *Desarrollo de la actividad con mejor nivel de efectividad.*
- *Optimización del recurso humano, material y económico.*

*La importancia de los manuales en cuanto a su organización, sirve para que el personal que labora en una empresa o institución, este más organizado, y sepa que hacer y cómo hacerlo.*

***B. En cuanto a los ejecutivos:***

- *Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.*
- *Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.*
- *Permite conocer las vías de mando y de relación funcional.*

*La importancia de los manuales en cuanto a los ejecutivos, radica en que establece sus competencias de mando.*

***C. En cuanto al personal de operación:***

- *Permite un conocimiento general de la estructura de la organización.*
- *Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignada.*
- *Facilita la capacidad por áreas funcionales. (Pág. 201)*

La importancia de los manuales en cuanto al personal de operaciones, es similar a la de los ejecutivos, es decir, establece las competencias del personal operativo.

### **2.4.3. Desventajas de los Manuales**

Destacando como desventajas tenemos las siguientes: se limita la apertura en el desarrollo de las actividades evidenciándose una rigidez en su cumplimiento, los gastos que ocasiona el estudio, preparación, elaboración y mantenimiento generalmente son altos, haciéndose necesaria la aplicación de un estudio de costo – beneficio que respalde su creación y elaboración.

Además debido a la magnitud de las organizaciones y su funcionamiento dinámico, puede ser que en poco tiempo no se ajusten a la realidad.

#### **2.4.4. Contenido de los Manuales**

Según: VÁSQUEZ, Víctor Hugo (2009):

*El contenido de los Manuales dependerá del asunto a tratar y del tamaño de la empresa. Un manual de Organización y Funciones, contiene los siguientes aspectos:*

- a) *Aspectos Generales.- Antecedentes, objetivos y políticas de la institución.*
- b) *Aspectos Esenciales.- Descripción de las unidades administrativas y de los puestos de trabajo.*
- c) *Aspectos Complementarios.- Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución. (Pág. 200)*

Es importante mencionar que el contenido que posee el manual, depende en cierta forma del éxito del desempeño de las actividades internas de la organización, debido a que en este se plasman aspectos muy importantes como: objetivos institucionales, estructura organizativa con sus unidades y el tipo de puestos que se requiere para cada uno de ellos, se evidencia la definición de autoridad y responsabilidad.

#### **2.4.5. Objetivos de los Manuales**

Facilitan el desempeño de actividades y optimizan el tiempo, sirven de guía para el entrenamiento del personal especialmente de aquel que se incorpora como nuevo a la institución, permitiendo que las labores se desarrollen con uniformidad y constancia, evitando estancamientos o errores que afecten la funcionalidad interna, permiten descubrir falencias como: pérdidas económicas, de tiempo por duplicidad de funciones o mala segregación de las mismas.

Por tanto, los manuales no son la solución a todos los problemas institucionales, pero si constituyen una herramienta de trabajo administrativo, reflejan una administración organizada, qué va a desempeñarse, los métodos de trabajo que aplica son la finalidad de ir innovando y mejorando la gestión administrativa.

#### **2.4.6. Pasos para la elaboración de Manuales**

VÁSQUEZ, Víctor Hugo, (2009) presenta los siguientes pasos:

- a) *Recopilación de información*
- b) *Estudio y análisis de la documentación recopilada*
- c) *Elaboración del proyecto del manual*
- d) *Dictamen de autoridad competente*
- e) *Propuesta definitiva del manual revisado*
- f) *Aprobación por la más alta autoridad de la empresa*
- g) *Publicación del manual y distribución.* (Pág. 207)

Es necesario recopilar información sobre normas, políticas, problemas que se suscitan internamente, leyes de constitución, manuales, organigramas, reglamentos, circulares, instructivos que pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas a las personas directamente relacionadas con esta información; es imprescindible que esta información sea analizada y estudiada para que se rescate aquella que sea necesaria e importante para que los resultados sean los deseados.

#### **2.5. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los administradores realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que cuando los administradores hacen su trabajo, suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la Administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los administradores, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñen ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

### **2.5.2. Planificación**

STEPHEN, Robbins, (2008), *“Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”* (Pág. 212)

Para Robbins, la planificación constituye un proceso donde primeramente se delimitan los objetivos y metas a partir de los cuales luego continuar con el establecimiento de estrategias las cuales son necesarias para alcanzar las metas y objetivos planteados con anterioridad.

CERTO, Samuel, (2008): *“Esta implica la elección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en la que se deben ejecutar”* (Pág. 10)

Similar criterio tiene Samuel Certo, para el cual la planificación es base fundamental para el desarrollo de los planes y programas establecidos para la consecución de metas y objetivos necesarios para una institución.

Los planes para una organización son muy necesarios ya que sin ellos los administradores no pueden saber cómo organizar debidamente a su personal y/o sus recursos. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de lo que deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza. Sin un plan los administradores y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas, ni de saber cuándo y dónde se desviaron del camino.

### **2.5.3. Organización**

STONER, James; FREEMAN, Edward; (2008): *“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización”* (Pág. 12)

Para Stoner y Freeman la organización es el proceso que ayuda básicamente a ordenar y distribuir el trabajo, asimismo la autoridad y sus

recursos entre todos los integrantes de la institución permitiendo así el logro de los objetivos y metas de la misma. La organización produce la estructura de las relaciones de una institución y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

Los administradores ordenan y asignan el trabajo, delegan la autoridad y distribuyen los recursos para alcanzar las metas organizacionales.

Esta función es de extrema importancia para el sistema administrativo dado que es el principal mecanismo por el cual se activan los planes. La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos organizacionales indicando qué recursos serán usados para actividades específicas y cuándo, dónde y cómo se usarán dichos recursos. Un esfuerzo de organización verdadero ayuda a minimizar costosos puntos débiles, tales como la duplicidad de esfuerzos y la ociosidad de los recursos organizacionales.

#### **2.5.4. Dirección**

STONER, James; FREEMAN, Edward; (2008): *“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”* (Pág. 12).

Para Stoner y Freeman se delimita el concepto de dirección a través de sinónimos lo cual permite que sea más claro para los empleados y trabajadores el entendimiento del mismo y utilización en la organización.

De hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los administradores con cada una de las personas que trabajan con ellos. Dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización. Al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

### **2.5.5. Control**

STONER, James; FREEMAN, Edward; (2009): *“Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas”* (Pág. 13).

El control para Stoner y Freeman, es la comparación entre lo planificado y lo ejecutado mediante parámetros y cuantificaciones que permitan a la dirección tomar decisiones útiles para el desarrollo de la institución.

Gracias a esta función, se puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

### **2.6. ORGANIGRAMAS**

Según, VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009), *“Organigrama es el cuadro de organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades”*.(Pág. 196)

Los organigramas son conocidos como la carátula de las instituciones, este es un medio de presentación organizacional, una herramienta importante que refleja la autoridad, las unidades que integran la organización, todo esto está simplificado en los organigramas.

Están representados mediante líneas de responsabilidades, de autoridad y de relación laboral entre los distintos niveles, es considerado como el eje o como la columna vertebral de toda organización.

#### **a) Objetivo del organigrama**

Para VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009):



*El organigrama cumple fundamentalmente una finalidad formativa que le permite alcanzar diversos propósitos:*

- a) Para los niveles jerárquicos; facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.*
- b) Para los funcionarios, les permite conocer su posición relativa dentro de la organización.*
- c) Para los especialistas administrativos, les permite conocer la estructura actual y sus problemas.*
- d) Para el Público, les permite tener una visión de conjunto de la estructura.” (Pág. 196)*

Son utilizados con fines netamente administrativos, su representación gráfica nos permite visualizar claramente la organización de la empresa o institución dando paso a la posibilidad de detectar falencias internas como: duplicación de puestos, errónea dirección de autoridad, mala segregación de responsabilidades, con el objetivo de buscar las soluciones y modificaciones más apropiadas.

### **b) Características de los organigramas**

Recogiendo el criterio de varios autores los organigramas deben tener ciertas características como:

Exactitud, actualidad, claridad, sencillez y uniformidad. Se debe reflejar claramente la estructura con la que cuenta la organización o institución con la definición de unidades, relaciones de autoridad y responsabilidad.

### **c) Ventajas y Desventajas de los Organigramas**

En opinión del doctor WISBERTM, Erich (2008), nos indica que el organigrama reporta varias ventajas tales como:

- a) “Dan una buena idea de la labor a realizar.*
- b) Facilitan el cumplimiento de las labores en curso.*
- c) Facilitan la introducción de mejoras en la organización ”.*

Podríamos señalar además las siguientes ventajas que se atribuye a los organigramas: descripción de las funciones de cada nivel, clasificación de

las relaciones de autoridad y responsabilidad que se rige al desenvolvimiento de las actividades internas, brinda la apertura para detectar errores o falencias para incorporar las mejoras o soluciones apropiadas que puedan enmendar esta situación.

Al existir ventajas debemos señalar también sus desventajas como que: pierden actualidad y se caducan pronto, pueden limitar a la conciencia de la gente en el sentido de realizar sólo lo estrictamente definido y no aportar un poco más. Otro antecedente lo constituyen los costos de preparación y mantenimiento en la elaboración de un organigrama, frente al beneficio que se pueda conseguir de este, debido a que un organigrama se elabora con las funciones reales de la institución más no en función a las necesidades de las personas que lo integran.

### **2.6.1. Metodología para la Elaboración de un Organigrama**

Según VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009):

*Se deben destacar aspectos como, los principios básicos de la organización, las metas futuras de la empresa, la delegación de autoridad hasta qué nivel va a efectuarse, el ámbito de control de la Jefatura, cuántos subordinados van a tener, la iniciativa del personal de la empresa para orientar la organización, reclutamiento del nuevo personal y la capacitación existente, los controles deben ser flexibles en base de las necesidades y circunstancias. (Pág. 196)*

Definitivamente los aspectos anteriormente mencionados deben ser tomados en cuenta para asegurar el éxito en la elaboración de un organigrama exacto, claro y que será de gran utilidad en el cual se reflejará la estructura real de la organización o institución, además debemos tomar en cuenta las sugerencias que puedan suscitarse, tales como:

- a) Las líneas deben ser continuas cuando signifiquen mando y discontinuas cuando impliquen coordinación

- b) Los rectángulos deben ser iguales para unidades de idéntico nivel jerárquico.
- c) Las líneas se definen por: salida igual mando, entrada igual subordinación.
- d) Los cruces de líneas se deben evitar.

### **2.6.2. Elementos de un Organigrama**

Según VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009). Señala los siguientes pasos para la elaboración de un organigrama:

*Elaboración de una lista de todas las funciones que cumple la empresa, clasificación de las funciones de acuerdo a la naturaleza y objetivos de la organización y clasificación de las funciones en actividades.*

*La aplicación de estos pasos proporciona información concisa, clara y ayuda a preparar los organigramas con las principales unidades administrativas, la definición de autoridad y responsabilidades, y se debe observar los siguientes elementos:*

- a) *Identificación*
- b) *Uso de rectángulos*
- c) *Posición jerárquica*
- d) *Leyendas*
- e) *Líneas*
- f) *Distribución*
- g) *Referencias*
- h) *Elementos gráficos (Pág. 197)*

Para una adecuada asimilación de los contenidos de los manuales se debe mantener una secuencia clara y lógica, los puntos a desarrollarse por puesto de trabajo deberán ser los mismos en cada cuadro del manual.

### **2.6.3. Clasificación de los Organigramas**

Para VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009): los organigramas se clasifican en:

#### **A. Por el fin**

- a. *Informativos*
- b. *Analíticos*
- c. *Real*
- d. *Legal*

#### **B. Por el contenido**

- a. *Estructurales*
- b. *Funcionales*
- c. *De posición del personal*

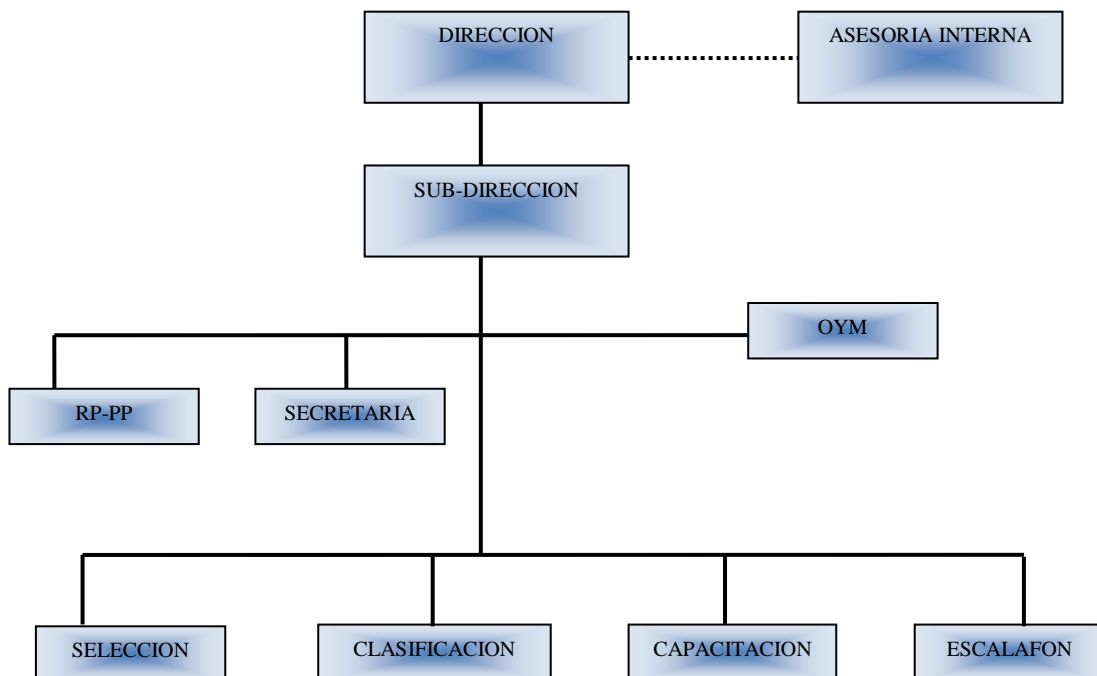
**C. Por la forma**

- a. Vertical
- b. Horizontal
- c. Radial
- d. Mixto
- e. AFNOR
- f. En estandarte
- g. En lambda
- h. Escalar
- i. Circular
- j. Bosques (Pág. 198)

El tipo de organigrama a utilizarse estará determinado en base a las necesidades de la empresa, incluyendo su actividad y tamaño de operación, además de los objetivos que busca alcanzar al estar presentando el organigrama a su personal.

**2.6.4. Organigrama Estructural**

Ejemplo: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE UNA DIRECCION DE PERSONAL:



**Gráfico N° 16**

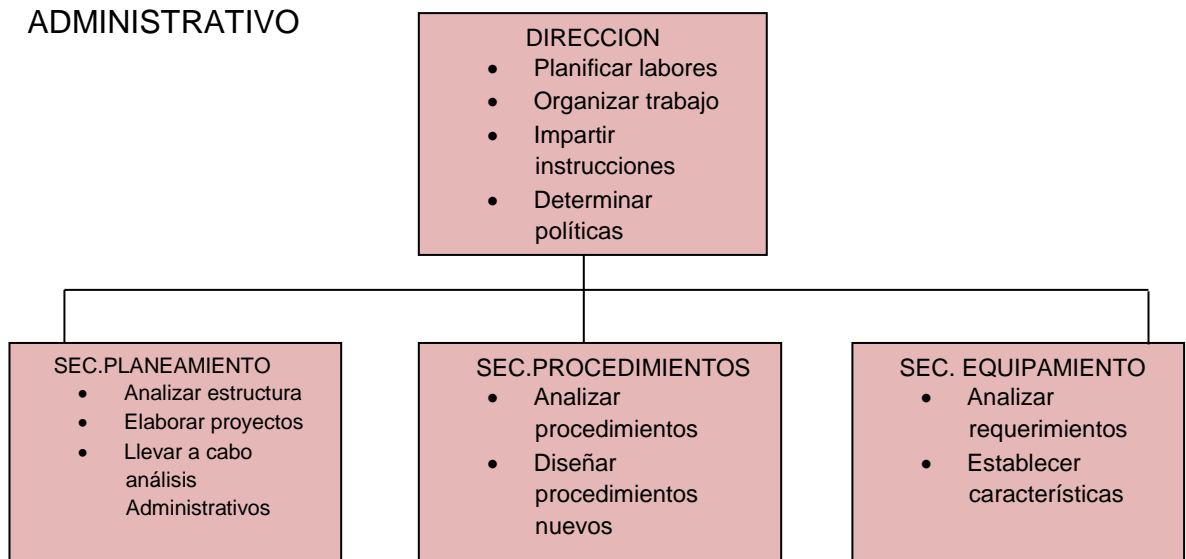
Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrales, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.

### 2.6.5. Organigrama Funcional

De acuerdo a lo que señala VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009), “*El organigrama funcional consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por las importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina qué es lo que se hace. Pero no como se hace*”. (Pág. 195)

El tipo de organigrama depende de la información que se desea reflejar o evidenciar. Para el desarrollo del presente proyecto se representa el organigrama funcional en forma vertical ya que se ajusta al requerimiento de la institución.

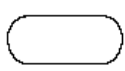
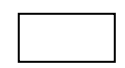
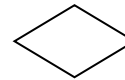

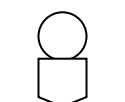
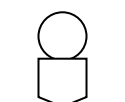
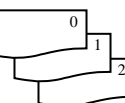
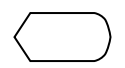
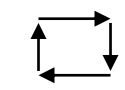
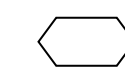

Ejemplo:      ORGANIGRAMA      FUNCIONAL      DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO



**Gráfico N° 17**

## 2.7 Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados:

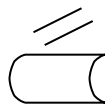
-  **Terminal:** Indica el inicio del procedimiento y el final del mismo.
-  **Operación:** Representa la realización de una actividad, relativa a un procedimiento; con excepción de decisiones o alternativas.
-  **Decisión y/o alternativa:** Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos o alternativas.
-  **Anotación, aclaración o ambos casos:** Para hacer algún comentario al margen, notas explicatorias, aclaraciones, etc.
-  **Conector:** Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
-  **Conector de página:** Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
-  **Documento:** Representa cualquier tipo de documento (control, ficha, listado, etc.) que se utilice, reciba, se genere o salga del procedimiento, el cual puede identificarse anotando el interior el nombre correspondiente. Siempre que un documento tenga varias copias, éstas deben representarse en el diagrama y enumerarse con cero (0) el original, uno (1) para la primera copia y así sucesivamente.
-  **Transferencia:** Se utiliza cuando en el flujo interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado, siempre y cuando nos interesen los pasos o trámites que se realizan en ese lugar.
-  **Dirección del flujo o líneas de unión:** Conecta los símbolos señalando el orden en que deben realizarse las distintas operaciones.
-  **Actividad fuera del ámbito de investigación:** Se utiliza cuando se considera necesario conocer en el diagrama el detalle de las actividades que se realizan en otro lugar o bien para indicar que las actividades que se realizan en el proceso se encuentran diagramadas en otro lugar.
-  **Archivo definitivo:** Representa un archivo común y corriente, donde se conserva un documento permanentemente.



**Archivo provisional (entra a):** representa un archivo temporal, el número indica en que actividad se volverá a utilizar el documento.



**Archivo provisional (sale de):** representa un archivo temporal, el número indica en que actividad se archivó temporalmente el documento.



**Pasa el tiempo:** Representa una interrupción del proceso.



**Sistema Informático:** Indica el uso de sistema informático en el procedimiento.



**Efectivo o cheque:** representa el efectivo o cheque que se reciba, genere o salga del procedimiento.

**Disquete:** representa la acción de respaldar la información generada en el procedimiento en una unidad magnética.

La finalidad de los símbolos en los organigramas es facilitar la comprensión de aquellos problemas que son complejos y muy extensos y, de esta manera, son más simples de explicar a otras personas.

Entre algunas de las características que hay que tener en cuenta para su creación es que siempre se diagraman de arriba hacia abajo, que sus símbolos se unen con flechas horizontales o verticales y que ninguna puede quedar sin una conexión y que todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, menos el símbolo final.

## 2.8. TALENTO HUMANO

### 2.8.1. Definición

Tomando en consideración lo que señala CHIAVETANO, Idalberto (2009): en su libro Administración de Recursos Humanos se puede resaltar lo siguiente:

*Las viejas definiciones que usan el termino Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una*

*organización. No deben pasar por alto que el Recurso Humano es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del recurso humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Gestión del Recurso Humano".(Pág. 165)*

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. Este es el valor del talento humano, la persona vale por su conocimiento y comportamiento como ser humano.

### **2.8.2. Importancia dentro de la institución**

El Recurso Humano, es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada servirá contar con instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes, tecnológica y científicamente implementados, si los trabajadores no los manejan adecuadamente y satisfactoriamente, debido a la falta de conocimiento y capacitación; por ello es necesario contar con personal que posea los conocimientos destrezas y aptitudes necesarias para desempeñar un puesto, es decir contar con la persona adecuada en el puesto adecuado.



Es por ello que las instituciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial, mantener y generar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las diferentes labores de todo el personal con la finalidad de conjugar esfuerzos y orientarlos hacia la satisfacción de los clientes a través de una excelente atención y mecanismos de control efectivos para el logro de este objetivo.

### **2.8.3 Gestión de Talento Humano por Competencias**

En el medio actual en el que se desenvuelven las nuevas empresas deben mostrarse flexibles, adaptativas, tener identidad organizacional, conocer a los Clientes profundamente y a los mercados, ser estratégicas, transformar a los talentos en capital humano, utilizar tecnología y comunicación de punta, ser productivas, globalizadas, competitivas, trabajar con estándares mundiales, nacionales y locales, y su visión es ser ecológicas, de allí que surge una pregunta: ¿cómo lograr consolidarse en el mercado? La respuesta está en el capital humano con el que cuenta una empresa, fácilmente puede apreciarse que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; caso contrario se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

El rendimiento del capital humano en las organizaciones, se mide en la consecución de los objetivos corporativos, los éxitos de los planes de negocio y los resultados de su propia gestión.

FITZ, Jac (2008) señala, *“El capital humano se mide en función de cinco grandes variables: costo soportado, tiempo dedicado, cantidad obtenida, errores cometidos y reacciones adoptadas”*. (Pág. 35)

Los procesos y prácticas de gestión de las personas afectan de forma más directa en su rendimiento, están correlacionadas con la planificación del talento humano, formación y desarrollo, compensación, beneficios y

comunicación. La medición de estos aspectos y decisiones relativas a los mismos deben ser compartidas con los directores, responsables del equipo y las unidades de negocio.

El éxito de la organización se basa en el manejo de las competencias definidas y segmentadas en función de los intereses corporativos con indicadores que faciliten la Gestión del Talento Humano, las tendencias que plantean algunos teóricos de la Era del Talento, son las batallas que se avecinan. Situadas en cuanto a que las personas talentosas tenderán a acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde siempre estará presente la movilidad laboral.

#### **a) Importancia de las competencias en la gestión del talento humano**

Las competencias no son una definición de reciente existencia, su origen se remonta a la edad media cuando *“el aprendiz se adiestraba con el maestro”* el siglo XXI llamado también el siglo del TALENTO exige a las personas a desarrollar capacidades referentes al análisis, conocimiento, comprensión y control y lo más importante sepan insertarse en el mundo laboral activamente.

Realmente el que dio origen a la filosofía de las competencias es David Mc CLELLAND, (1973); quien *“impulsó la necesidad de crear actividades positivas en rendimiento que requerían de una motivación, capacidad y creatividad por parte de los ejecutantes, es decir las llamó competencias descrito en su libro Modificando la competencia más que la inteligencia”*

El ritmo permanente de la innovación y el creciente nivel de complejidad de dichos procesos exige a los futuros profesionales y a los actuales una gran flexibilidad de pensamiento y acción, con un mayor sustento lógico y científico y la búsqueda consciente del conocimiento por medio de la indagación, constituye una alternativa para alcanzar estas exigencias.

Tres son los escenarios importantes en el presente siglo: La globalización de la economía, el cambio tecnológico y la competitividad internacional.

BAGUER, Alex (2002) expresa, *“La tendencia actual indica que no sólo las personas pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo”* (Pág. 64)

Se ratifica que el único valor diferencial en una organización y la clave del éxito es el representado por el ser humano.

La gestión del desempeño abarca un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados. Las necesidades actuales exigen contar con un talento humano capacitado y proactivo, considerado como capital humano que en muchas veces se torna en insustituible.

#### **2.8.4 Definición de Competencias**

Para tener una visión más amplia de lo que son las competencias se citará algunas definiciones:

GROUP, Lenyn, (2000); define competencias como: *“Una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.* (Pág. 32)

Bajo estas definiciones, las competencias necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, en la gerencia de Recursos Humanos, las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la

empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos entre otros.

En esta nueva arquitectura, el eje central serían por tanto las competencias, definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas orientadas a estimular el aprendizaje individual la contribución y el compromiso con las metas de la empresa, y a incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad.

### **2.8.5. Tipos de Competencias**

Existen diferentes tipos de competencias que son la base de los conocimientos, habilidades y destrezas movilizados para lograr el desempeño competente. A continuación se mencionará las clasificaciones emitidas por Mertens y Bunk.

MERTENS, Leonard, (1999), clasifica a las competencias en:

*Competencias Genéricas: Son las que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.*

*Competencias Específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.*

*Competencias Básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo. (Pág. 84)*

También existe la clasificación alemana (Bunk) en cuatro tipos de competencias que, movilizadas, ocasionan el desempeño competente.

BUNK, Gyll (1999), las clasifica en:

*Competencia Técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.*

*Competencia Organizacional: Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal la posea.*

*Competencia de Gestión: Se refiere al comportamiento de las personas en el trabajo orientadas hacia el logro de metas.*

*Competencia Social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.*

*Competencia Participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades. (Pág. 315)*

Para el proyecto de investigación que me concierne las competencias que tomaré en cuenta son las Organizacionales, De Gestión o Comportamentales y Técnicas o conocimiento por cuanto son las más idóneas para evaluar a los empleados dentro de su realidad social y conforme a las encuestas realizadas previamente.

#### **2.8.6. Descripción y Análisis de Puestos**

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas.

Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

### **a) Reclutamiento y selección.**

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

### **b) Compensaciones.**

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

### **c) Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se debe alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

### **d) Capacitación.**

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requiere, y por lo tanto de capacitación.

### **2.8.7. Descripción del puesto**

Se debe describir iniciando con las Actividades del Puesto, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas. En ocasiones, se añade a la lista también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Para conocer sobre los Comportamientos Humanos podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.

Dentro del Contexto del Puesto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requiere.

## 2.8.8 Métodos de Descripción y Análisis de Puestos

CHIAVENATO, Idalberto (2000) manifiesta: Los métodos que más se utiliza son:

### **a) Observación Directa**

*Este método es utilizado con mayor frecuencia debido a la autenticidad de los resultados, la persona que realiza el análisis registra las actividades diarias del empleado sin que éste tenga que dejar de hacer su trabajo, es recomendable combinar con otro de los métodos señalados con el fin de que el análisis sea completo.*

### **b) Cuestionario**

*En resumen es un método factible de realizarlo en cualquier Institución debido a que su costo es bajo. El cuestionario es elaborado por el supervisor con la ayuda del ocupante de un puesto particular, para determinar si las preguntas están adecuadas y eliminar aspectos irrelevantes ya que será aplicado a todos los puestos similares. Una desventaja es que tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.*

### **c) Entrevista Directa**

*Consiste en obtener datos reales, directamente del empleado a través de un cuestionario realizado con este fin. Permite analizar y aclarar todas las dudas respecto al puesto, ya que existe interacción con el subordinado. Una dificultad que se presenta es la pérdida excesiva de tiempo.*

### **d) Métodos Mixtos**

*No es más que la combinación de los métodos indicados con el fin de obtener mejores resultados. Puede ser la observación directa junto con el cuestionario o también la entrevista combinada con la encuesta al superior jerárquico, etc.*

El encargado de estudiar la importancia y aplicabilidad de los principales subsistemas de la gestión de personal es el Jefe de Talento Humano de la Organización, como es el caso de la descripción y análisis de puestos, para lo cual puede apoyarse en la vasta bibliografía que existe sobre el tema.



La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto.

### **2.8.9 Perfil de Competencias**

Para establecer un perfil de competencias sobre una ocupación concreta es necesario identificar a los trabajadores mejor considerados, analizar sus conductas y traducirlos en términos de competencias, de ese modo tendremos una referencia que será válida para una ocupación concreta, dentro de la empresa, de un sector, o de una actividad.

El perfil de competencias de un puesto ha de tener dos dimensiones: La Amplitud, que consiste en el número de competencias que deben considerarse para ese puesto y la profundidad que alcanza cada competencia, es decir con qué conducta (o nivel de conducta) a de reflejarse esa competencia en ese puesto. Determinadas las competencias, estas constituyen la base para diseñar los Perfiles / Roles profesionales que conformarán la estructura de puestos de la organización.

Para cada perfil / Rol se deben establecer las funciones y responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de competencias y de conocimientos que serán asignadas.

Como los perfiles / Roles coinciden con los objetivos de la organización el éxito está asegurado y su competitividad, recordemos lo que ya se ha expresado, el mayor capital con que cuenta una empresa es el *Capital humano*” en este punto vale hacer un análisis del pensamiento de PETERS, Tom, (2003); en su libro *Hacia la Excelencia* “cuyo extracto es *Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes*” que interesante y profundo, nos dice que a los jefes que no son capaces de asumir tareas de liderazgo, el poder los aísla y se quedan solos, los

buenos profesionales son retenidos por la organización gracias a sus capacidades e intelectos.

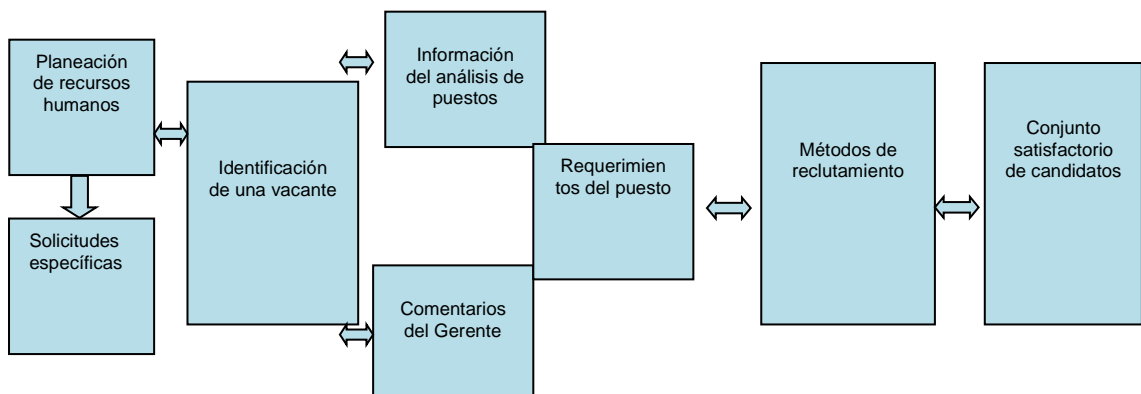
### 2.8.10. Reclutamiento

De acuerdo con WERTHER, William B. Jr. (2009): *"Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo."* (Pág. 320)

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto. El siguiente cuadro muestra el proceso de reclutamiento.

Gráfico N° 18



Fuente: Werther William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw, 2000

### **2.8.11. Selección**

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Un proceso de selección pretende precisar qué las personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que se corresponden con los requerimientos de un puesto de trabajo, configura un proceso de comparación y decisión.

Se determina que las características deseables del personal de toda organización, circunden alrededor de las siguientes: Afinidad en el trato de las personas, facilidad para relacionarse, voluntad de agradar al cliente, resistencia a la frustración, facilidad para trabajar en equipo, buena memoria, concentración visual y mental, facilidad para manejar números.

### **2.8.12. Herramientas de la selección**

WERTHER. Jr., (2009). En su libro Administración del Personal y recursos humanos, recomienda las siguientes técnicas de selección:

- a) *Formularios de Solicitud*  
*Proporcionan información que muestra que el candidato satisface los requerimientos mínimos.*
- b) *Cartas de Presentación*  
*Pueden ser de utilidad para encontrar un candidato de ajuste al puesto de trabajo.*
- c) *Test de Habilidades*  
*Miden desde las destrezas manuales hasta las habilidades verbales.*
- d) *Test de Simulación del Rendimiento*  
*Intentan imitar la experiencia en el puesto y se basan en los comportamientos actuales en el puesto o muestras de trabajo.*
- e) *Test de Personalidad*

- Se usan para analizar rasgos permanentes.*
- f) *Test Psicológicos*  
*Evalúan los valores motivacionales y actitudes de las personas.*
  - g) *Entrevistas*  
*Constituyen charlas directas entre el contratante y el aspirante; captura una imagen superficial de lo netamente visible. Resulta paso fiable, conlleva varios riesgos tanto palpables como sutiles, sin embargo es una herramienta de selección muy utilizada. (Pág. 321)*

La administración de recursos humanos tiene como objeto capacitar a sus miembros, dado que de esto dependerá el funcionamiento y la evolución de la empresa.

El proceso de selección es un proceso completo, que ha desarrollado múltiples herramientas para una correcta selección de personal. Cuya finalidad es escoger el personal más idóneo para cubrir una vacante; tomando como parámetro las necesidades de la empresa.

### **2.8.13. Capacitación**

Según ATERÍ, Filian B., (2010): *“La capacitación, término que se emplea como sinónimo de entrenamiento, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida profesional y puede contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”.* (Pág. 96)

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en mejorar el talento humano, y se constituye una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

### **2.8.14. Como Beneficia la Capacitación a las Organizaciones**

Según Trevol Bentley, (2009):

*El éxito corporativo depende de contar con personal talentoso y poder conservarlo. Es necesaria no únicamente para crear fuerza*

de trabajo calificada, sino también para mantener el alto nivel de destreza requerido por el siempre cambiante lugar de labores.”

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe- subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Agilita la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de reducir a consultores expertos
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

**a) Beneficios para el Individuo que repercuten favorablemente en la Organización**

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacciones con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

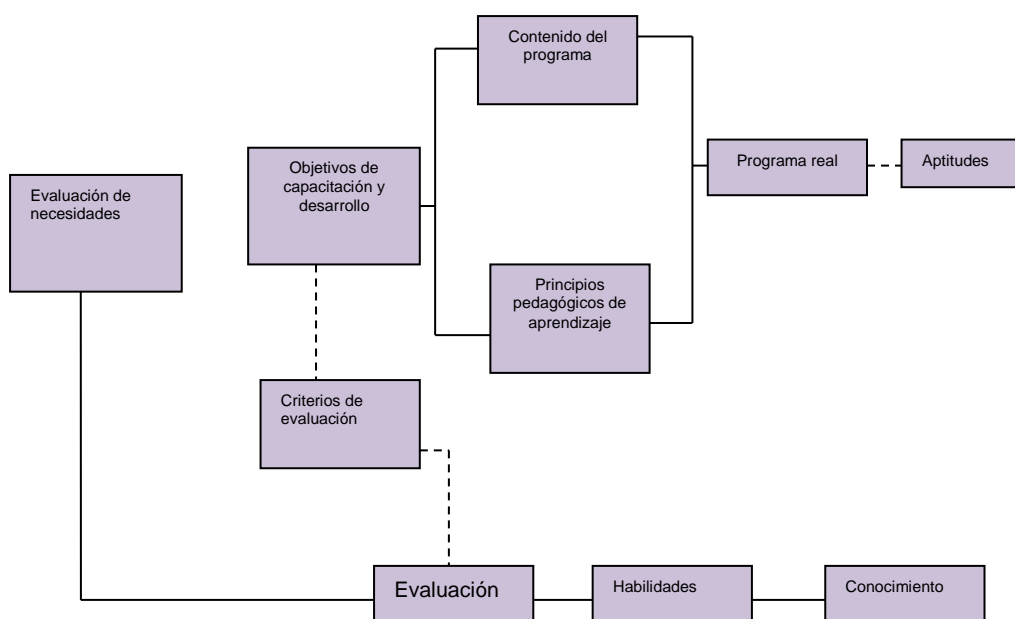
**b) Beneficios en Beneficios en Relaciones Humanas, Relaciones Internas y Externas y Adopción de Políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alimenta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella. (Pág. 98)

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

### 2.8.15. Programa de Capacitación

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje, ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos son necesarios para crear un programa efectivo.



### 2.8.16. Evaluación de desempeño

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas. Este esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades individuales y por otra, de la preparación que tiene del papel que debe desempeñar.

#### a) Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la experiencia, las cualidades de alguna persona.

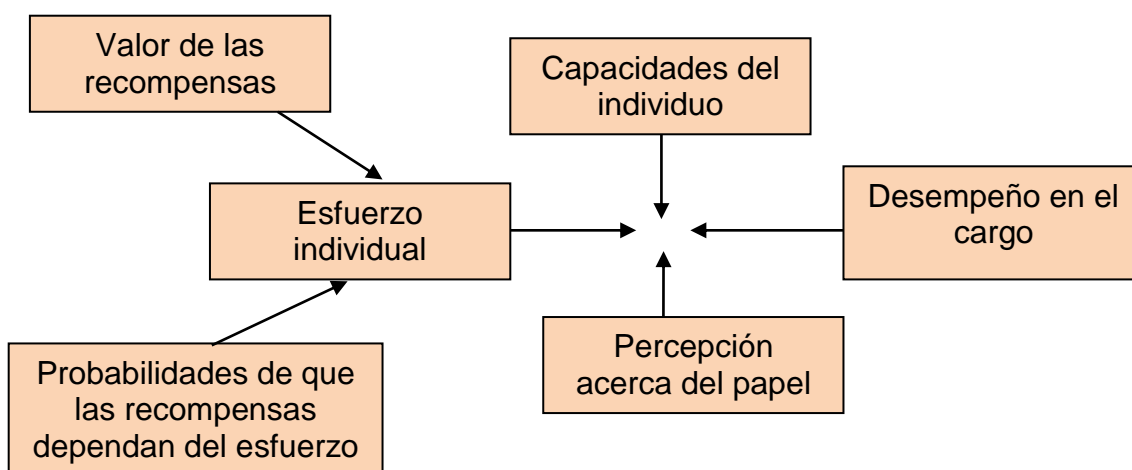


Gráfico N° 20

Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN**

Luego de la investigación realizada, a través de métodos de recolección primaria, se ha concluido que el problema diagnóstico es que: la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, aun siendo la institución encargada de vigilar y mejorar los procesos administrativos de las cooperativas asociadas, no cuenta con un Modelo de Gestión de Talento Humano estandarizado, para todas las cooperativas participantes que contribuya a apoyar a la gestión de los directivos en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

En este capítulo se desarrollará un manual de funciones y un manual de procedimientos para la administración del talento humano los cuales se convertirán en herramientas importantes para las funciones que realicen en cada una de los puestos de trabajo.

#### **3.2. FINALIDAD**

La finalidad de la propuesta es contar con un Modelo de Gestión del Talento Humano que contenga, los manuales de funciones y procedimientos de administración del talento humano para las siete cooperativas dirigidas por UCACNOR, esto permitirá a las cooperativas contar con un conjunto de normas y procedimientos que integren la administración de los recursos, permitiendo un manejo adecuado de los mismos y por ende aprovecharlos con eficiencia, efectividad y economía en el cumplimiento de las metas institucionales.



### **3.3. COMPONENTES**

La administración y control de sus servidores, se ejecutará a través de la Constitución, Ley general de cooperativas — Decreto supremo 074/90-TR. Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas con las modificaciones dispuestas por Decretos Legislativos Nos. 141 Y 592, el Código del Trabajo y los presentes manuales.

### **3.4. OBJETIVO**

Prestar apoyo en la determinación de las funciones de los servidores y los niveles jerárquico y la administración del talento humano.

#### **3.4.1. Específicos**

- Lograr que las Cooperativas socias de Unión de Cooperativas del Norte “UCACNOR”, obtenga un crecimiento físico y de sus trabajadores.
- Dar a conocer a todo el personal de las cooperativas a cerca de las actividades que debe realizar en cada puesto de trabajo.
- Lograr que todo el personal conozca la estructura administrativa de la cooperativa.
- Lograr que los servidores conozcan claramente los procesos que se aplican en la administración del talento humano.

### **3.5. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Los presentes manuales están diseñados exclusivamente para las siete cooperativas asociadas a la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, que son: COAC Artesanos Ltda., COAC CACMU,

COAC “Huaycopungo, COAC “San Antonio” Ltda, COAC “San Gabriel”, y COAC “Santa Anita” Ltda.

### **3.6. PERFIL POR COMPETENCIA**

Descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones y requerimientos para el cargo, las competencias organizacionales y específicas. La elaboración correcta de perfiles por competencias, permite un desarrollo adecuado de los diferentes procesos que se lideran la sección de Talento Humano, como son: reclutamiento, selección, inducción, gestión, evaluación del desempeño, formación y capacitación.

Aunque la descripción de las competencias propias del cargo son el eje central de los perfiles por competencias, debe quedar clara la siguiente información perteneciente al perfil.

- Nombre del cargo
- Jefe inmediato
- Subordinado inmediato
- Nivel del cargo
- Departamento
- Misión del puesto
- Relaciones de trabajo externas e internas
- Funciones del puesto
- PERFIL - Requerimientos básicos para el normal desempeño (formación académica y experiencia)
- Perfil de competencias
- Competencias específicas del cargo
- Ubicación en la estructura organizacional

### **3.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

**PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LAS COPERTAVAS MIEMBROS DE LA UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL NORTE “UCACNOR”**

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “.....”**

#### **LA ASAMBLEA GENERAL**

##### **CONSIDERANDO:**

Que, la Organización Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....”, Dado la importancia de los servicios que presta, así como su capacidad financiera, debe responder a una estructura que permita atender todas y cada una de las funciones que ha ellas compete para el mejor cumplimiento de sus fines;

Que, es necesario dotar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “.....”; una estructura ágil y eficiente, que norme y regule el funcionamiento institucional, en la prestación oportuna de los servicios.

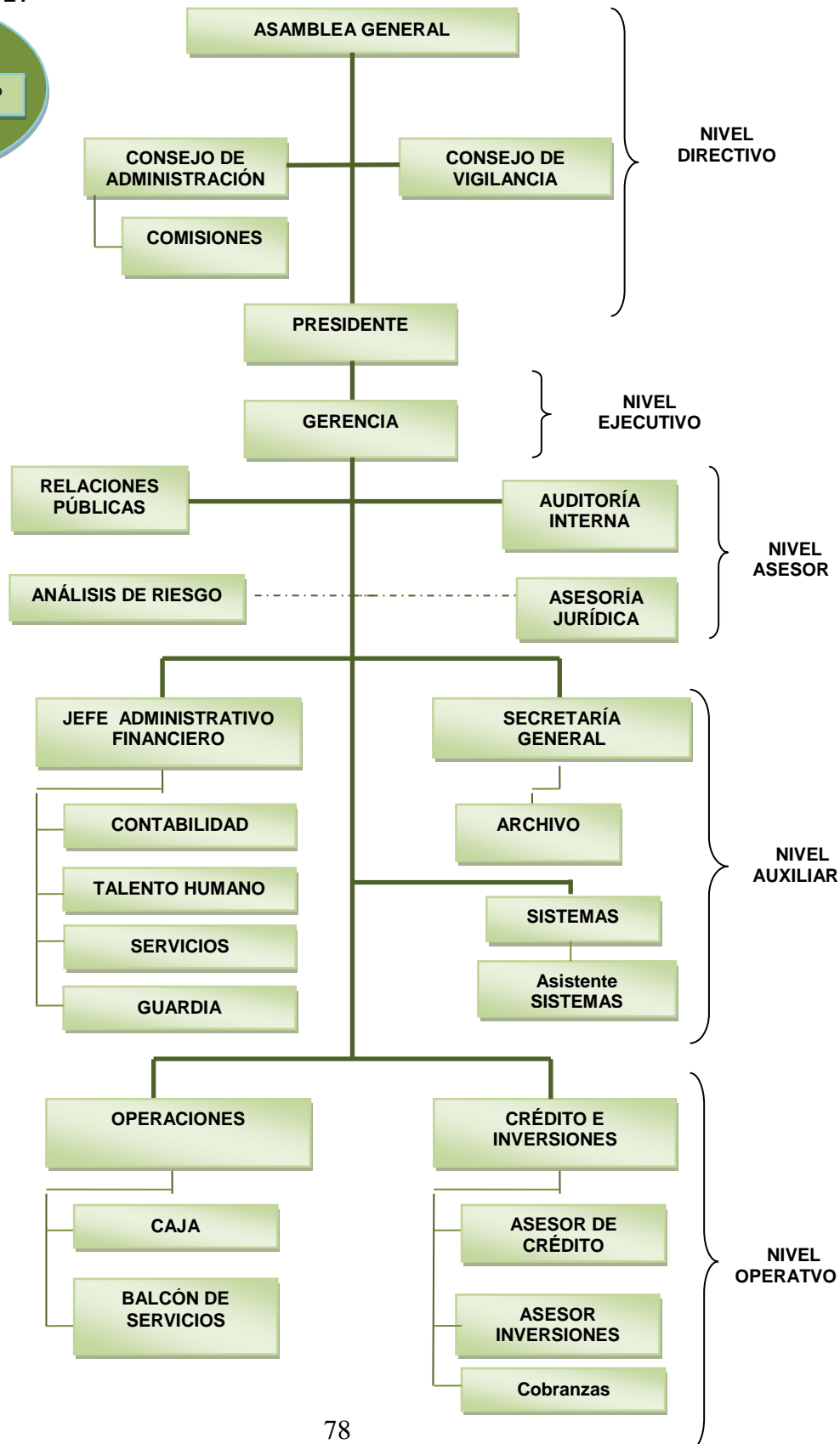
En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley de Cooperativas numerales.

##### **Resuelve:**

Expedir el siguiente Manual DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “.....”

# ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “.....”

Gráfico Nº 21



## **TÍTULO I**

### **DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

**Art. 1.-** Para el cumplimiento de sus funciones, atribuciones y responsabilidades, de la Cooperativas de Ahorro y Crédito “.....”, está integrada por los siguientes niveles técnico administrativos.

- a) Directivo;
- b) Ejecutivo;
- c) Asesor;
- d) Auxiliar y de apoyo
- e) Operativo

## **CAPÍTULO I**

### **NIVEL DIRECTIVO**

**Art. 2.-** El gobierno estará a cargo de la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Administración tiene las facultades para crear las comisiones permanentes y/o ocasionales, para el cumplimiento, de sus atribuciones.

## **CAPÍTULO II**

### **NIVEL EJECUTIVO**

**Art. 3.-** En el nivel ejecutivo es responsable de la administración de la Cooperativa, que le ejerce el Gerente General.

## **CAPÍTULO III**

### **NIVEL ASESOR**

**Art. 4.-** Es el nivel que proporciona asistencia, asesoría técnica especializada, esta constituido por la Auditoria interna, Asesoría Jurídica ocasional y Relaciones públicas.

## **CAPÍTULO IV**

### **NIVEL AUXILIAR Y DE APOYO**

**Art. 5.-** Es el responsable de la eficiente administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos. Está integrada por el Departamento Administrativo y Financiero; y, Sistemas.

## **CAPÍTULO V**

### **NIVEL OPERATIVO**

**Art. 6.-** Es responsable de la ejecución de los planes, programas y proyectos, encaminados al cumplimiento de los objetivos de las cooperativas; está integrado por los Departamentos de operaciones y de crédito e Inversiones.

**TÍTULO II  
DE LAS FUNCIONES Y ESTRUCTURA**

**CAPÍTULO I**

**NIVEL DIRECTIVO**

**Art. 7.-** Corresponde a la Asamblea General de socios la aprobación de planificación, evaluación y control de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, que lo realizara por medio de los informes que presente el ejecutivo.

**Art. 8.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas como las funciones y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 19</b>	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
	<b>ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS</b>
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Instancia Superior:</b>	Ninguna
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Consejo de Administración / Consejo de Vigilancia / Presidente
<b>MISIÓN</b>	
Orientar la acción de la Institución a partir de la misión, objetivos estratégicos; decidir sobre el destino de la institución, ámbito de acción optimizando los recursos de la cooperativa.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	

## Relación interna

### Directa:

- Consejo de Administración, Presidencia y Gerencia

### Indirecta:

- Jefaturas Departamentales

## FUNCIONES

- ✓ Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamentos de la Cooperativa.
- ✓ Elegir y posesionar a los miembros de la junta, nuevos socios y liquidación de la organización.
- ✓ Aprobar en dos sesiones extraordinarias los Estatutos o sus respectivas reformas una vez presentados los proyectos de reforma por el Consejo de Administración y cada sesión se realizará máximo con 72 horas entre las dos.
- ✓ Autorizar a la Junta Directiva la fijación de los montos máximo de gasto, inversiones y endeudamiento de Gerencia
- ✓ Conocer y aprobar los informes anuales de los organismos dignatarios de la Cooperativa.
- ✓ Atender y resolver todo aspecto que sea puesto a su consideración por los organismos pertinentes.
- ✓ Conocer y resolver en última y definitiva instancia sobre todo reclamo, petición o recurso relacionado con los socios de la Cooperativa.
- ✓ Los miembros de la Asamblea General serán responsables civil, penal y administrativamente por la violaciones estatutarias y reglamentarias que cometieren.

## UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO





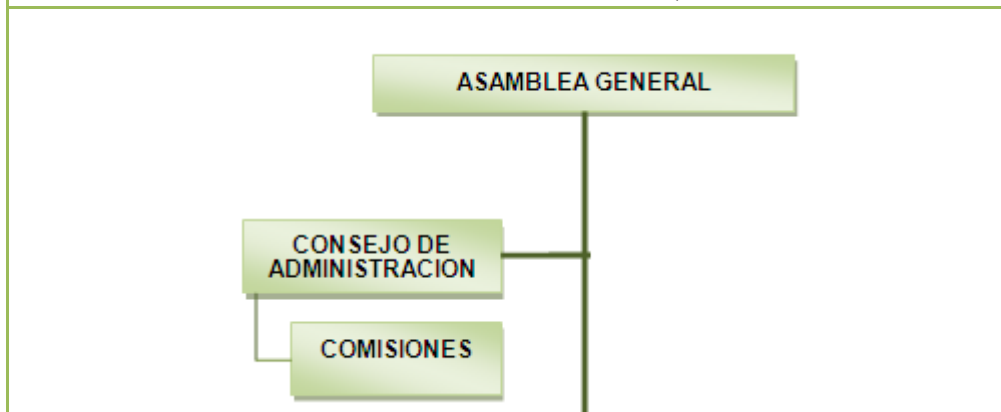
**Art. 9.-** El Consejo de Administración es la encargada de revisar y poner a consideración de la Asamblea General de Socios la planifica para su aprobación además de regular, dirigir, controlar la gestión de la cooperativa, implementar políticas institucionales, por medio de la aprobación de reglamentos, manuales e instructivos internos, que permitan normar el funcionamiento y desarrollo de la institución.

**Art. 10.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas como las funciones y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro Nº 20</b>	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Instancia superior:</b>	Asamblea General
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Presidente, Gerente
<b>MISIÓN</b>	
Asegurar una gestión técnica y su orientación hacia enfoques modernos que garanticen el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos, mediante la promulgación y control de directrices, políticas, planes estratégicos, normativa interna, procedimientos, procesos, regulaciones o resoluciones dentro de su ámbito de acción.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b>	
<b>Directa:</b>	
<input type="checkbox"/> Asamblea General, Presidencia y Gerente General	
<b>Indirecta:</b>	
<input type="checkbox"/> Consejos, Comisiones y jefes departamentales	
<b>FUNCIONES</b>	
✓ La Asamblea General es un organismo encargado de dirigir y ejecutar programas y proyectos de la Cooperativa.	

- ✓ Cumplir y hacer cumplir de modo obligatorio el Estatuto y Reglamento de la Cooperativa.
- ✓ Aprobar los planes anuales, de largo plazo y otras actividades de la Cooperativa en base a lo propuesto o proyectado por la Administración.
- ✓ Calificar y aprobar la expulsión de los socios que contraríen los principios de la Cooperativa.
- ✓ Designar y remover el Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Calificar y aprobar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- ✓ Designar representantes de la Cooperativa ante organismos y/o eventos nacionales e internacionales.
- ✓ Conocer sobre los proyectos y reformas de estatutos elaborados por el Gerente.
- ✓ Establecer relaciones y acuerdos con organismos nacionales e internacionales para la realización de los programas de trabajo de la Cooperativa, así como aprobar aquellos acuerdos gestionados por la Administración.
- ✓ Aprobar la contratación de Auditorías externas y poner en conocimiento de la Asamblea General el informe de los resultados.
- ✓ Conocer y aprobar el presupuesto de gastos anuales presentado al Consejo de Administración, así mismo, autorizar al Gerente el monto máximo de gastos e inversiones correspondientes a las actividades de la Cooperativa.
- ✓ Aprobar los informes mensuales y anuales presentados por el Gerente.

#### **UBICACIÓN JERÁRQUICA**



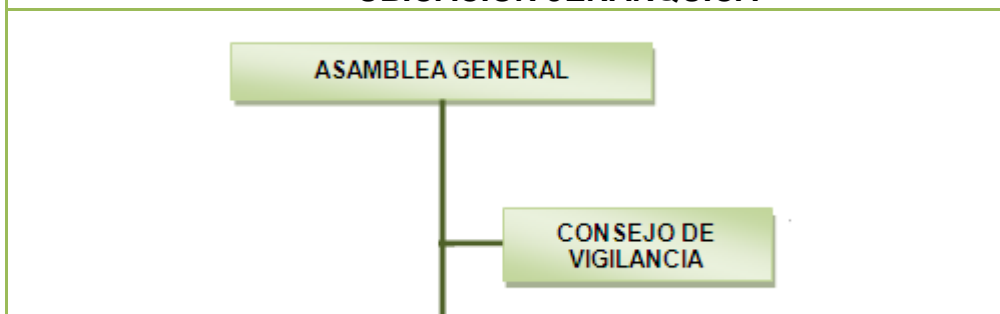
**Art. 11.-** Del Consejo de Vigilancia es la encargad de ejercer la fiscalización en en los procesos administrativos y operativos, con la finalidad de lograr los correctivos que ameriten en base de las normas legales establecidas en la Ley de Cooperativas.

**Art. 12.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas como las funciones y su ubicación jerárquica son las siguientes:

Cuadro N° 21	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
	<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Instancia Superior</b>	Asamblea General
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Presidente, Gerente General
<b>MISIÓN</b>	
El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador del Consejo de Administración, de la Gerencia y demás estamentos de la cooperativa, y estará integrado por tres vocales principales y tres vocales suplentes. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período, podrán ser reelegidos nuevamente.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b>	
<b>Directa:</b>	
<input type="checkbox"/> Asamblea General de Socios, Presidencia, Gerente, Auditoría interna y Asesoría Jurídica.	
<b>Indirecta:</b>	
<input type="checkbox"/> Consejo de Administración, Jefaturas	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la Cooperativa;	


2. Controlar el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General;
3. Cuidar que la Contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección;
4. Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
5. Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o crédito de la Cooperativa cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto;
6. Sesionar una vez por semana
7. Cumplen con las funciones y responsabilidades que le otorga la Ley de Cooperativas,
8. Realizar los reglamentos y los Estatutos de la Cooperativa. Informar a la Asamblea General sobre: el cumplimiento del presupuesto de los planes operativos y resoluciones de aplicación obligatoria; la gestión de los vocales del Consejo de Administración y del Gerente, observando especialmente que no utilicen su condición en beneficio propio; y, al tratarse de infracciones a las leyes, al estatuto y a los reglamentos cometidas por los vocales del Consejo de Administración y funcionarios, para su reporte deberán solicitarse opiniones de profesionales competentes ajenos a la cooperativa;
9. Velar por el cumplimiento de las recomendaciones formuladas por las auditorías interna, externa y de las disposiciones emanadas de la Superintendencia de Bancos; y,
10. Objetar los acuerdos del Consejo de Administración, sin efecto suspensivo y por razones de conveniencia o legalidad. El consejo dejará constancia en actas de sus objeciones.

#### UBICACIÓN JERÁRQUICA



**Art. 13.-** Del Presidente le corresponde al presidente presidir las asambleas generales de socios, y las sesiones del Consejo de Administración y velar por el estricto cumplimiento de las resoluciones y la normativa interna legalmente aprobadas emitidas por estos órganos.

**Art. 14.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas como las funciones y su ubicación jerárquica son las siguientes:

Cuadro Nº 22	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
	<b>PRESIDENTE</b>
<b>Nivel:</b>	Directivo
<b>Instancia Superior:</b>	ASAMBLEA GENERAL
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Gerente
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p>Establecer las políticas y lineamientos generales a seguir en una organización. Evalúa los resultados y controla que todas las actividades de la Cooperativa se realicen en términos legales, es responsable de la convocación a las asambleas e informa a los socios de la marcha de la Cooperativa.</p>	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<p><b>Relación interna</b>  <b>Directa:</b>                      Asamblea general, Consejos y Gerencia</p> <p><b>Relación Indirecta:</b>                      Jefes departamentales</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones;</li> <li>▪ Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Cooperativa;</li> <li>▪ Convocar a las Asambleas Generales, ordinarias y extraordinarias, y a las reuniones del Consejo de Administración;</li> <li>▪ Dirimir con su voto los empates en las votaciones;</li> <li>▪ Abrir con el Gerente las cuentas bancarias; firmar, girar,</li> </ul>	

<p>endosar, y cancelar cheques;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suscribir con el Gerente los certificados de aportación;</li> <li>▪ Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa; y,</li> <li>▪ Firmar la correspondencia de la Cooperativa.</li> <li>▪ Realiza las demás funciones previstas en el Estatuto, Ley de Cooperativas y las designadas por el Consejo de Administración.</li> </ul>
<p><b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b></p>
<p><b>Capacitación:</b> En cooperativas y finanzas</p>
<p><b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ética Profesional</li> <li>✓ Pensamiento crítico</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Razonamiento Analítico</li> <li>✓ Razonamiento Ejecutivo</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Tolerancia</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> <li>✓ Razonamiento inductivo – deductivo</li> <li>✓ Compromiso</li> </ul>
<p><b>UBICACIÓN JERÁRQUICA</b></p>
<pre> graph TD     A[ASAMBLEA GENERAL] --- B[PRESIDENTE] </pre>

## CAPÍTULO II NIVEL EJECUTIVO

**Art. 15.-** El Nivel Ejecutivo lo ejerce el Gerente General, que a la vez es el representante legal de la cooperativa y responsable de la gestión administrativa y financiera, para la cual coordinara las actividades con las diferentes entidades y organismos y tiene la obligación de informar al presidente y demás órganos directivos de la organización.

**Art. 16.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica siendo las siguientes:

Cuadro N° 23	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Asamblea General de Socios Presidente
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Todas las jefaturas y secciones
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejercer la representación legal de la Cooperativa, ejecutar las decisiones de la asamblea general y del Consejo de Administración y coordinar las actividades administrativas de la Cooperativa para su correcto desarrollo.	

## RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS

### Relación Externa:

- Unión de Cooperativas del Norte
- Cooperativas y entidades financieras
- Empresas cliente
- Autoridades
- Entidades comerciales
- Entidades Públicas
- 

### Relación Interna:

- Consejo de Administración
- Asamblea General de asociados
- Jefaturas y secciones
- Socios

## FUNCIONES DEL PUESTO

- Liderar funciones de control interno en orden a mejorar los procedimientos y la calidad de los servicios, los productos y los procesos de la empresa, tanto en lo empresarial como en lo asociativo.
- Velar por que todas las personas al servicio de la cooperativa cumplan estrictamente sus obligaciones y ejercer las funciones de vigilancia, supervisión y sanción que corresponda según los reglamentos internos de personal, dando cuenta oportuna a los órganos de administración y vigilancia de la entidad.
- Organizar, dirigir y ejecutar los actos necesarios encaminados a cumplir las actividades de las diferentes secciones.
- Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la cooperativa.
- Enviar al organismo correspondiente, los balances y anexos, los datos estadísticos y demás documentos que exija este ente, dentro de los términos establecidos por las normas vigentes.
- Promover la empresa y sus actividades, licitar o concursar, elaborar propuestas y generar proyectos auto-sostenibles y rentables para ser presentados al consejo de administración y ejecutados por la cooperativa.
- Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, concebidas dentro de la misión del cargo (correspondientes con las características del cargo).

## PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)

### Formación Académica necesaria:

Profesional en administración, contabilidad, economía o relacionadas.



**Formación Académica Deseable:**  
Especialista en áreas administrativa y económicas

**Experiencia necesaria en:**  
Procesos Administrativos gerenciales (3 años)  
Todo lo relacionado con el sector solidario (2 años)

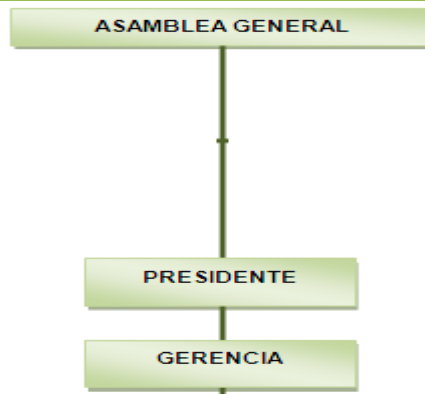
### PERFIL DE COMPETENCIAS

- ✓ Cooperativismo
- ✓ Servicio a los socios
- ✓ Orientación a resultados

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Liderazgo
- ✓ Solución a problemas
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo a presión
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de toma de decisiones inmediatas

### UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO



## CAPÍTULO III

### NIVEL ASESOR

**Art. 17.-** Del Nivel Asesor integrado por la Asesoría Jurídica Ocasional, Auditoría Interna y Relaciones Públicas, encargas de brindar asesoramiento en el campo legal, de mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones y mantener la imagen de la cooperativa.

**Art. 18.-** De la Asesoría Jurídica Ocasional le corresponde llevar los casos jurídicas que el ejecutivo los contrate.

**Art. 19.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

Cuadro N° 26	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASESOR – LEGAL</b>
<b>Nivel:</b>	Asesor
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	No aplica
<b>Departamento:</b>	Departamento legal
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Asesorar sobre aspectos jurídicos relacionados con ahorro, crédito, finanzas, y/o de naturaleza laboral, administrativa, y otros, para dar seguridad jurídica a la gestión institucional.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b>	
<b>Directa:</b>	
<input type="checkbox"/> Gerente General	
<b>Indirecta:</b>	
<input type="checkbox"/> Jefaturas Departamentales.	
<b>Relación externa</b>	
<input type="checkbox"/> Superintendencia de Bancos/ Consejo y Corte de Nacional de	

Justicia
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar, principalmente al nivel estratégico, en materia jurídica relacionada con ahorro, crédito, finanzas, y otras de gestión de la Cooperativa.</li> <li>2. Incorporar en el marco jurídico y de su técnica, proyectos de políticas, normas, instructivos, convenios, contratos, procedimientos, etc., originados en los diversos procesos / unidades administrativas institucionales, o Agencias, para su procesamiento.</li> <li>3. Analizar la legislación relacionada con las actividades de la Cooperativa, y proporcionar orientación para su aplicación.</li> <li>4. Presentar y hacer seguimiento a juicios y expedientes en los que la Cooperativa fuere actor o demandado.</li> <li>5. Patrocinar a la Cooperativa e intervenir como abogado (a) en trámites judiciales o extrajudiciales.</li> <li>6. Revisar el contenido o elaborar contratos, convenios, u otros documentos jurídicos, referentes al quehacer de la entidad, para la aceptación y suscripción de las partes.</li> <li>7. Intervenir en las acciones de seguimiento y recuperación de cartera, de la Cooperativa y sus Agencias.</li> <li>8. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual institucional, y en el de la propia unidad administrativa.</li> </ol>
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>
<p><b>Formación:</b>  Nivel: Tercero  Título. Profesional  Área de conocimiento: Derecho / Ciencias Jurídicas</p> <p><b>Capacitación:</b>  Sintaxis jurídica  Elaboración de estatutos  Elaboración de reglamentos  Proyectos de normas  Sistema cooperativo (nivel intermedio)  Crédito y recuperación de cartera (nivel intermedio)  Negociación (nivel avanzado)</p> <p><b>Experiencia:</b>  Tres años en cargos similares, de preferencia en el Sistema Cooperativo.</p>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Razonamiento inductivo – deductivo</li> <li>✓ Orientación – Asesoramiento</li> <li>✓ Pensamiento analítico</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo a presión</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de estatutos, reglamentos y leyes del Sistema Financiero y Cooperativo.</li> <li>✓ Conocimiento de crédito y recuperación de cartera.</li> <li>✓ Atención al cliente.</li> <li>✓ Computación.</li> <li>✓ Buenas relaciones humanas</li> </ul>
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO</b>
<pre> graph TD     PRESIDENTE --&gt; GERENCIA     GERENCIA --- AUDITORIA_INTERNA[AUDITORIA INTERNA]     GERENCIA -.- ASESORIA_JURIDICA[ASESORIA JURIDICA] </pre>

**Art. 19.-** De las Relaciones Públicas le corresponde el asesoramiento y manejar de la imagen institucional y mantener relaciones cordiales con los diferentes organismos y entidades así como con los socios y la comunidad.

**Art. 20.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica siendo las siguientes:



## MANUAL DE FUNCIONES

### IDENTIFICACIÓN

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>
<b>Nivel:</b>	Asesor
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerencia
<b>Subordinado(s)</b>	Ninguno
<b>Departamento:</b>	Marketing

### MISIÓN DEL PUESTO

Garantizar procesos de comunicación y diálogo con la ciudadanía y al interior de la Cooperativa, para que se conozca las acciones y se obtenga una imagen corporativa positiva de su accionar, que permita dinamizar el proceso de gestión, potenciando la participación ciudadana y el diálogo social para generar integración y gestión cooperativa.

### RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS

#### Relación interna

##### Directa:

Jefe de Marketing

##### Relación externa:

- Entidades Públicas y Privadas
- Medios de comunicación
- Agencias de Publicidad
- Empresas de artículos promocionales
- Empresas de investigación de mercados.

### FUNCIONES DEL PUESTO

- ✓ Asesorar, facilitar y asegurar que se cumpla con toda clase de respuesta a la comunidad, los entes de control, los organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, etc., de manera real, oportuna y eficiente con el fin de optimizar la gestión de la Cooperativa.
- ✓ Orientar, facilitar, articular y desarrollar esquemas de gestión que propendan por una comunicación fluida y oportuna bidireccional Cooperativa-Comunidad.
- ✓ Proponer, planear y dirigir las estrategias de comunicación que la Cooperativa deba asumir frente a la comunidad.
- ✓ Asesorar la publicación de comunicaciones de prensa.
- ✓ Gestionar la respuesta oportuna de las inquietudes efectuadas por los medios masivos.
- ✓ Elaborar aportes gráficos, visuales o de audio (fotomontajes, mapas, grabación de entrevistas en radio) para entregar a los

- medios masivos.
- ✓ Elaborar comunicados de prensa.
- ✓ Coordinar y participar en la realización de investigaciones informativas, llevar a cabo las actividades logísticas de piezas de comunicación como boletines de prensa.
- ✓ Gestionar la publicación de avisos de prensa.

**PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)**

**Perfil profesional del puesto**

**Nivel de educación:**

**Profesión:**

Título de formación profesional universitaria en marketing, comunicación social o afines

**Experiencia laboral:**

Dos años en cargos similares

**Conocimientos Adicionales:**

Buena presencia

Conocimiento de medios de comunicación y publicidad

Manejo de Relaciones públicas

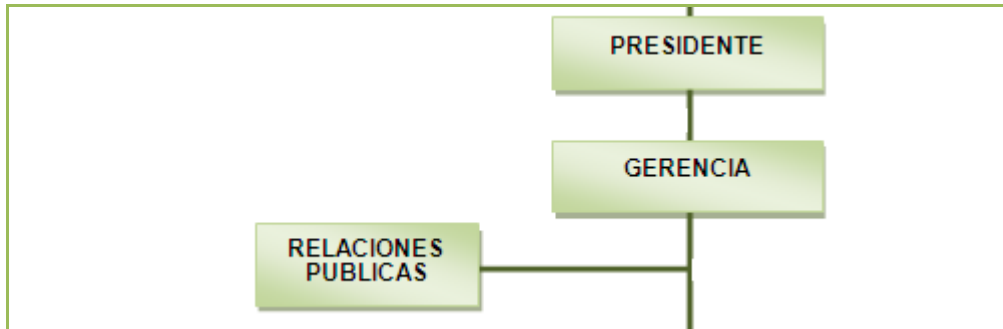
**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- ✓ Predisposición al cambio organizacional
- ✓ Pro actividad
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Trabajo en equipo

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- ✓ Manejo Office y software de publicidad
- ✓ Manejo de medios de comunicación y publicitarios
- ✓ Técnicas de Investigación de Mercado
- ✓ Técnicas de publicidad
- ✓ Técnicas de promoción
- ✓ Técnicas de marketing

**UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**



**Art. 21.-** De la Auditoría Interna le corresponde realizar las auditorías, con la finalidad de recomendar mejoras en los procesos administrativos y financieros

**Art. 22.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica siendo las siguientes:

Cuadro N° 25	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>AUDITOR INTERNO</b>
<b>Nivel:</b>	Asesor
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerencia General
<b>Subordinado(s)</b>	Auditor Sénior
<b>Departamento:</b>	Auditoria interna
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Administrar los procesos de auditoría interna como una actividad objetiva e independiente de aseguramiento y consulta, que agregue valor y mejore las operaciones de la Cooperativa, ayudando a cumplir los objetivos institucionales y a mejorar los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b>	
<b>Directa:</b>	
<input type="checkbox"/> Consejo de Administración	

- Comité de Auditoría
- Comité Informático
- Comité de Ética
- Comisión Calificadora de Activos de Riesgo
- Gerente General
- Jefes de Agencia
- Subjefaturas

**Indirecta**

- Asamblea General de Representantes
- Comité de Riesgos
- Comité de Adquisiciones
- Comité de Crédito
- Personal Operativo

**Relación externa**

- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Auditoría Externa
- Calificadora de Riesgos

**FUNCIONES DEL PUESTO**

- Vigilar que la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa se realicen siguiendo los parámetros de eficiencia, efectividad, economía, equidad y ética.
- Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y demás normas aplicables.
- Comprobar la existencia de un adecuado sistema de control interno.
- Evaluar la existencia y actualización de políticas para prevenir el lavado de activos.
- Verificar que la institución cuente con un organigrama estructural y funcional.
- Asesorar a los niveles directivos, ejecutivo y demás funcionarios y colaboradores de la Cooperativa.
- Verificar la existencia de un plan estratégico.
- Verificar la existencia de un sistema de administración integral de riesgos.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento de auditoría interna.
- Revisar los estados financieros.
- Legalizar los estados financieros.
- Legalizar el formulario de créditos vinculados.
- Legalizar el patrimonio técnico.
- Revisar los incrementos de capital.
- Revisar la conciliación tributaria
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Realizar el seguimiento de recomendaciones de Auditoría Interna.



- Realizar el seguimiento de recomendaciones de auditoría externa
- Realizar el seguimiento de recomendaciones de las comisiones de auditoría de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Evaluar y autorizar la ejecución de auditorías o trabajos imprevistos.
- Actualizar el manual de procesos de auditoría interna.
- Elaborar el plan anual de auditoría interna con enfoque de riesgos.
- Evaluar la aplicación del plan anual de auditoría interna.
- Participar en las Asambleas Generales de Representantes, cuando sea convocado.
- Participar en las reuniones del Consejo de Administración cuando sea convocado.
- Participar en las reuniones del Comité de Auditoría.
- Participar en las reuniones de la Comisión Calificadora de Activos de Riesgo.
- Participar en las reuniones de la Comisión de Apertura de Sobres.
- Revisar los informes borradores de auditoría interna.
- Convocar a las reuniones de lectura de informe borrador.
- Dirigir las reuniones de lectura de informe borrador.
- Determinar los períodos de desvanecimiento para la presentación de informes de auditoría interna.
- Emitir sugerencias en forma verbal durante el transcurso de la auditoría.
- Legalizar los informes de auditoría interna.
- Notificar el inicio de auditoría.
- Revisar y autorizar la aplicación de los programas de auditoría.
- Elaborar las órdenes de trabajo.
- Supervisar el trabajo de auditoría interna.
- Dirigir reuniones de coordinación de las actividades de auditoría interna.
- Solicitar el trabajo de un experto en áreas o temas específicos dentro de una auditoría.
- Legalizar solicitudes de información específica.
- Elaborar los informes de gestión mensual de Auditoría Interna.
- Elaborar los informes de gestión semestral de Auditoría Interna.
- Elaborar los informes de gestión anual de Auditoría Interna para la Asamblea de Representantes.
- Remitir la información requerida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Enviar a la Superintendencia de Bancos y Seguros copias certificadas de las actas del Consejo de Administración en las

que se conoció los informes de Auditoría Interna.

- Autorizar el uso de vacaciones y días de descanso de los colaboradores de Auditoría Interna.
- Elaborar los informes de avance de la implementación de la administración integral de riesgos.
- Proponer reformas al Reglamento de auditoría interna.
- Coordinar y ejecutar actividades de control con el Comité de Auditoría.
- Aplicar el manual de procesos de Auditoría Interna.

### **FUNCIONES SECUNDARIAS**

- Ejecutar los procedimientos de auditoría interna, conforme a los programas de auditoría.
- Elaborar los planes de cumplimiento de recomendaciones de auditoría interna.
- Convenir las fechas máximas de aplicación de las recomendaciones de auditoría interna.
- Solicitar la legalización de los planes de cumplimiento de recomendaciones de auditoría interna.
- Solicitar evidencia sobre el cumplimiento de recomendaciones.
- Archivar los papeles de trabajo y comunicaciones enviadas y recibidas.
- Proporcionar la información requerida por otros organismos de control internos y departamentos, previa solicitud y justificación.
- Imprimir los informes de auditoría.
- Verificar la asistencia de los colaboradores de Auditoría Interna.
- Referenciar papeles de trabajo.
- Evaluar las modificaciones de roles y perfiles de acceso a los sistemas informáticos.
- Requerir los accesos a sistemas informáticos para los colaboradores de Auditoría Interna.
- Revisar el formulario de créditos vinculados
- Revisar los resultados de la calificación de activos de cartera y activos de riesgo.
- Brindar información a socios y clientes.
- Participar en reuniones a las que sea convocado.
- Delegar la participación en reuniones a las que sea convocado.
- Elaborar las actas de lectura de informes borrador.
- Elaborar las actas de notificación de inicio de auditoría.
- Elaborar los programas de auditoría.
- Revisar estados financieros para su publicación en la prensa.
- Contestar el teléfono.

### **PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL**

## DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)

### Perfil profesional del puesto

#### Nivel de educación:

Título de tercer o cuarto nivel legalmente reconocido por el SENESCYT.

#### Profesión:

Doctorado / Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Estar debidamente calificado ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

#### Experiencia laboral:

Cinco años en cargos directamente relacionados en Instituciones Financieras, de preferencia en Cooperativas.

#### Conocimientos Adicionales:

- Principios de Contabilidad generalmente aceptados
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- Normas Ecuatorianas de Auditoría
- Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna
- Auditoría informática
- Gestión de talento humano
- Gestión crediticia

## PERFIL DE COMPETENCIAS

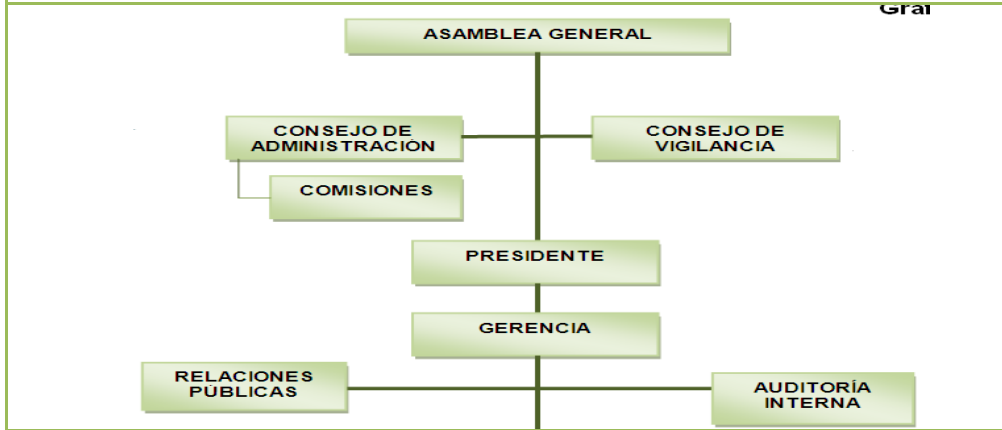
- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Ética profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Trabajo en equipo

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

- ✓ Normalidad legal vigente
- ✓ Auditoría financiera
- ✓ Auditoría de administración
- ✓ Técnicas de auditoría
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Control interno
- ✓ Gobierno corporativo
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Gestión estratégica
- ✓ Prevención de lavado de activos
- ✓ Pensamiento conceptual

- ✓ Microsoft Office
- ✓ Búsqueda de información legal y técnica
- ✓ Conocimiento del negocio
- ✓ Tributación

### UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO




**CAPÍTULO IV**  
**NIVEL AUXILIAR Y DE APOYO**

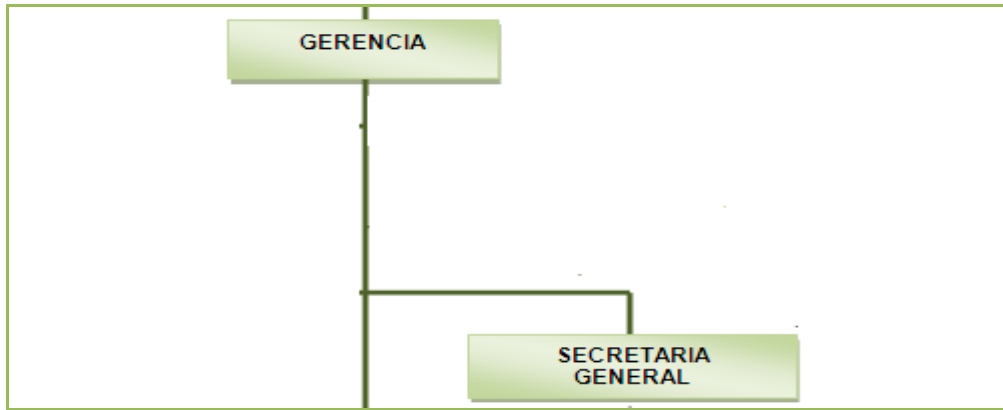
**Art. 23.-** Del Nivel Auxiliar y de Apoyo integrado por la Secretaria general, el Departamento Financiero y sus respectivas instancias como son: Contabilidad, Talento Humano, Servicios, Guardianía; y Sistemas, encargas de brindar soporte para el normal desempeño de las operaciones de la Cooperativa.

**Art. 24.-** De la Secretaria Ejecutiva le corresponden las actividades administrativas de la Cooperativa es decir agendas, elaboración de oficios, entre otras funciones encomendadas por el nivel ejecutivo.

**Art. 25.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 27</b>	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>SECRETARIA EJECUTIVA</b>
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	No aplica
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Brindar asistencia administrativa a la Gerencia o Agencia de asignación para facilitar el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b>	
<b>Directa:</b>	
<input type="checkbox"/> Gerente General	
<b>Indirecta:</b>	
<input type="checkbox"/> Con todos los departamentos.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1. Atender personal o telefónicamente al personal de la	

<p>Cooperativa y a terceros; concretar entrevistas con la Gerencia o Jefatura de Agencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Manejar la agenda de reuniones, de la Gerencia o de la Agencia.</li> <li>3. Receptar, registrar, despachar, clasificar y archivar correspondencia y documentación.</li> <li>4. Redactar y/o levantar textos computarizados.</li> <li>5. Manejar y dar cuenta de fondos de caja chica, si los tuviere asignados.</li> <li>6. Apoyar en otras actividades administrativas que le encargue el Gerente o el Jefe de Agencia, tales como: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitar, receptar, distribuir y custodiar materiales de oficina para uso interno</li> <li>b) Coordinar las actividades del personal de servicios (Conserje-Mensajero, Chofer, Auxiliar de Mantenimiento, y otros)</li> </ol> </li> <li>7. Coordinar eventos sociales y reuniones internas de trabajo; atender la provisión logística.</li> </ol>
<p><b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b></p>
<p><b>Formación:</b>  Nivel: Tercero  Título. Tecnóloga o Técnica Superior  Área de conocimiento: Secretariado Ejecutivo, Ciencias Administrativas, Banca, Finanzas, Marketing</p> <p><b>Capacitación:</b>  Cooperativismo (nivel básico)  Relaciones interpersonales de cortesía y atención  Documentación y archivo (nivel avanzado)</p> <p><b>Experiencia:</b>  1 año en actividades relacionadas con Asistencia Administrativa</p>
<p><b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación de servicio</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Trabajo a presión</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> <li>✓ Expresión oral y escrita</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precisión</li> <li>✓ Relaciones públicas</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Dinamismo</li> </ul>
<p><b>UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO</b></p>



**Art. 26.-** Del Director Administrativo y Financiero le corresponden las actividades de control y dirección de sus sub áreas como son contabilidad, gestión de talento humano, servicios y guardianía.

**Art. 27.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

Cuadro N° 28	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Contabilidad, RR.HH., Servicios
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Proveer recurso humano calificado a la Cooperativa, administrar el personal, y procurar su desarrollo individual y profesional, para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la entidad.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b>	
<b>Directa:</b>	
<input type="checkbox"/> Gerencia General <input type="checkbox"/> Gerencias <input type="checkbox"/> Jefes Departamentales <input type="checkbox"/> Jefaturas Nacionales	

**Indirecta:**

- Consejo de Administración
- Auditoría Interna
- Auditoría Externa
- Oficial de Cumplimiento
- Administrador de Riesgos

**Relación externa**

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Trabajo e Inspectorías de Trabajo
- Ministerio de Bienestar Social

**FUNCIONES DEL PUESTO****Funciones Administrativas:**

- Diseñar y proponer políticas de administración integrada de personal y el sistema de remuneración y beneficios
- Revisar y aprobar el rol mensual de pagos y la acreditación de sueldos
- Ejecutar los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal; provisión de reemplazos
- Desarrollar mecanismos de prevención y resolución de conflictos laborales
- Elaborar o aprobar reportes sobre el personal, para entidades externas
- Coordinar y supervisar los procesos para la provisión de seguridad laboral
- Supervisar las bases de datos de información de los empleados y los mecanismos de actualización
- Ejecutar acciones operativas relacionadas con el cumplimiento de obligaciones ante el Ministerio de Relaciones Laborales/ Inspección Provincial del Trabajo, o con el IESS
- Colaborar en la logística, organización y evaluación de eventos de capacitación, sociales y culturales
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico y su evaluación

**Funciones Financieras:**

- Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Evaluar el plan de trabajo.
- Coordinar la ejecución de las actividades financieras, contables y de control interno financiero de la Cooperativa, de acuerdo a la ley y/o reglamentos.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general de la entidad, conjuntamente con las jefaturas, en base a un estudio



de necesidades de crecimiento.

- Coordinar la elaboración de la Planificación Estratégica y operativa anual del área financiera.
- Elaborar la evaluación Presupuestaria.
- Elaborar el Informe mensual de Gerencia
- Elaborar informes sobre la administración de seguros
- Emitir análisis financieros mensuales de la Cooperativa, frente al sistema
- Elaborar la evaluación del Plan Operativo.
- Elaboración de evaluación del Plan Estratégicos.
- Revisar que los gastos de la institución se ajusten al presupuesto general.
- Revisar que los Estados Financieros, anexos, y conciliaciones bancarias, contengan los lineamientos requeridos por las NEC PCGA y normas establecidas por la SBS y el BCE.
- Supervisar los envíos de la información y estructuras al organismo de control.
- Supervisar el cumplimiento operativo de las obligaciones tributarias.
- Coordinar la renovación y contratación de los seguros generales, socios, funcionarios y empleados.
- Coordinar el envío de información a la Calificadora de Riesgos con las diferentes áreas de la institución.
- Coordinar con el área contable el levantamiento y control de Activos Fijos
- Autorizar los pagos de acuerdo al nivel establecido en el Reglamento de Adquisiciones
- Coordinar con el departamento de procesos el seguimiento y mejora continua de procesos, procedimientos, indicadores y políticas del departamento, así como la difusión reglamentaria.

#### **PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)**

##### **Formación:**

Nivel: Tercero

Título. Profesional

Área de conocimiento: Administración / Psicología Industrial / Derecho / Economía

##### **Capacitación:**

Gestión del desempeño del recurso humano (nivel avanzado)

Negociación y manejo de conflictos (nivel intermedio)

Administración integrada de recursos humanos (nivel intermedio)

Cooperativismo (nivel básico)

##### **Experiencia:**

Tres años en actividades similares

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Razonamiento Analítico</li> <li>✓ Razonamiento Ejecutivo</li> <li>✓ Tolerancia</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Manejo de Conflictos</li> <li>✓ Habilidad de Dirección</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normativa legal vigente</li> <li>✓ Contabilidad básica</li> <li>✓ Planeación estratégica</li> <li>✓ Administración de subsistemas del talento humano</li> <li>✓ Manejo intermedio de office</li> </ul>
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO</b>
<pre> graph TD     GERENCIA[GERENCIA] --- H1[ ]     H1 --- JAF[JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO]     style H1 width:0px,height:0px   </pre>

**Art. 28.-** Del contador le corresponden la elaboración y presentación de los informes económicos de la cooperativa.

**Art. 29.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 33</b>
---------------------



## MANUAL DE FUNCIONES

### IDENTIFICACIÓN

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>CONTADOR</b>
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Jefe Operativo
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	No aplica
<b>Departamento:</b>	Contable Financiero

### MISIÓN DEL PUESTO

Procesar y proveer a la Organización informaciones financieras, contables y presupuestarias para la toma de decisiones al nivel directivo y ejecutivo, así como asegurar el cumplimiento de la normativa contable y de control interno contenidas en leyes, reglamentos y otros instrumentos expedidos por autoridad competente.

### RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS

#### Relación interna

##### Directa:

- Jefe Administrativo-Financiero

##### Indirecta

- Asamblea General de Representantes
- Comité de Riesgos
- Comité de Adquisiciones
- Comité de Crédito
- Personal operativo

#### Relación externa

- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Auditoría Externa
- Calificadora de Riesgos

### FUNCIONES DEL PUESTO

1. Elaborar comprobantes de egresos y pago a proveedores; registrar las transacciones, verificando su contenido, cómputo y legalidad.
2. Coordinar toda la logística de pagos a proveedores.
3. Registrar de acuerdo a la ley las acciones inherentes a los agentes de retención.
4. Mantener la secuencia y el orden de la información y permitir la conciliación de cuentas.
5. Generar asientos contables y anexo transaccional, validar

- procedimientos contables, realizar conciliación de cuentas.
6. Habilitar las transacciones de inventarios, impresión y entrega de comprobantes a las Agencias.
  7. Revisar la información contable y tributaria de las Agencias
  8. Elaborar anexos transaccionales y demás documentación tributaria para el SRI
  9. Apoyar al Contador en el análisis de cuentas y resultados y en la elaboración de asientos contables de cierre
  10. Generar la documentación necesaria para otorgar servicios sociales (seguros) por calamidad comprobada

**PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)**

**Formación:**

Nivel: Tercero

Título. Técnico Superior o Tecnólogo, o 3er. año de pregrado

Área de conocimiento: Ciencias Contables / Comercio y Administración

**Capacitación:**

Análisis Financiero (nivel básico)

Actualización tributaria

Normativa de la SBS sobre contabilidad

Cooperativismo (nivel básico)

**Experiencia:**

1 año en actividades relacionadas con el registro de transacciones, conciliación de cuentas y manejo de aplicaciones informáticas contables

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

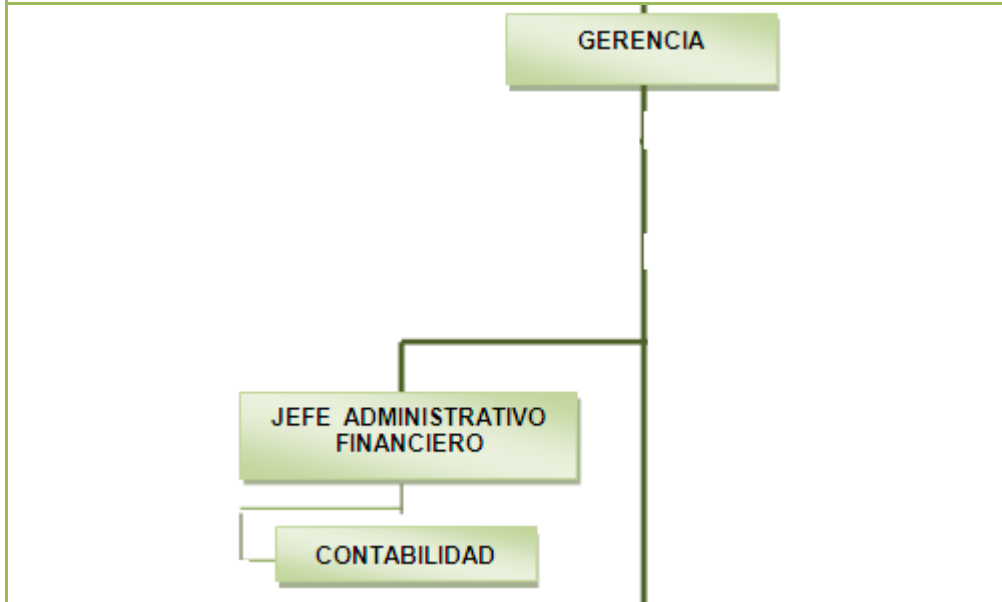
- ✓ Criterio lógico
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Iniciativa
- ✓ Trabajo a presión
- ✓ Razonamiento deductivo

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- ✓ Normalidad legal vigente
- ✓ Auditoría financiera
- ✓ Auditoría de administración
- ✓ Técnicas de auditoría
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Control interno
- ✓ Gobierno corporativo
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Gestión estratégica
- ✓ Prevención de lavado de activos
- ✓ Pensamiento conceptual
- ✓ Microsoft Office

- ✓ Búsqueda de información legal y técnica
- ✓ Conocimiento del negocio
- ✓ Tributación

**UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**



**Art. 30.-** Del Gestor de Talento Humano le corresponde la administración de personal en todas sus etapas.

**Art. 31.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 32</b>	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Jefe Administrativo
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Asistente de servicios, Guardias
<b>Departamento:</b>	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Colaborar en la administración del Talento Humano de la Cooperativa, para facilitar y apoyar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la Entidad.	

<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>
<p><b>Relación interna</b></p> <p><b>Directa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jefe Administrativo</p> <p><b>Indirecta:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Consejo de Administración</p> <p><input type="checkbox"/> Auditoría Interna</p> <p><input type="checkbox"/> Auditoría Externa</p> <p><input type="checkbox"/> Oficial de Cumplimiento</p> <p><input type="checkbox"/> Administrador de Riesgos</p>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaborar en los procesos técnicos de administración y desarrollo del talento humano: selección, contratación, inducción, formación y evaluación del desempeño de personal.</li> <li>2. Realizar acciones de personal tales como: provisión de reemplazos, permisos de trabajo, vacaciones, etc.</li> <li>3. Participar en la elaboración, evaluación y actualización del Plan de Capacitación.</li> <li>4. Colaborar en la logística, organización y evaluación de eventos de capacitación, sociales y culturales.</li> <li>5. Ejecutar acciones operativas relacionadas con el cumplimiento de obligaciones ante el Ministerio de Trabajo / Inspección Provincial del Trabajo, o con el IESS.</li> <li>6. Elaborar el rol mensual de pagos.</li> <li>7. Mantener actualizada la base de datos del personal remunerado.</li> <li>8. Elaborar informes varios.</li> </ol>
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>
<p><b>Formación:</b></p> <p>Nivel: Tercero</p> <p>Título. Técnico Superior o Tecnólogo, o 3er. año de pregrado</p> <p>Área de conocimiento: Recursos Humanos / Ciencias Administrativas</p> <p><b>Capacitación:</b></p> <p>Administración de recursos humanos (nivel básico)</p> <p>Actualización en normas de carácter laboral</p> <p>Relaciones Interpersonales de cortesía y atención</p> <p>Contabilidad (nivel básico)</p> <p><b>Experiencia:</b></p> <p>1 año en actividades relacionadas con gestión de personal</p>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación de servicio (con respecto a los clientes internos)</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Trabajo a presión</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normativa legal vigente</li> <li>✓ Contabilidad básica</li> <li>✓ Planeación estratégica</li> <li>✓ Administración de subsistemas del talento humano</li> <li>✓ Manejo intermedio de office</li> </ul>
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO</b>
<pre> graph TD     GERENCIA[GERENCIA] --- JAF[JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO]     JAF --- CONTABILIDAD[CONTABILIDAD]     JAF --- RRHH[R.R.H.H.] </pre>

**Art. 32.-** Del Asistente de Servicios le corresponden las actividades de ornato de la institución.

**Art. 33.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro Nº 29</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASISTENTE SERVICIOS</b>
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Director Financiero Administrativo
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Ninguno
<b>Departamento:</b>	Financiero - Administrativo

<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
Realizar trámites de la Cooperativa en diferentes instituciones y distribución de la correspondencia interna, externa y realiza la limpieza externa e interna de la Cooperativa
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>
<p><b>Relación interna</b></p> <p><b>Directa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Asistente Administrativo</p> <p><b>Relación indirecta:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Con todo el personal de la Cooperativa</p> <p><input type="checkbox"/> Instituciones Externas.</p> <p><input type="checkbox"/> Socios y público en general</p>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspecciona diariamente las áreas asignadas que se encuentren en perfectas condiciones;</li> <li>2. Cuida los bienes materiales de la Cooperativa;</li> <li>3. Retira y entrega documentos de los diferentes departamentos de la Cooperativa;</li> <li>4. Barre, aspira y encera los pisos y corredores;</li> <li>5. Recolecta y evacua los desechos de basura;</li> <li>6. Colabora en tareas de oficina como archivo, empaqueo y transporte de muebles y materiales;</li> <li>7. Desinfecta los baños y los tiene en perfectos estado;</li> <li>8. Mantiene en buen estado las instalaciones;</li> <li>9. Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.</li> <li>10. Limpia y conserva en buen estado la Cooperativa interna, externa, y procura el mantenimiento adecuado de la Cooperativa;</li> <li>11. Realiza el aseo externo e interno de la Cooperativa;</li> <li>12. Abre y cierra las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la Cooperativa;</li> <li>13. Realiza el aseo general de las oficinas;</li> <li>14. Limpia las oficinas, mobiliarios, vidrios, paredes, lámparas, baños y demás áreas físicas de la Cooperativa;</li> </ol>
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>
<p><b>Formación:</b> Bachiller en cualquier especialidad. (Físico Matemático, Sociales, Químico Biólogo, etc.)</p> <p><b>Capacitación:</b> Total responsabilidad en el cumplimiento de las funciones a esta</p>



<p>persona encomendadas</p> <p><b>Experiencia:</b> Desde 1 mes a 1 año en actividades similares.</p>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Disciplina</li> <li>✓ Buen genio</li> <li>✓ Eficiencia y eficacia</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al Cliente Interno y Externo</li> <li>✓ Relaciones Humanas,</li> <li>✓ Administración del Tiempo,</li> <li>✓ Gestión Administrativa y Motivación</li> </ul>
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO</b>
<pre> graph TD     GERENCIA[GERENCIA] --- JAF[JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO]     JAF --- CONTABILIDAD[CONTABILIDAD]     JAF --- RRHH[R.R.H.H.]     JAF --- SERVICIOS[SERVICIOS] </pre>

**Art. 35.-** Del guardia le corresponden la seguridad de la Cooperativa.

**Art. 36.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 30</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>IDENTIFICACIÓN</b>

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>GUARDIA</b>
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Asistente Administrativo
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Ninguno
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Vigilar, cuidar los bienes de la institución, empleados, mantiene en control la Cooperativa, así como también velar por la seguridad de los vehículos y personas que ingresan y salen de la institución.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b>	
<b>Directa:</b>	
<input type="checkbox"/> Con todo el personal de la Cooperativa. <input type="checkbox"/> Gerente General, <input type="checkbox"/> Socios y público en general	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al iniciar el día, realiza una supervisión interna y externa de la Cooperativa verificado que no existan personas sospechosas;</li> <li>2. Custodia que no se presenten irregularidades en la Cooperativa y busca solucionarlas con urgencia;</li> <li>3. Controla la entrada y salida de los socios que ingresan a la Cooperativa y busca que no ingresen con armas;</li> <li>4. Atiende a los socios y verifica que no ingresen con maletas, en estado etílico y tampoco realicen llamadas telefónicas con celulares dentro del área de cajas;</li> <li>5. Ubica a personas sospechosas o extrañas y solicita su identificación para proteger la seguridad de la Cooperativa;</li> <li>6. Cuida la integridad de las personas, vehículos y los bienes de la Cooperativa en General;</li> <li>7. Protege con su gestión a empleados y bienes de la Cooperativa evitando daños o robos en la institución;</li> <li>8. Al concluir las actividades laborales de la Cooperativa revisa internamente y externamente para verificar que no se queden personas sospechosas;</li> <li>9. Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.</li> </ol>	
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>	
<b>Formación:</b>	
Bachiller en cualquier especialidad, aprobado el servicio militar y manejo de armas.	
<b>Capacitación:</b>	
Manejo de Armas, Mantenimiento de Armas, Defensa Personal,	

Atención al Cliente Interno y Externo, Relaciones Humanas y Seguridad Personal.

**Experiencia:**

6 meses a 1 año en actividades similares.

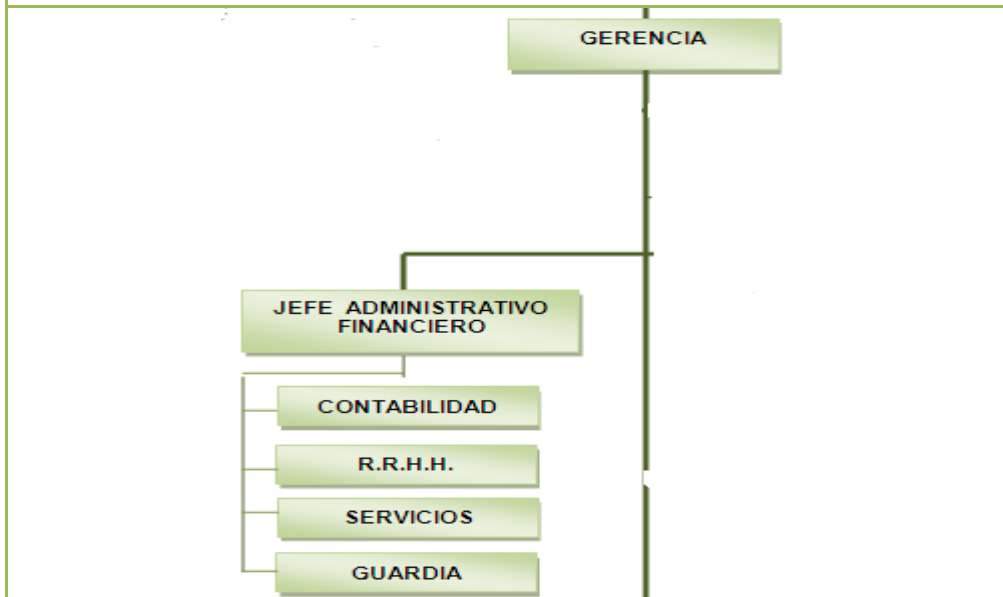
**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honradez
- ✓ Disciplina
- ✓ Buen genio
- ✓ Eficiencia y eficacia

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- ✓ Manejo de Armas,
- ✓ Mantenimiento de Armas,
- ✓ Defensa Personal,
- ✓ Atención al Cliente Interno y Externo,
- ✓ Relaciones Humanas y Seguridad Personal.

**UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**



**Art. 37.-** Del Jefe de Sistemas le corresponden el mantenimiento, innovación y seguridad de toda la Tecnología existente en la institución.

**Art. 38.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:



## MANUAL DE FUNCIONES

### IDENTIFICACIÓN

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>JEFE DE SISTEMAS</b>
<b>Nivel:</b>	Auxiliar
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Asistente de Sistemas
<b>Departamento:</b>	Sistemas

### MISIÓN DEL PUESTO

Garantizar el desarrollo de las actividades del departamento de sistemas en lo referente al adecuado uso de la tecnología de la información implementadas en la Institución; además de brindar asesoramiento técnico a Gerencia General y Directivos respecto al proceso automático de la información y nuevas tecnologías; propendiendo a su mejora continua. Velar porque todo sistema que sea desarrollado en la institución esté debidamente documentado.

### RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS

#### Relación interna

##### Directa:

- Gerente General
- Jefes de Oficina Jefaturas
- Subjefaturas

##### Indirecta

- Consejo de Administración,
- Usuarios internos

#### Relación externa

- Proveedores de servicios y productos tecnológicos

### FUNCIONES DEL PUESTO

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Evaluar el plan de trabajo
- Monitorear el cumplimiento de los niveles de acuerdo al servicio.
- Proponer la revisión de los acuerdos de niveles de servicio.

- Coordinar la solución de problemas que atenten con la operatividad de la institución.
- Coordinar simulacros periódicos del plan de contingencias, a fin de garantizar la pronta recuperación de los servicios críticos después de un desastre.
- Autorizar los cambios directos en la base de datos.
- Verificar el cumplimiento de documentación del ciclo de vida del software.
- Brindar asesoría técnica en información a todas las áreas de la Administración.
- Evaluar y presentar a Gerencia, alternativas de mejoramiento tecnológico.
- Elaborar la planeación estratégica, operativa y demás documentos necesarios para la operatividad del área así como el monitoreo de cumplimiento.
- Establecer normas de control interno para el correcto uso y respaldo de la información institucional.
- Definir los controles y procedimientos necesarios para garantizar la seguridad de la información institucional.
- Coordinar con el departamento de procesos el seguimiento y mejora continua de procesos, procedimientos, indicadores y políticas del departamento, así como la difusión reglamentaria.
- Coordinar la administración de la infraestructura tecnológica.

### **FUNCIONES SECUNDARIAS**

- Elaborar informes que requieran los diferentes departamentos y entidades de control.
- Establecer con oficial de seguridad programas de seguridad en profundidad para salvaguardar los recursos informáticos de la Cooperativa.
- Establecer políticas de mantenimiento preventivo y correctivo de software y hardware y demás tecnología instalada en la cooperativa.
- Establecer y evaluar políticas de actualización de la documentación técnica correspondiente a todas las aplicaciones existentes.
- Vigilar el cumplimiento de una metodología adecuada para la adquisición de hardware y software en función de los requerimientos y objetivos institucionales.
- Evaluar y diagnosticar las necesidades de ampliación, sustitución e institución de software y hardware.
- Definir las condiciones físicas mínimas necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del entorno de la infraestructura de la tecnología de la información.
- Definir políticas, controles y procedimientos formales para proteger la información contenida en medios de

almacenamiento electrónico.

- Elaborar los programas para la capacitación del personal de sistemas en las diferentes áreas de la información.
- Identificar riesgos por fallas en la tecnología así como la definición pruebas y planes de contingencia.
- Evaluar y monitorear los controles vigentes referentes a tecnología en función de lo contratado y lo obtenido según lo reportado por el personal a su cargo.

### **PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)**

#### **Nivel de Educación:**

Título de Tercer o Cuarto nivel en Universidades reconocido por el SENESCYT

#### **Profesión:**

Ing. Sistemas o Ing. Informática

#### **Experiencia Laboral**

Tres años en cargos directos relacionados

#### **Conocimientos adicionales**

Inglés Técnico, lectura al 50%

Manejo de Talento Humano

### **PERFIL DE COMPETENCIAS**

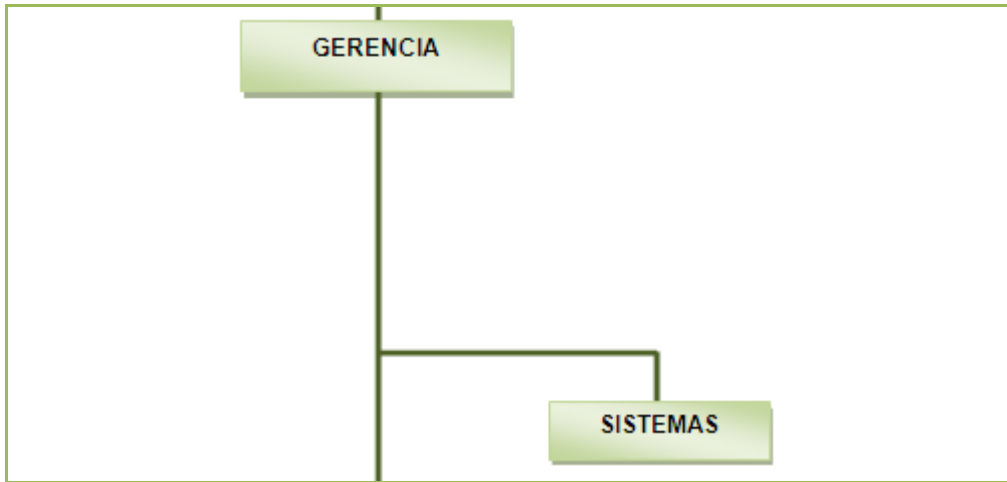
#### **Competencias Comportamentales del Puesto**

- Ética Profesional
- Liderazgo
- Pensamiento analítico
- Pensamiento crítico
- Proactividad
- Razonamiento Analítico
- Razonamiento Ejecutivo
- Tolerancia
- Trabajo en equipo
- Manejo de Conflictos
- Habilidad de Dirección

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- Redes y Comunicaciones.
- Sistemas operativos como Windows, Unix, Linux.
- Bases de datos relacionales de preferencia SYBASE

#### **UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**




## CAPÍTULO V

### NIVEL OPERATIVO

**Art 39.-** El nivel operativo está integrado por el jefe de operaciones y sus respectivas áreas como son cajas y el balcón de servicios, además está integrado por el Departamento de Crédito e Inversiones.

**Art. 39.-** Del Jefe de Operativo le corresponde la coordinación y control de Cajeros y Balcón de Servicios de la Cooperativa.

**Art. 40.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 36</b>	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>JEFE DE OPERATIVO</b>
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerencia
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Cajas

<b>Departamento:</b>	Financiero
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Procesar las operaciones de la Cooperativa, de acuerdo con la normativa y procedimientos vigentes.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<p><b>Relación interna</b></p> <p><b>Directa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jefe financiera</p> <p><input type="checkbox"/> Contador</p> <p><input type="checkbox"/> Cajeros</p> <p><b>Relación directa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Gerencia General</p> <p><input type="checkbox"/> Asesor de negocios o crédito</p> <p><input type="checkbox"/> Asesor de cobranzas</p> <p><input type="checkbox"/> Con todo el personal de la Cooperativa.</p> <p><input type="checkbox"/> Empresas públicas y privadas.</p> <p><input type="checkbox"/> Socios y público en general</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesar internamente las operaciones de la Cooperativa (crédito y cobranzas, captación de recursos, giros, remesas, caja, riesgos, servicios electrónicos y de pagos).</li> <li>2. Analizar y reportar los problemas y errores presentados en las operaciones diarias</li> <li>3. Llevar los auxiliares de provisiones, registros de inversiones y emitir reportes periódicos</li> <li>4. Controlar y resguardar operaciones</li> <li>5. Elaborar reportes sobre insuficiencia de saldos para operar con la Cooperativa</li> <li>6. Informar a los socios sobre el estado de los trámites de su interés (giros recibidos, acreditaciones, débitos bancarios y otros)</li> <li>7. Proponer acciones para optimizar los procedimientos de gestión de operaciones</li> </ol>	
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>	
<p><b>Formación:</b></p> <p>Nivel: Tercero</p> <p>Título. Profesional</p> <p>Área de conocimiento: Finanzas / Economía / Administración / Contabilidad y Auditoría.</p> <p><b>Capacitación:</b></p> <p>Cooperativismo (nivel intermedio)</p>	



<p>Productos y servicios de la Cooperativa, nivel intermedio Lenguaje de comunicación con bases de datos (nivel básico)</p> <p><b>Experiencia:</b> Dos años en actividades similares.</p>
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Orientación de servicio</li> <li>✓ Trabajo a presión</li> <li>✓ Escucha activa</li> <li>✓ Razonamiento inductivo</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Administración del Crédito y Cobranza</li> <li>✓ Proceso Crediticio</li> <li>✓ Recuperación de Cartera</li> <li>✓ Manejar Microsoft Word, Excel avanzado e Internet</li> </ul>
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO</b>
<pre> graph TD     GERENCIA[GERENCIA] --- OPERACIONES[OPERACIONES] </pre>

**Art. 41.-** Del cajero las actividades de custodia, y manejo físico de valores monetarios de la Cooperativa.

**Art. 42.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 37</b>	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>CAJERO (A)</b>
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Jefe Operativo
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Ninguno
<b>Departamento:</b>	Financiero
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Realizar de manera ágil, transparente, oportuna y eficiente operaciones de recepción y pago de especies monetarias o valores de curso legal, a los socios, en el marco de los procedimientos establecidos por la Cooperativa.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<p><b>Relación interna</b></p> <p><b>Directa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jefe operativo</p> <p><b>Relación indirecta:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Jefe financiero</p> <p><input type="checkbox"/> Contador</p>	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir depósitos</li> <li>2. Prestar servicios de pagos a y de terceros</li> <li>3. Prestar servicios de ventanilla compartida</li> <li>4. Realizar transferencias entre cuentas</li> <li>5. Cancelar o abonar créditos realizados por los socios</li> <li>6. Procesar pagos de servicios básicos</li> <li>7. Realizar procesos de cuadro</li> <li>8. Abrir / Cerrar Caja</li> <li>9. Verificar autenticidad de firmas de socios para los trámites en ventanilla</li> <li>10. Apoyar en actividades administrativas y financieras que le asigne el Jefe de Agencia, tales como: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Informar a los socios</li> <li>b. Promocionar los productos y servicios que ofrece la Cooperativa</li> <li>c. Controlar la morosidad</li> <li>d. Asegurar los recursos de la Cooperativa</li> </ol> </li> <li>11. Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas, y procedimientos operativos de la Cooperativa</li> </ol>	
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>	
<b>Formación:</b>	

Nivel: Tercero  
 Título. Tecnólogo o Técnico Superior  
 Área de conocimiento: Banca y Finanzas, Contabilidad, Ingeniería Comercial, Economía o afines.

**Capacitación:**

Cooperativismo (nivel básico)  
 Relaciones interpersonales de cortesía y atención  
 Atención a socios  
 Gestión de Caja:  
 Detección de billetes falsos  
 Manejo de especies valoradas  
 Ley de cheques y su reglamento

**Experiencia:**

1 año en actividades relacionadas con atención en ventanilla, de recepción y pago de valores.

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- ✓ Honradez
- ✓ Don de gentes
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Orientación de servicio

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Trabajo a presión
- ✓ Agudeza visual
- ✓ Psicomotricidad manual
- ✓ Retentiva

**UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**

Cuadro N° 38



**MANUAL DE FUNCIONES**

**IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASISTENTE DE BALCÓN DE SERVICIOS</b>
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerencia
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Ninguno
<b>Departamento:</b>	Administrativo

**MISIÓN DEL PUESTO**

Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los

mismos de forma cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la cooperativa, además de colaborar con la labor publicitaria.

## **RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS**

### **Relación interna**

#### **Directa:**

- Asistente Administrativo

#### **Relación indirecta:**

- Con todo el personal de la Cooperativa.
- Gerencia General.
- Empresas públicas y privadas.
- Socios y público en general

## **FUNCIONES DEL PUESTO**

1. Atiende oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de servicios Cooperativos;
2. Realiza las aperturas de cuenta a nuevos socios e ingresa al sistema computacional para tenerles registrados;
3. Realiza la actualización de los datos de los socios, revisa y actualiza el cambio de firmas con los clientes en sus cuentas;
4. Informa al cliente sobre la tasa de interés que está dando sobre los créditos, apertura de cuentas de ahorro, servicios financieros y las ventajas de afiliarse a la Cooperativa;
5. Orienta la afiliación de asociados, obteniendo los datos suficientes de éstos, para el trámite de la solicitud de ingreso;
6. Indica los pasos para su afiliación definitiva dando apertura a la respectiva carpeta de asociado;
7. Presenta un Informe mensualmente al Jefe Inmediato sobre las gestiones y metas alcanzadas;
8. Maneja y mantiene técnicas apropiadas de comunicación y relaciones interpersonales;
9. Presenta a su inmediato superior los informes sobre el desarrollo de los asuntos propios del cargo, o los de carácter especial que le sean solicitados en el mismo orden;
10. Verifica el ingreso de nuevos socios, conciliando el reporte emitido por el sistema con los respaldos o formularios efectuados en el día;
11. Recibe y tramita las solicitudes de los socios, relativas al requerimiento de los beneficios y servicios sociales que ofrece la Cooperativa;
12. Lleva, controla y custodia todos los archivos inherentes a su cargo;
13. Encargada de la Administración de Caja Chica;

## **PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)**

**Formación:**

Título profesional acorde a la finalidad de la Cooperativa como: Lic., en Marketing, Psicólogos Industriales, Administrador de Empresas, o afines

**Capacitación:**

Atención al Cliente, Publicidad, Administración de Crédito y Cobranza, Negociación, Marketing, Reglamentos Cooperativos, Estatutos, dominio de los programas de office

**Experiencia:**

6 meses a 1 año o más en actividades similares

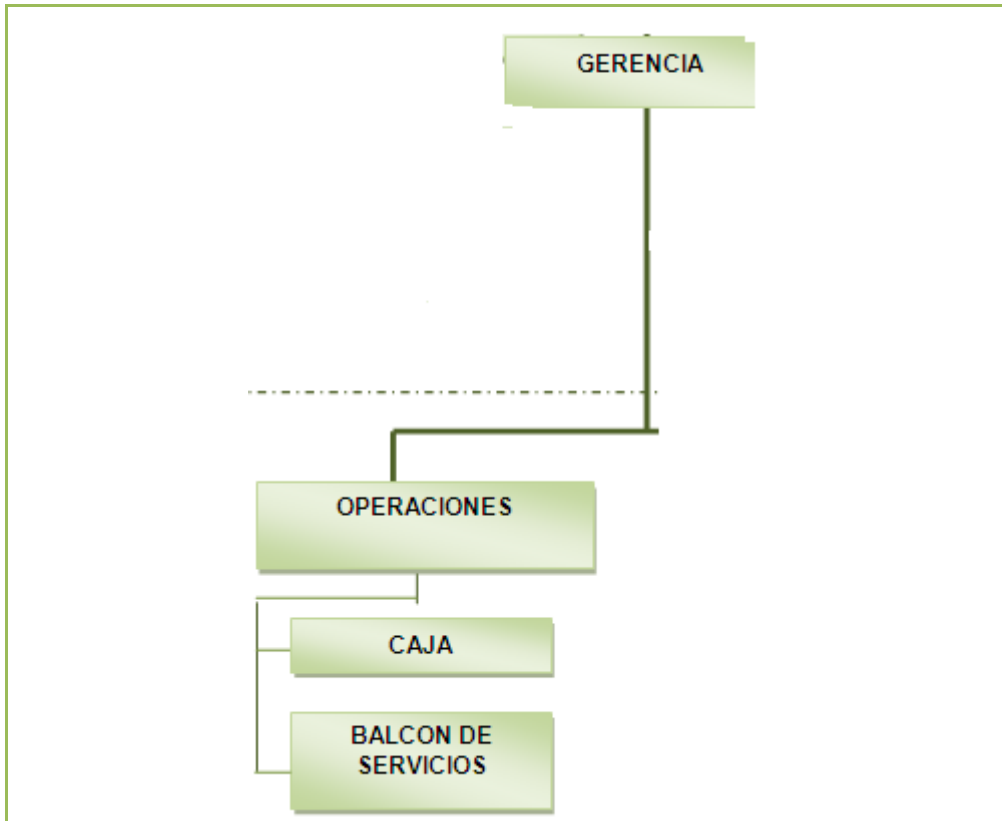
**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- ✓ Cortesía,
- ✓ Don de gentes,
- ✓ Facilidad para interrelacionarse,

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- ✓ Atención al Cliente
- ✓ Publicidad,
- ✓ Administración de Marketing,
- ✓ Dominio en Apertura de Cuentas a plazo fijo,
- ✓ Total conocimiento sobre Reglamentos Cooperativos, Estatutos y Políticas

**UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**



**Art. 43.-** Del Jefe de Crédito le corresponde el monitoreo y apoyo de las actividades de los asesores de crédito y cobranzas

**Art. 44.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

Cuadro N° 39	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>JEFE DE CRÉDITO</b>
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente General
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Asesor de Crédito
<b>Departamento</b>	Crédito y Cobranzas
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Planificar, organizar, dirigir y supervisar las operaciones de crédito y cobranzas que realiza la Cooperativa, de acuerdo a la normativa y procedimientos vigentes.	

## RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS

### Relación interna

#### Directa:

- Con todo el personal de la Cooperativa.
- Gerencia General, Asesor Jurídico

#### Relación externa:

- Clientes morosos
- Empresas públicas y privadas.
- Socios y público en general

## FUNCIONES DEL PUESTO

1. Dirigir y supervisar las actividades que corresponden a la gestión de crédito y cobranzas.
2. Verificar la disponibilidad de liquidez y programar la entrega de créditos diarios, en coordinación con la Gerencia.
3. Establecer la disponibilidad y programar el crédito en coordinación con la Gerencia General.
4. Diseñar, proponer y ejecutar el Plan Estratégico de Crédito, y el de Contingencia.
5. Coordinar con el personal del área y con los jefes de agencia la gestión de crédito y cobranzas.
6. Establecer flujos periódicos de colocación y recuperación de cartera, por oficinas y consolidados.
7. Dar seguimiento a las acciones legales emprendidas en aquellos casos de cartera de difícil recuperación.
8. Participar en la elaboración del Plan Estratégico, Plan Anual y Presupuesto de la Cooperativa y su evaluación.
9. Elaborar y presentar informes periódicos de gestión, reportes y estadísticas

## PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)

### Formación:

Nivel: Tercero

Título. Profesional

Área de conocimiento: Economía / Administración / Finanzas / Contabilidad y Auditoría

### Capacitación:

- ✓ Cooperativismo (nivel avanzado)
- ✓ Administración de crédito y cobranzas (nivel avanzado)
- ✓ Productos y servicios de la Cooperativa
- ✓ Aplicaciones informáticas de apoyo a la gestión de crédito

### Experiencia:

Tres años en actividades similares

<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Razonamiento inductivo – deductivo</li> <li>✓ Capacidad de gestión</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Orientación de servicio</li> <li>✓ Juicio y toma de decisiones</li> <li>✓ Compromiso</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al Cliente</li> <li>✓ Administración del Crédito y Cobranza</li> <li>✓ Riesgo del Crédito</li> <li>✓ Políticas Crediticias</li> <li>✓ Proceso Crediticio</li> <li>✓ Comercialización del Crédito</li> <li>✓ Recuperación de Cartera</li> <li>✓ Manejar Microsoft Word, Excel avanzado e Internet</li> </ul>	
<b>UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO</b>	
<pre> graph TD     GERENCIA[GERENCIA] --- H1[ ]     H1 --- CRÉDITO[CRÉDITO]     style H1 width:0px,height:0px   </pre>	
<p><b>Art. 43.-</b> Del Asesor de Crédito le corresponde las actividades de levantamiento y análisis de información de crédito y la recuperación de cartera de la Cooperativa.</p> <p><b>Art. 44.-</b> La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:</p>	
<b>Cuadro N° 40</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASESOR DE CRÉDITO</b>
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente, Jefe de Crédito
<b>Subordinado(s)</b>	No aplica



<b>Inmediato(s):</b>	
<b>Departamento:</b>	Crédito y cobranzas
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Proporcionar soluciones financieras a las necesidades de los socios, con un adecuado estudio y las garantías suficientes que aseguren la recuperación del crédito.	
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>	
<b>Relación interna</b> <b>Directa:</b> <input type="checkbox"/> Jefe de agencia  <b>Relación indirecta:</b> <input type="checkbox"/> Asesor de Inversiones <input type="checkbox"/> Asesor de cobranzas	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar e informar a los socios sobre los diferentes tipos de créditos que se ofrecen en la Cooperativa.</li> <li>2. Gestionar las operaciones de crédito de los socios, en todo su ciclo: análisis, concesión (previa verificación de información y garantías), colocación, control, liquidación, recuperación y castigo de cartera.</li> <li>3. Recibir, analizar y verificar la información de las solicitudes de crédito.</li> <li>4. Elaborar íntegramente los expedientes de créditos concedidos, y mantenerlos a buen recaudo.</li> <li>5. Entregar para su custodia los pagarés y documentos que garanticen las operaciones.</li> <li>6. Intervenir en los comités de crédito para la calificación de las solicitudes.</li> <li>7. Verificar los informes y avalúos de los bienes recibidos en garantía.</li> <li>8. Cumplir con las políticas, disposiciones legales y resoluciones emitidas por los organismos internos y externos relacionados con las operaciones de crédito.</li> <li>9. Elaborar las notificaciones por créditos vencidos y realizar el seguimiento.</li> <li>10. Vender productos y servicios financieros a potenciales socios.</li> <li>11. Demandar a los socios el pago de créditos vencidos.</li> <li>12. Elaborar liquidaciones de créditos vencidos.</li> <li>13. Elaborar y facilitar reportes de su gestión a los organismos internos y externos que lo requieran.</li> </ol>	
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>	

**Formación:**

Nivel: Tercero

Título. Profesional

Área de conocimiento: Economía / Administración / Finanzas / Marketing

**Capacitación:**

Administración de crédito y cobranzas (nivel intermedio)

Calificación de cartera

Tasas de interés

Rentabilidad financiera

Técnicas de cobranzas

Control de morosidad

Análisis de riesgos crediticios

Nociones de gestión de proyectos

Servicio al cliente

**Experiencia:**

Dos años en actividades conducentes a la concesión y recuperación de crédito.

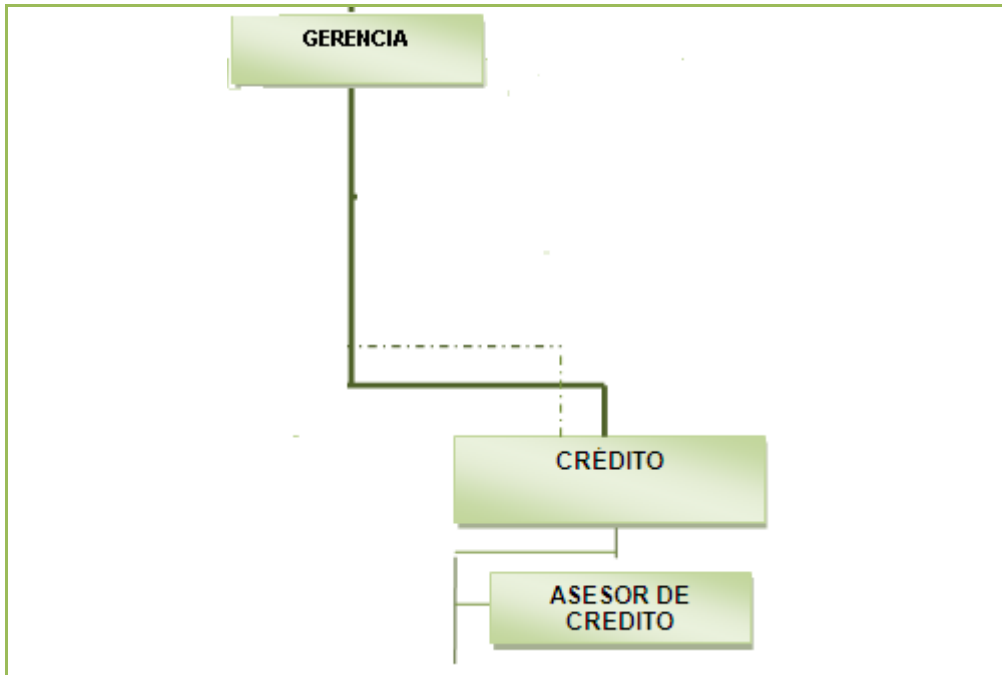
**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- ✓ Razonamiento inductivo - deductivo
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**


- ✓ Administración del Crédito y Cobranza
- ✓ Riesgo del Crédito
- ✓ Políticas Crediticias
- ✓ Proceso Crediticio
- ✓ Comercialización del Crédito

**UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**



**Art. 45.-** Del Asesor de inversiones le corresponde las actividades de captación de los diferentes productos ahorros de la Institución.

**Art. 46.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:

<b>Cuadro N° 41</b>	
	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASESOR DE INVERSIONES</b>
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente, Jefe de Crédito
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	No aplica
<b>Departamento:</b>	Crédito y cobranzas

<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
<p>Atender al público eficientemente con amabilidad, cortesía, para la promoción, desarrollo difusión, publicidad de los productos financieros y apertura de cuentas, provee de toda información necesaria, buscando incrementar las captaciones a corto, mediano plazo para disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversión.</p>
<b>RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS</b>
<p><b>Relación interna</b>  <b>Directa:</b>  <input type="checkbox"/> Jefe de Agencia</p> <p><b>Relación indirecta:</b>  <input type="checkbox"/> Gerencia General  <input type="checkbox"/> Asesor de negocios o crédito  <input type="checkbox"/> Asesor de cobranzas  <input type="checkbox"/> Con todo el personal de la Cooperativa.  <input type="checkbox"/> Empresas públicas y privadas.  <input type="checkbox"/> Socios y público en general</p>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atiende oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de negociación y recepción de captaciones de pólizas a plazo para disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversiones;</li> <li>2. Realiza las aperturas, renovación, cancelaciones, captaciones de pólizas nuevas e ingresa al sistema computacional para tenerle registrados;</li> <li>3. Realiza la actualización de los datos de los socios, revisa y actualiza el cambio de firmas con los clientes en sus cuentas que mantengan pólizas;</li> <li>4. Realiza la negociación de créditos a plazo fijo en caso de emergencias y no destruye el contrato de pólizas;</li> <li>5. Realiza el seguimiento del otorgamiento y recuperación del crédito concedido;</li> <li>6. Archiva los documentos de pólizas concedidas, ingresa al sistema y realiza renovaciones;</li> <li>7. Controla las cuentas de los Clientes que tiene Inversiones a fin de garantizar su correcta aplicación de acuerdo de los objetivos de la Cooperativa;</li> <li>8. Presenta un Informe mensualmente al Jefe Inmediato sobre las gestiones y metas alcanzadas;</li> <li>9. Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.</li> </ol>
<b>PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)</b>

**Formación:**

Título profesional acorde a la finalidad de la Cooperativa como: Lcdo., en Marketing, Psicólogos Industriales, Administrador de Empresas, o afines.

**Capacitación:**

Atención al Cliente, Publicidad, Administración de Crédito y Cobranza, Negociación, Marketing, Apertura de Cuentas a plazo fijo, Reglamentos Cooperativos, Estatutos y Políticas y Manejar Microsoft Word, Antivirus, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acróbat. .etc.

**Experiencia:**

1 meses a 1 año o más en actividades similares ( Finanzas)

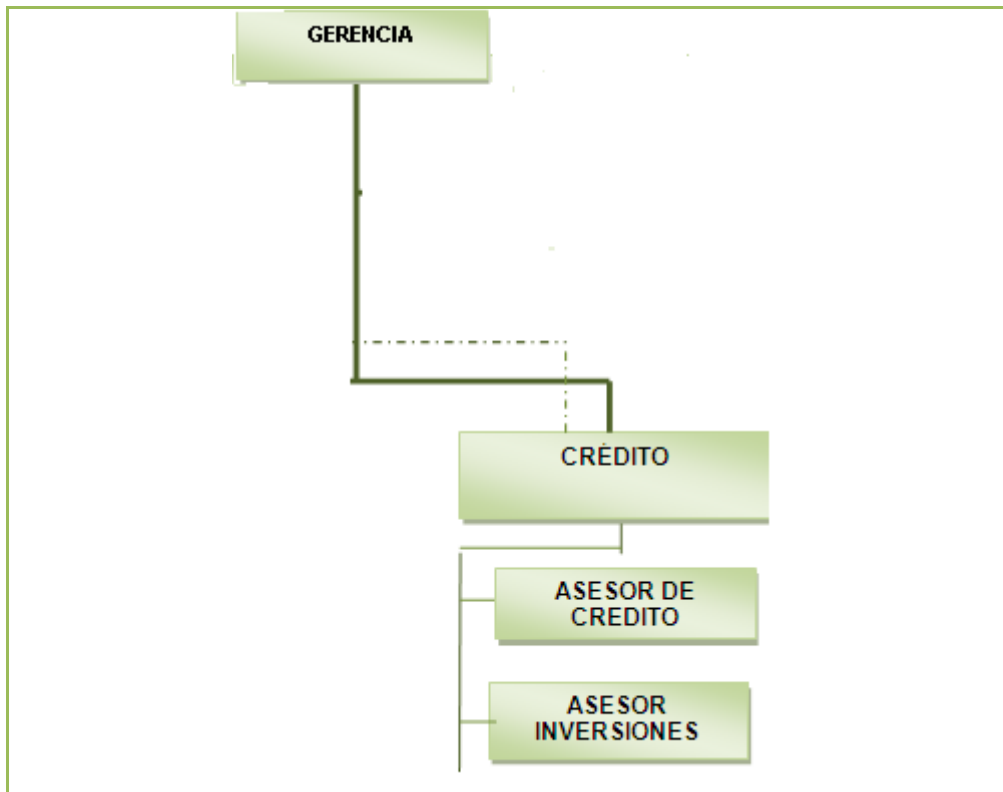
**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- ✓ Síntesis,
- ✓ Minuciosidad,
- ✓ Creatividad,
- ✓ Confiabilidad,
- ✓ Tolerancia,
- ✓ Persuasión,
- ✓ Negociación,
- ✓ Dinamismo,

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- ✓ Capacidad de análisis,
- ✓ Iniciativa,
- ✓ Ética,
- ✓ Capacidad para interrelacionarse,
- ✓ Dinamismo, capacidad para trabajar bajo presión

**UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO**



**Art. 47.-** Del Asesor de cobranzas le corresponde las actividades de recuperación de cartera vencida más de 30 días de la Cooperativa.

**Art. 48.-** La misión, las relaciones de trabajo internas y externas, funciones, perfil básico, perfil por competencias, competencias específicas del cargo y su ubicación jerárquica son las siguientes:



## MANUAL DE FUNCIONES

### IDENTIFICACIÓN

<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>ASESOR DE COBRANZAS</b>
<b>Nivel:</b>	Operativo
<b>Jefe(s) Inmediato(s):</b>	Gerente, Jefe de Crédito
<b>Subordinado(s) Inmediato(s):</b>	Ninguno
<b>Departamento:</b>	Crédito y cobranzas

### MISIÓN DEL PUESTO

Recupera los montos de préstamos por parte de la cooperativa, manteniendo una cartera clara, a nivel mínimo de morosidad, mediante el diseño y ejecución de estrategias y métodos oportunos y utilizando las políticas vigentes de la Cooperativa.

### RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS E INTERNAS

#### Relación interna

##### Directa:

- Gerente General
- Asesor Legal

##### Relación indirecta:

- Con todo el personal de la cooperativa
- Empresas Publicas y Privadas
- Socios y Público en General

### FUNCIONES DEL PUESTO

1. Coordina con el Jefe de Crédito para realizar el proceso de cobranza cuando los créditos han caído en mora;
2. Visita los domicilios de los clientes que tengan créditos y que se encuentren en mora para realizar la recuperación y recaudación de cartera;
3. Realiza notificaciones para que se acerquen a cancelar las letras de los créditos que se encuentran en mora;
4. Ejecuta, controla y maneja el sistema de cobranzas administrativa y extrajudicial en coordinación con el Asesor de Crédito y el Abogado de la Cooperativa a fin de la recuperación total del Crédito;
5. Revisa diariamente el comportamiento de la cartera en mora;
6. Notifica y/o visita al socio desde el momento en que su crédito

- ha caído en mora, requiriendo la cancelación del mismo;
7. Elabora y entrega las notificaciones de cobranza de los créditos, incorporando los respaldos y sus observaciones al expediente de crédito del socio;
  8. Informa por escrito a su jefe inmediato sobre los créditos, que requieren iniciarse acción legal, cuya recuperación administrativa ha sido infructuosa;
  9. Recomienda al Asesor de Crédito sobre los eventuales refinanciamientos y/o aplazamientos de pagos que pudiera solicitar los socios en mora, a fin de tomar inmediata decisión, en concordancia con las políticas y normas vigentes;
  10. Mantiene ordenado el archivo y documentación de cobranzas, que facilite el control y seguimiento en la gestión de recuperación;
  11. Presenta informes mensuales a su inmediato superior sobre las notificaciones entregadas de los créditos vencidos, cuya gestión de cobro haya sido efectivo;
  12. Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.

**PERFIL O REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO (formación académica y experiencia)**

**Formación:**

Estudios acorde a la finalidad de la Cooperativa como: Estudiante de Derecho o estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial etc.

**Capacitación:**

Atención al Cliente, Proceso de Cobranza, Publicidad, Administración de Crédito y Cobranza, Negociación, Riesgo Crediticio, Reglamentos, Estatutos, Políticas. y Manejar Microsoft Word, Antivirus, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acrobat .etc.

**Experiencia:**

6 meses a 1 año o más en actividades similares ( Finanzas)

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

- ✓ Ética Profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad
- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo

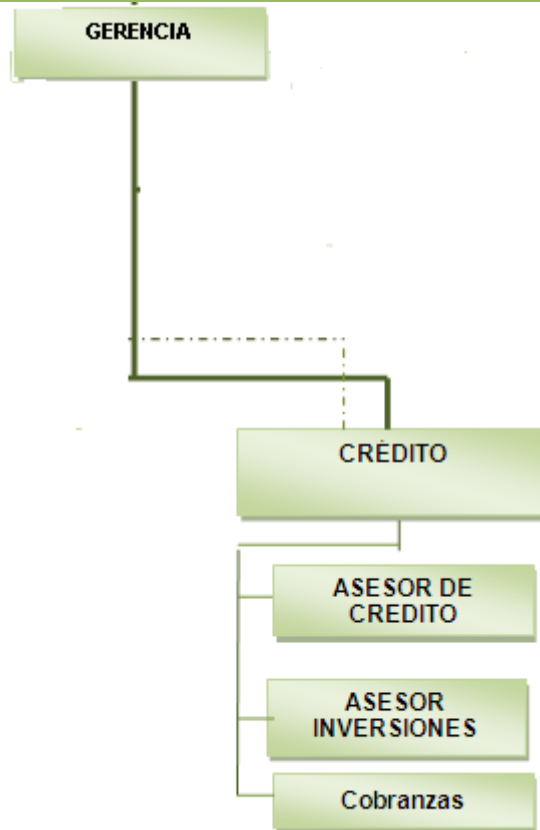
**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

- ✓ Creatividad,
- ✓ Confiabilidad,
- ✓ Tolerancia,
- ✓ Capacidad para interrelacionarse rápidamente,



- ✓ Negociación,
- ✓ Dinamismo,
- ✓ Alta autoestima
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión.

### UBICACIÓN JERÁRQUICA DEL PUESTO



**3.8. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LAS COOPERATIVAS MIEMBROS DEL UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

“ .....

**CONSIDERANDO**

Que, la organización

## Resuelve

### Expedir el siguiente MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“.....”

**Art. 1.-** En el presente manual se establecen los procedimientos que tienen que realizarse en las diferentes operaciones de administración del talento humano, lo cual constituye una guía a la cooperativa para que realice estas operaciones con eficiencia y efectividad.

**Art. 2. De la Clasificación de puestos.-** Es el proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, considerando la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, la formulación de políticas.

Los pasos y el flujograma a seguir en la clasificación de puestos son los siguientes:

#### **Pasos a Seguir en la clasificación de puestos y su flujo grama:**

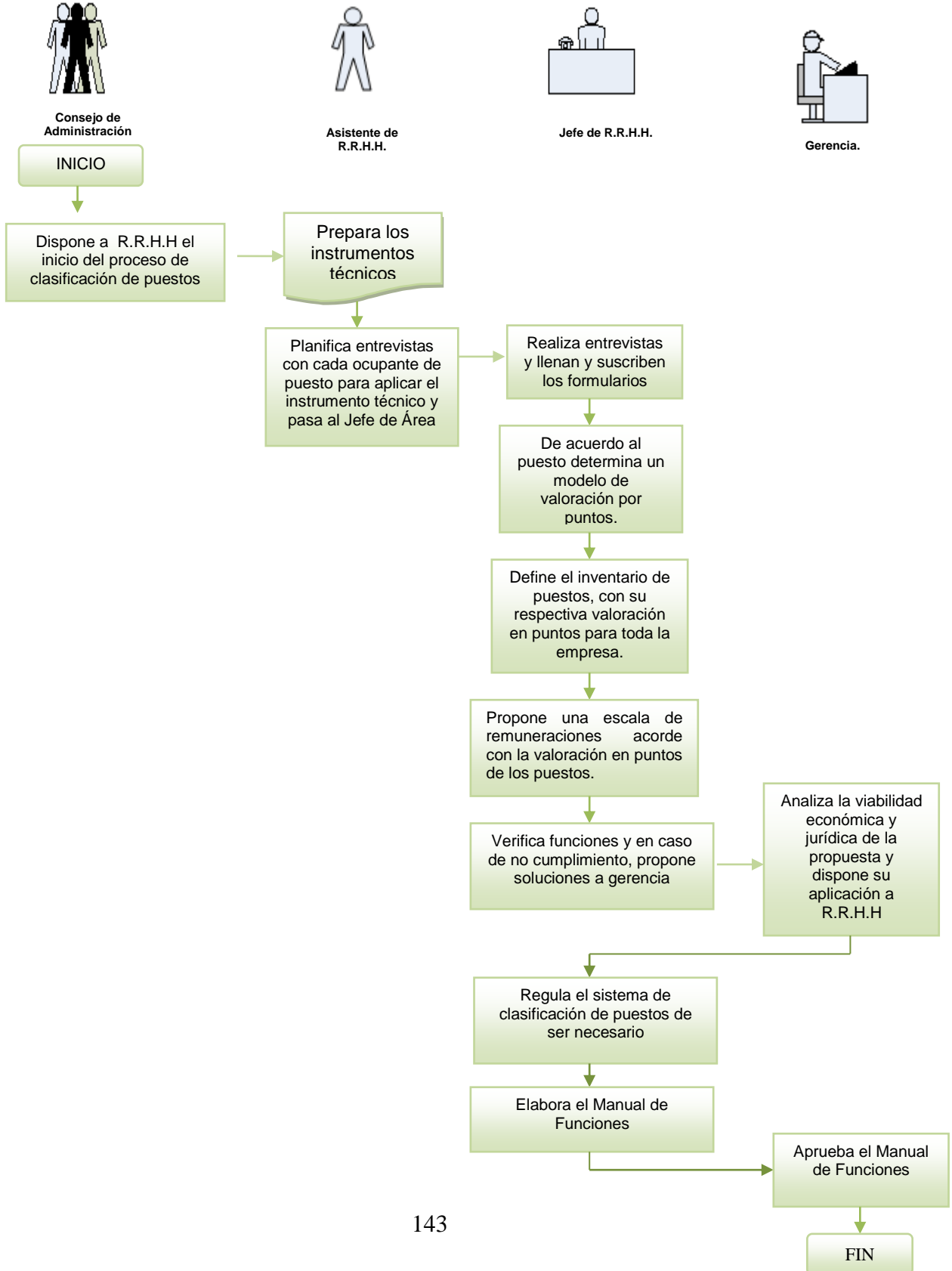
**Cuadro N° 43**

Responsables	Actividad	Secuencia	Tareas
Consejo de Administración	Clasificar Puestos	01	Dispone a Recursos Humanos el inicio del proceso de clasificación de puestos
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		02	Prepara los instrumentos técnicos que incluyen formularios e instructivos necesarios para el análisis y descripción de cada puesto
		03	Planifica entrevistas con cada ocupante de puesto para aplicar los instrumentos técnicos
Jefe de área y Unidad de Servicios Generales (Recursos		04	Realizan entrevistas con los ocupantes de los puestos, llenan y suscriben con ellos los formularios que resumen las características de cada puesto.

Humanos)			
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		05	De acuerdo al nivel de conocimiento, al grado de responsabilidad y a la habilidad para solucionar problemas, que se requieren para ocupar un puesto, determina un modelo de valoración por puntos, que se aplicará para todos los puestos
		06	Define el inventario de puestos, con su respectiva valoración en puntos para toda la empresa.
		07	Propone una escala de remuneraciones acorde con la valoración en puntos de los puestos, el valor que paga el mercado a puestos similares y el presupuesto disponible
		08	Identifica los casos de personas que, de acuerdo a la descripción realizada, cumplen funciones que no corresponden a la denominación del puesto que ocupan y propone soluciones a la Gerencia
Gerencia General		09	Analiza la viabilidad económica y jurídica de la propuesta y dispone su aplicación
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		10	Aplica los cambios de denominación o promociones que fueren del caso para regularizar el sistema de clasificación de los puestos.
		11	Elabora un Manual de Funciones (documento que es parte del Manual de Operaciones) con las funciones, responsabilidades, competencias académicas, de experiencia y otras habilidades necesarias para cumplir eficientemente el trabajo.
Gerencia General		12	Aprueba el Manual de Funciones que será aplicable para los procesos de selección y promoción de personal.

**FLUJOGRAMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

**Gráfico N° 22**



**Art. 3.- Selección de personal.-** Es un producto relevante para su organización y un complemento para la gestión de su unidad de Talento Humano, brinda soporte en la incorporación de nuevo personal.

Los pasos y el flujograma a seguir en la clasificación de puestos son los siguientes:

**Pasos a Seguir en la selección de personal y su flujo grama:**

**Cuadro N° 44**

Responsables	Actividad	Secuencia	Tareas
Jefe de área	Seleccionar Personal	01	Determina la necesidad de contratar personal adicional o de reemplazo, permanente u ocasional
		02	Identifica la naturaleza del puesto, considerando los factores de educación, formación, experiencia y habilidades especiales que debe reunir la persona a contratar, según el Manual Funciones – en la sección de funciones.
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		03	SI  Se trata de personal ocasional o de reemplazo, consulta la base de datos de aspirantes registrados, verifica quienes cumplen el perfil deseable y pasa al paso 09.  SI

			Se trata de personal permanente, solicita al Jefe de área respectivo prepare la prueba de conocimientos
Jefe de área		04	Prepara una prueba de conocimientos (batería de preguntas) que se aplicará a los aspirantes, según el puesto y la remite a Recursos Humanos, con la confidencialidad del caso.
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		05	Solicita justificadamente al Gerente General el inicio del proceso de selección del personal
Gerente General		06	Evalúa la conveniencia técnica y la viabilidad económica de la solicitud y autoriza al responsable de Recursos Humanos para que inicie el proceso de selección
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		07	Identifica las fuentes de selección, que pueden ser: estudiantes universitarios distinguidos recomendados por universidades, contactos con departamentos de Recursos Humanos en instituciones similares o convocatoria pública.
		08	Prepara las bases del concurso, que incluyen un sistema de calificación cuantitativa de los factores que componen el perfil del puesto, los requisitos y documentos que deben presentar como mínimo los aspirantes y la forma en que serán tramitadas las

			carpetas hasta la obtención del ganador del concurso.
		09	Solicita la presentación de carpetas a los aspirantes identificados o convoca por la prensa a los interesados, según la fuente escogida.
		10	Recibe las carpetas, verifica el cumplimiento de requisitos, registra en una base de datos de aspirantes, aplica el sistema de calificación a los aspirantes que cumplen los requisitos y obtiene una lista de opciones (3) para entrevistarlos.
Jefe de área y Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos) y Gerente		11	Entrevistan a los opcionados, seleccionan al ganador del concurso y elaboran un acta de resultados.
Gerente General		12	Conoce el resultado y dispone la elaboración del contrato a prueba
Personal seleccionado		13	Suscribe el contrato y se integra al trabajo
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		14	Aplica un programa de inducción al personal que ingresa y abre un expediente con sus datos y documentos
Jefe de área y Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		15	15 días antes de finalizar el período de prueba, efectúa una evaluación técnica y objetiva de desempeño y, de considerar que no califica para el puesto, solicita a



			la autoridad nominadora la cesación de funciones.
--	--	--	---

Gráfico N° 23



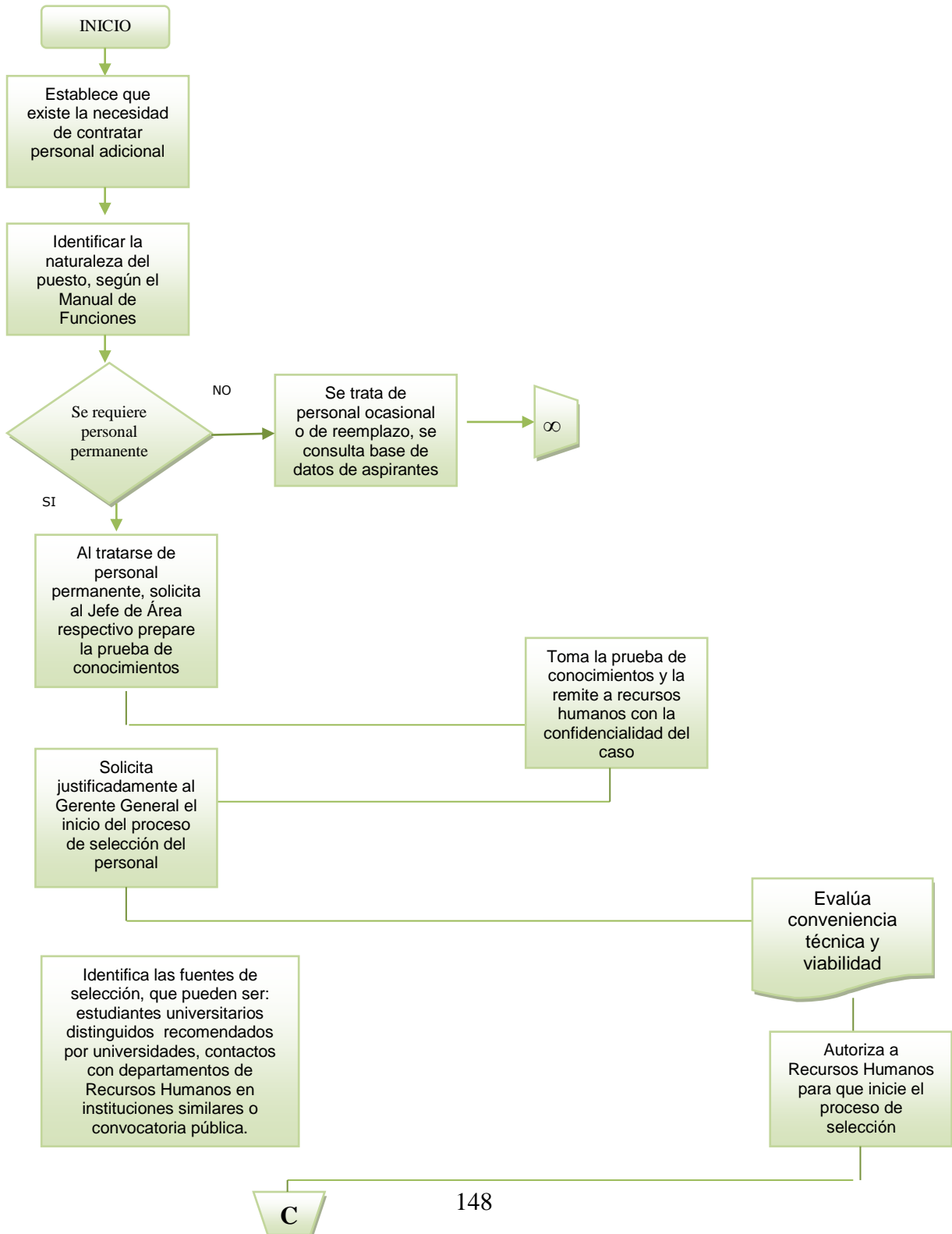
Jefe de R.R.H.H.



Jefe de área



Gerente General





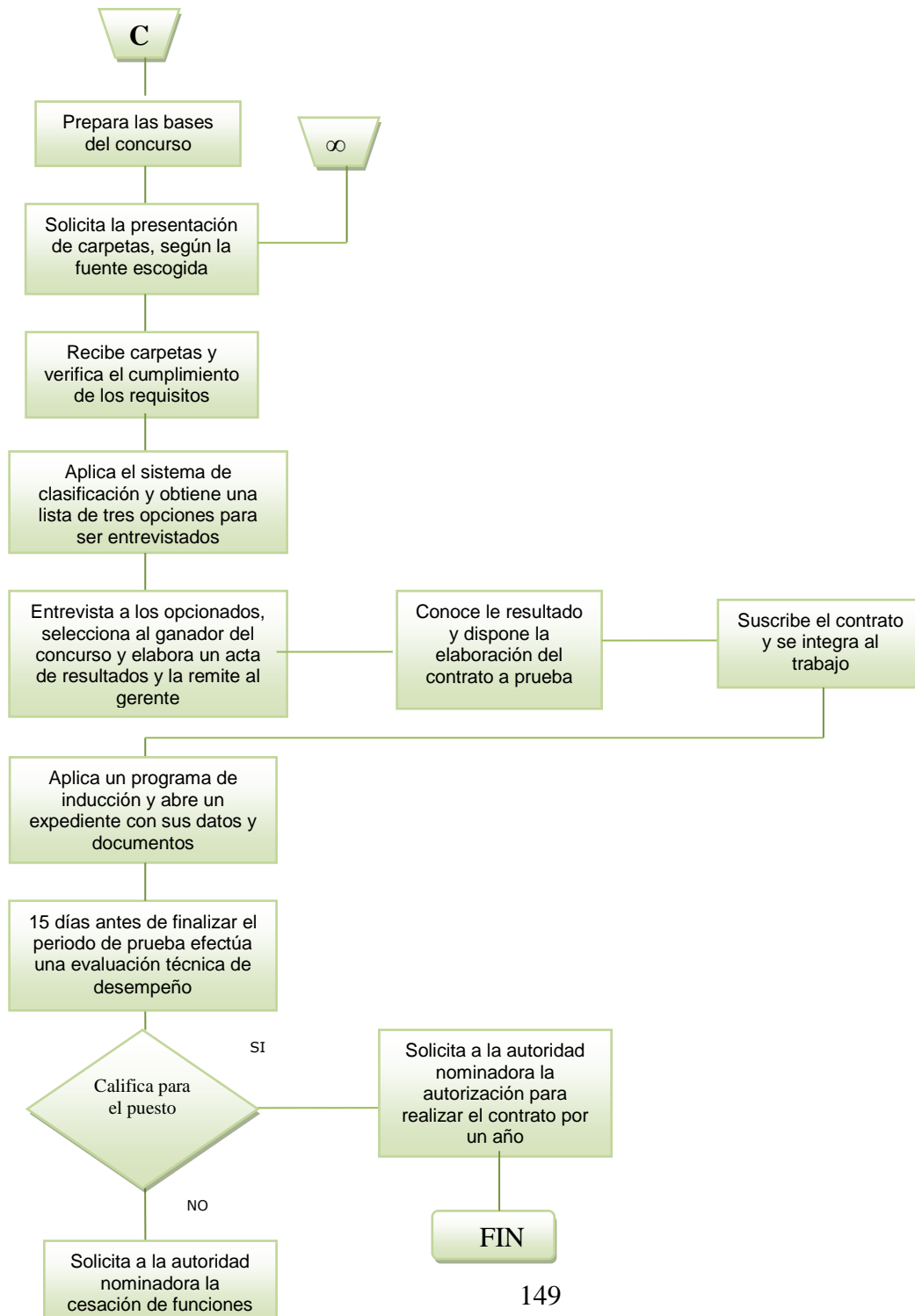
Jefe de R.R.H.H.



Gerente General



Personal  
seleccionado



**Art. 4.- Evaluación del Desempeño.-** Es el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Los pasos y el flujograma a seguir en la clasificación de puestos son los siguientes:

**Pasos a Seguir en la evaluación de desempeño y su flujo grama:**

**Cuadro Nº 45**

Responsables	Actividad	Secuencia	Tareas
Jefes de área	Evaluar el Desempeño	01	Definen, registran y hacen seguimiento a los indicadores de resultados por cada puesto, que servirán de apoyo al sistema de evaluación de desempeño.
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		02	Prepara los instrumentos técnicos que incluyen formularios, la definición de los factores a evaluar, la escala de evaluación y los instructivos necesarios para aplicar el proceso a todo el personal.
		03	Trimestralmente o cuando la Gerencia o el Consejo de Administración lo determinen, inicia el proceso de evaluación de desempeño, por unidades administrativas.

Jefes de área		04	Con apoyo de Recursos Humanos y bajo un calendario establecido, aplican los formularios y la escala de evaluación al personal de las respectivas unidades
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		05	Consolida la información y los resultados de la evaluación del personal y los registra en el expediente de cada empleado.
		06	Informa a la gerencia los resultados de la evaluación y propone políticas de reconocimiento y consecuencias para los empleados, según las calificaciones
Gerencia General		07	Solicita al Consejo de Administración la autorización para aplicar planes de incentivos y consecuencias
Consejo de Administración		08	Verifica la viabilidad económica de los planes de incentivos y consecuencias y los aprueba o modifica.
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		09	Aplica los planes de incentivos y consecuencias aprobados por el Consejo de Administración

Gráfico N° 24



Jefe de área



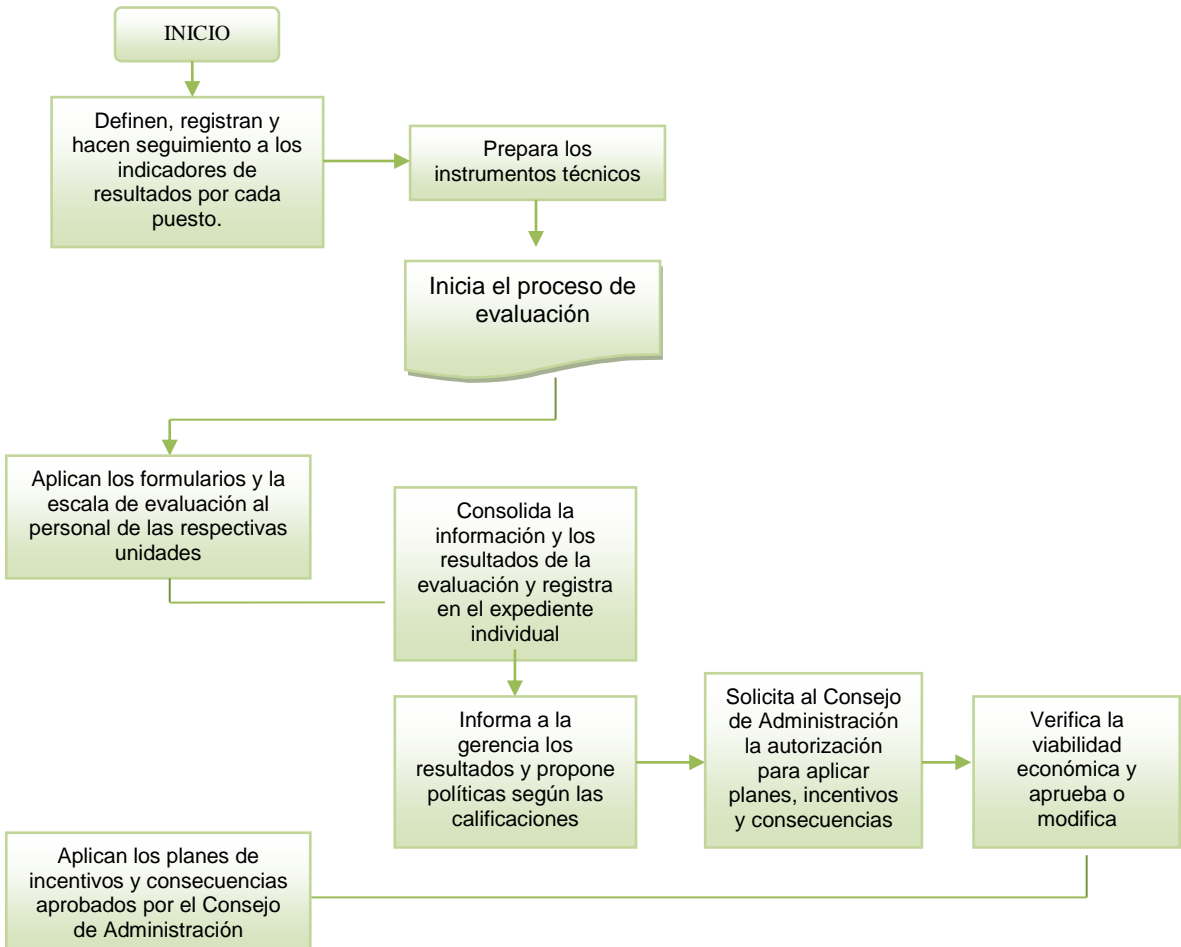
Jefe de R.R.H.H.



Gerente General



Consejo de Administración



**Art. 5.- Capacitación y Desarrollo.-** La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Los pasos y el flujograma a seguir en la clasificación de puestos son los siguientes:

**Pasos a Seguir en la capacitar y desarrollar al personal y su flujograma:**

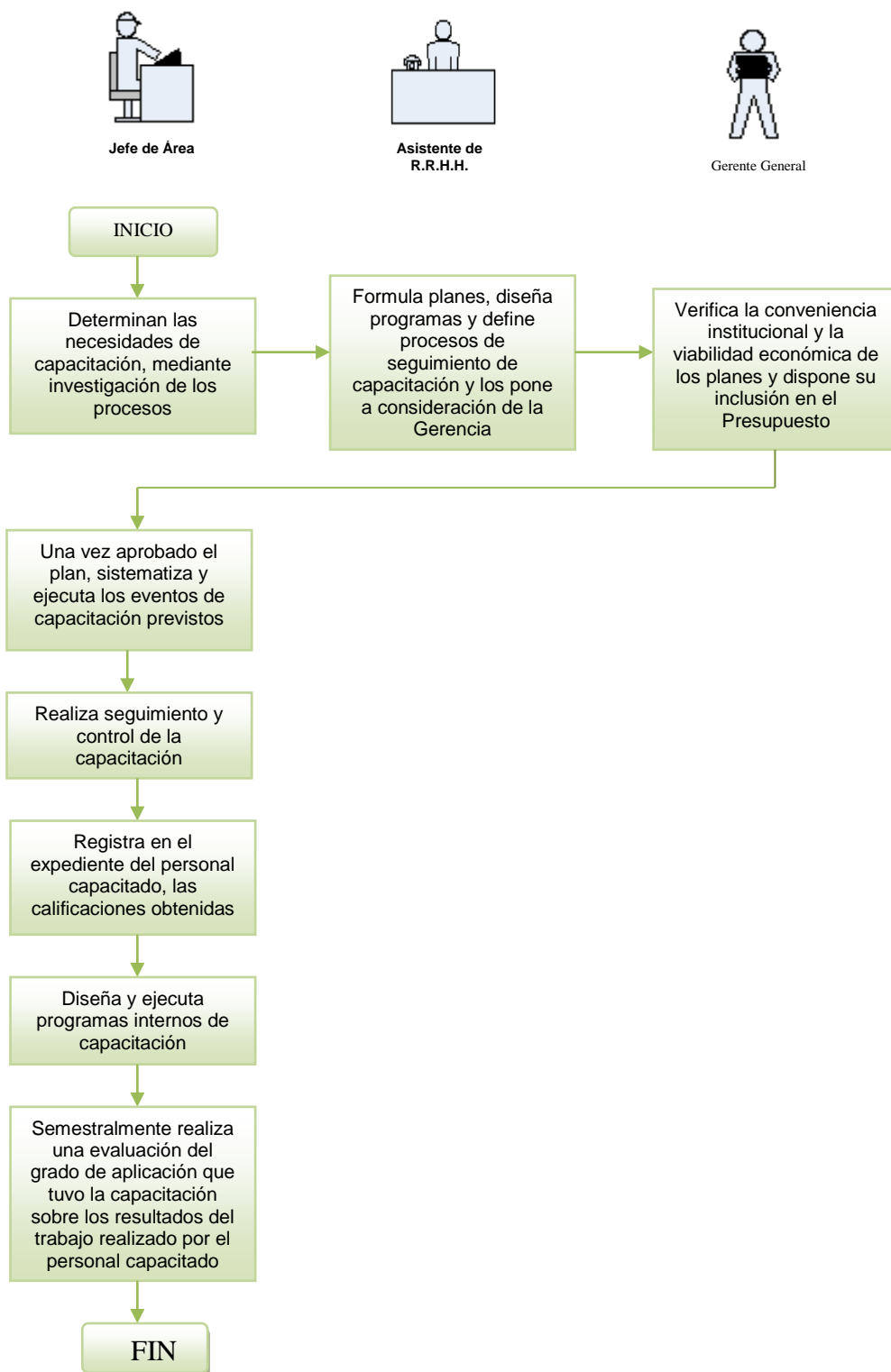
**Cuadro Nº 46**

Responsables	Actividad	Secuencia	Tareas
Jefe de área y Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)	Capacitar y Desarrollar al Personal	01	Determinan las necesidades de capacitación del personal, mediante investigación de los procesos que se ejecutan en todas las unidades institucionales
Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)		02	Formula planes, diseña programas y define procesos de seguimiento de capacitación y los pone a consideración de la Gerencia, a fin de que sean considerados presupuestariamente.
Gerencia General		03	Verifica la conveniencia institucional y la viabilidad económica de los planes y dispone su inclusión en el Presupuesto.

Unidad de Servicios Generales (Recursos Humanos)	04	Una vez aprobado el plan, sistematiza y ejecuta los eventos de capacitación previstos, sea directamente o a través de terceros.
	05	Realiza el seguimiento y control de la capacitación, durante y luego de la ejecución de los eventos.
	06	Registra en el expediente del personal capacitado, las calificaciones obtenidas en los eventos.
	07	Diseña y ejecuta programas internos de capacitación para transmitir los conocimientos adquiridos por los empleados capacitados externamente, al resto del personal que lo requiera.
	08	Semestralmente realiza una evaluación del grado de aplicación que tuvo la capacitación sobre los resultados del trabajo realizado por el personal capacitado.



Gráfico N° 25



## CAPITULO IV

### 3. ANÁLISIS DE IMPACTOS

El presente capítulo constituye un análisis detallado de las huellas y aspectos, positivos o negativos que generó el proyecto en las diferentes áreas o ámbitos.

De las variables metodológicas existentes para realizar el análisis de impactos, se ha escogido la que más se adapta al contexto de la presente investigación, además tiene la ventaja de que operativamente es de fácil desarrollo y fundamentalmente es efectiva, real y de posible interpretación.

A continuación se detalla el procedimiento que se ha seguido para analizar los impactos que el proyecto generó.

1. En primer lugar se ha creído conveniente establecer un rango de nivel de impacto que va desde -3 hasta 3 con la valoración de la siguiente tabla:

Cuadro N° 47

<b>NIVELES DE IMPACTOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
<b>Impacto alto positivo</b>	<b>3</b>

2. Se coloca en cada matriz los rangos de impactos en forma horizontal, mientras que verticalmente se determina una serie de indicadores que darán información a cada una de las áreas o ámbitos seleccionados anteriormente.
3. Se asigna un nivel de impacto a cada uno de los indicadores sobre la base de la tabla del literal 1).
4. Se determina el nivel de impacto de áreas o ámbitos matemáticamente, para lo cual se obtienen la sumatoria de los indicadores establecidos y este resultado se lo divide para el número de los indicadores.
5. Bajo cada matriz se realiza un breve análisis de indicador por indicador, en el cual se argumenta o se explica las razones por las que se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador.
6. Una vez realizadas las matrices de cada área o ámbito se plantea una matriz general de impactos que utilizando los ítems mencionados anteriormente permiten establecer el impacto global del proyecto, lógicamente en la primera columna se sustituyen los indicadores por las áreas o ámbitos.

#### 4.1. IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro Nº 48

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimizacion de recursos							X	
Manejo adecuado de los recursos							X	
Mejorar el servicio							X	
Mayor competitividad							X	
<b>TOTAL</b>						0	12	
							<b>Σ</b>	12
Nivel de Impacto		12/4 = 3 = 3					Impacto alto positivo	

AUTOR: Investigadora

La estructura y la implementación de los manuales generará un impacto alto positivo en la Optimización de recursos, materiales, económicos y financieros, ya que por medio de la reestructuración de los procedimientos, se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la Cooperativa.

Manejo adecuado de los recursos obtiene una ponderación alto positivo, ya que la finalidad de estos manuales, es aportar con métodos y procedimientos eficientes que mejoren la organización, lo cual producirá mayores rendimientos económicos, al dinero ahorrado por los socios.

Mejorar el servicio tiene un impacto alto positivo, dado que los manuales permiten visualizar los procesos, lo cual permite que los trámites tengan fluidez, lo que mejorará la eficiencia y eficacia de la Cooperativa.

La correcta utilización de los procesos y normativas, elevará el grado de competitividad de la cooperativa, en su entorno social, logrando de esta manera ampliar sus expectativas con prestigio, mayor confianza de parte de los socios y clientes internos.

#### 4.2. IMPACTO SOCIAL

Cuadro Nº 49

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejor servicio							x	
Prestigio Institucional							x	
Buen ambiente de trabajo							x	
<b>TOTAL</b>						0	0	
							<b>Σ</b>	0
Nivel de Impacto	9/3 = 3		alto positivo					

AUTOR: Investigadora

Mejorar el servicio tiene un impacto alto positivo, dado que si en la institución están las normas y reglas bien definidas y todo el personal sabe cuándo y cómo realizar las funciones de su cargo, esto generará un servicio más eficiente y eficaz, tanto para los clientes internos como para los clientes externos.

Prestigio institucional, tendrá un impacto alto positivo en vista de si el servicio es eficiente, mejor será la imagen que la institución refleje ante los ojos de la ciudadanía en general; permitiendo que la reputación y estima de la Cooperativa” tiene, se incremente, si en su interior los procesos son de alta calidad.

Buen ambiente de trabajo, tiene un impacto alto positivo, porque el hecho que la Cooperativa, esté bien reglamentada, y con todos los procesos bien definidos propiciará un mejor rendimiento individual y colectivo, en un espacio en armonía que permita que los empleados vean a la Institución como un medio para desarrollarse.

### 4.3. IMPACTO CULTURAL

Cuadro Nº 50

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cultura de servicio							X	
Posicionamiento en el mercado							X	
Mayor predisposición al trabajo						x		
Colaboración entre compañeros						x		
Mente abierta al cambio						x		
<b>TOTAL</b>						6	6	
							<b>Σ</b>	12
Nivel de Impacto	12/5 = 2,4		2	Impacto medio positivo				

AUTOR: Investigadora

Cultura de servicio, tendrá un impacto alto positivo, dado que al estar regulado todo el sistema, dará como resultado mayor calidad de servicio y su permanencia estará supeditada a la mantención de los mecanismos de control y a la buena voluntad que los empleados mantengan para desarrollar sus funciones con responsabilidad y agrado.

Posicionamiento en el mercado, tendrá un impacto alto positivo, porque si dentro del entorno social la Cooperativa tiene aceptación, por proporcionar un servicio satisfactorio para los socios, esto acreditará su permanencia en el

mercado porque pasará a formar parte de la cultura ciudadana, en la ciudad de Ibarra.

Mayor predisposición al trabajo, tiene un impacto medio positivo, dado que si el personal está regulado y tiene claras las funciones destinadas a su puesto de trabajo, el desempeño mejorará, no obstante es una variable en la que inciden las características intrínsecas del individuo.

Colaboración entre compañeros, tiene un impacto medio positivo porque como antes se dijo el hecho que se regulen las cosas es beneficioso, no obstante no siempre se va a lograr un efecto positivo en todos los empleados.

Mente abierta al cambio, tiene un impacto medio positivo, porque sin duda alguna para implementar cualquier tipo de manual se requiere la colaboración de todos, pero no siempre todos tienen la misma predisposición.

#### 4.4. IMPACTO ÉTICO

Cuadro N° 51

INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fortalecimiento de valores							X
Identificación de deberes y derechos							X
Consciencia laboral						x	
Confianza de los socios							X
<b>TOTAL</b>						2	9
<b>Σ</b>							11
Nivel de Impacto		11/4 = 2,75		3		Impacto alto positivo	

AUTOR: Investigadora

Fortalecimiento de valores, tiene un impacto alto positivo, los manuales de alguna manera impulsarán algunos valores como: Ética profesional, compromiso con la organización, honradez, talento, calidad Humana, competitividad, productividad, efectividad, rentabilidad, y responsabilidad.

Identificación de deberes y derechos, tiene un impacto alto positivo, dado que el manual tiene directrices de que es lo que se puede hacer y que no se puede hacer de acuerdo al puesto y función a desempeñarse.

Conciencia laboral, tiene un impacto medio positivo, dado que lo estipulado en los manuales se direcciona a la inclusión de diferentes niveles, en un trabajo mancomunado y ordenado; lo cual mejorará el clima organizacional. No obstante aunque la misión de los manuales sea totalmente positiva, siempre va a interferir el carácter individual de las personas lo que puede sesgar los resultados esperados.

Confianza de los socios, tiene un impacto alto positivo, dado que a todos los socios les interesa que todo cuanto se realice al interior de las cooperativas, sea claro y transparente, medible y cuantificable; y esto es precisamente lo que proporciona la implementación de este manual.



#### 4.5. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO

Cuadro N° 52

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Economico							X	
Social							X	
Cultural						x		
Etico							X	
<b>TOTAL</b>						2	9	
							<b>Σ</b>	11
Nivel de Impacto		11/4 = 2,75					3 Impacto alto positivo	

AUTOR: Investigadora

El impacto económico, social y ético; tiene una tendencia alto positiva; porque la correcta utilización de los recursos proveerá a los empleados y trabajadores, de las herramientas que requieren para ser más eficientes y eficaces; impulsando el trabajo productivo y organizado, eliminando el desperdicio de tiempo y dinero, propiciando el ahorro de recursos que se pueden canalizar para el mejoramiento del servicio, en la búsqueda de alcanzar la calidad total.

El impacto cultural tiene una tendencia medio positivo, porque el éxito de los manuales radica en la implementación, es decir depende de la voluntad y el empeño que los trabajadores y empleados pongan en llevar a cabo lo estipulado en el manual. Y la predisposición hacia el cumplimiento de normas y reglamentaciones, tiene una característica cultural, es decir tiene que ver

con el grado de responsabilidad, y la vivencia de valores asimilados por la persona; que le fueron transmitidos de generación en generación.

## CONCLUSIONES

- Luego de la investigación realizada en el diagnóstico situacional, efectuado al interior de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR”, con la ayuda de métodos de recolección primaria como son las encuestas, y luego de haber realiza la matriz FODA, y su respectivo cruce de matrices, se ha concluido que el problema diagnóstico es que la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte “UCACNOR” no está haciendo nada para mejorar los procesos administrativos de las cooperativas asociadas, porque no cuenta con un manual de funciones estandarizado, para todas las cooperativas participantes que contribuya y apoye a la gestión de los directivos en el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Del análisis de datos recopilados se desprende que, para mejorar los niveles de calidad en la atención, se hace imperativo que la Institución disponga de un manual de funciones por competencias, que corrigiendo falencias internas, pueda mejorar sus niveles de atención externa a sus clientes.
- Los manuales administrativos facilitan el desempeño de actividades y optimizan el tiempo, sirven de guía para el entrenamiento del personal especialmente de aquel que se incorpora como nuevo a la institución, permitiendo que las labores se desarrollen con uniformidad y constancia, evitando estancamientos o errores que afecten la funcionalidad interna, permiten descubrir falencias como: pérdidas económicas, de tiempo por duplicidad de funciones o mala segregación de las mismas.

- El perfil por competencias son las descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones y requerimientos para el cargo, las competencias organizacionales y específicas.
- La aplicación del modelo de manual administrativo, se logra importantes efectos o impactos positivos para la Institución. Los impactos negativos son nulos, puesto que el modelo diseñado está dirigido a mejorar los procedimientos internos, a través de normas y políticas claras para cada área, función o responsabilidad que se desarrolla internamente. En definitiva, con el uso eficiente del presente manual, se pretende mantener organizadas todas las tareas planificadas de la entidad y a la vez mantener un orden de jerarquía interno.

## RECOMENDACIONES

- La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso y en el detalle de las funciones específicas para cada puesto de trabajo. No obstante se recomienda que periódicamente se realice una revisión exhaustiva, por si se requiere incrementar cambios, ya que el manual no es rígido y su contenido eterno, debe ir evolucionando con la organización.
- Además, la administración de la Institución siempre tiene que estar dispuesta a afrontar los cambios que se vayan suscitando, como consecuencia de las políticas nacionales en esta rama de actividad, los efectos de la globalización económica y los desafíos de un nuevo mundo competitivo. Por lo cual, la administración debe ser lo más dinámica posible para, con certeza, afrontar con decisión y conocimientos las soluciones inmediatas a los problemas para sobrevivir en el mundo de los negocios financieros.
- Cuando existe ingreso de nuevos empleados se debe socializar los manuales con el personal nuevo, para que la inducción sea completa y el personal tenga pleno conocimiento de las funciones específicas de su puesto y como va a ser evaluado y en qué tiempo para poder hacerse acreedor a la permanencia en el cargo.
- Se recomienda que todos los empleados de las cooperativas, revisen bien el Manual de Funciones por Competencias, porque en este encontrarán los procesos de reclutamiento, selección, inducción,

gestión, evaluación del desempeño, formación y capacitación. Que son de mucho interés para quienes quieren asegurar su permanencia y desarrollo en la cooperativa.

- Con el fin de lograr el objetivo fundamental de la propuesta, indudablemente, se debe capacitar permanentemente al personal para estar acorde con las normas modernas de la administración, pues no se puede estar alejado o indiferente con los procedimientos que la época moderna exige.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAGUER, Alex (2002); Fundamentos teóricos de la organización de empresas. (Pág. 64)
- CERTO, Samuel, (2008), Manuel, Administración Moderna, 2000.(pág. 10)
- CHIAVETANO, Idalberto (2009), Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Colombia 2001.(Pág. 165)
- ERNEST y YOUNG, Manual de Gestión, España, Editorial McGrill, (1999). (pág. 104)
- FITZ, Jac (2008), El Retorno de la Inversión de Capital Humano, (pág. 32 - 35)
- GUTIERREZ Abraham, Métodos de Investigación, 2008, Pág. 154
- Mc CLELLAND, (1973); Teoría de la Motivación Humana
- MÉNDEZ, Carlos, Metodología, 2010, pág. 156
- MERTENS, Leonard, (1999), Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. (Pág. 84)
- PETERS, Tom, (2003); Los Intelectuales de la Gerencia
- SPENCER y SPENCER, Competencias, E.E.U.U. (1999). (pág. 75)
- STEPHEN, Robbins, (2008), Robbins; COULTER, Mary; Administración, Sexta Edición, México.(Pág. 212)
- STONER, James; FREEMAN, Edward; (2008), Administración.(Pág. 12,13)
- Trevol Bentley, Capacitación Empresarial, Chile, (20099 (12,13,98)
- VÁSQUEZ Víctor Hugo, (2009), Organización Aplicada, Segunda Edición, Quito. (Pág. 195- 202)
- WERTHER William B. Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGrill, (2009) (Pág. 320, 321)

- WERTHER. Jr; (DAVIS, Keith2009),; *Administracion de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, México.*
- WISBERTM, Erich (2008)

## **FOLLETOS**

- Banco Interamericano de Desarrollo, Fortalecimiento de las Redes Locales de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Proyecto: “financiamiento a cadenas de valor y grupos asociativos artesanales a través de cooperativas miembros de la UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL NORTE “UCACNOR”, en la zona norte del país en el período 2011-2014”

## **LEYES Y REGLAMENTOS**

- Reglamento General de la Ley de Cooperativas

## **LINKOGRAFIA**

- <http://www.gerencie.com/el-gasto-publico-y-su-efecto-en-la-economia.html>
- <http://www.dgr.lapampa.gov.ar/institucional/pdf/MANUAL%20DE%20FUNCIONES.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>
- <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=921231>



- [http://www.Uni3n de Cooperativas del Norte "UCACNOR".org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62&Itemid=79](http://www.Uni3n de Cooperativas del Norte )
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualesConceptoElImportancia>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Censo\\_\(estadística\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_(estadística))
- [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:2GSEEEPPcMcJ:www.laplatavive.com/miweb/dag/Cooperativas.doc+prohibiciones+a+las+cooperativas&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjIX2IZ821roMDWF6NH4QE18josGnHfxlGMIMmPJWYML0NsbtbWfJqELH-Rt6\\_DH2\\_xnvvZQP3WvK6INDeUXzhi2XCTV77t3Qnwc3gbdH36O\\_i2KjX1zUlsUJr7tNOLki0igoIB&sig=AHIEtbR-AtXLE9\\_hdaDInuMTroSrB58Rzw](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:2GSEEEPPcMcJ:www.laplatavive.com/miweb/dag/Cooperativas.doc+prohibiciones+a+las+cooperativas&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjIX2IZ821roMDWF6NH4QE18josGnHfxlGMIMmPJWYML0NsbtbWfJqELH-Rt6_DH2_xnvvZQP3WvK6INDeUXzhi2XCTV77t3Qnwc3gbdH36O_i2KjX1zUlsUJr7tNOLki0igoIB&sig=AHIEtbR-AtXLE9_hdaDInuMTroSrB58Rzw)
- [http://www.orestesenlared.com.ve/congresocultca/Ponencias.doc/Gestiondeltalentohumanomediantecompetenciaspdf\[1\].pdf](http://www.orestesenlared.com.ve/congresocultca/Ponencias.doc/Gestiondeltalentohumanomediantecompetenciaspdf[1].pdf)
- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1 ENCUESTA

Sr (a) encuestado (a) soy estudiante de la Universidad Técnica del Norte de Ibarra, de la Facultad de Administración, Escuela de Economía; el presente estudio tiene fines concretamente pedagógicos, por tanto la información que usted proporcione es de vital importancia, en tal virtud le solicito que responda con la mayor veracidad posible.

### OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Identificar los problemas estructurales y organizacionales de UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL NORTE “UCACNOR”, mediante la recopilación de información con las personas que están inmersas en la problemática; para diseñar o rediseñar un Manual de Funciones Organizacional.

**Instrucciones: De las siguientes alternativas señale solamente una.**

PREGUNTA	CATEGORÍA			
	TOTAL MENTE	LA MAYOR PARTE	POCO	NADA
¿Disponen de una organización formalmente establecida?				
¿Está satisfecho con la organización actual?				
¿Contribuye la organización real a la consecución de los objetivos de la Institución?				
¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?				
¿Sabe usted que es un manual de funciones y para que sirve?				
¿Cuenta UNIÓN DE COOPERATIVAS DEL NORTE “UCACNOR”, con un modelo de manual de funciones estandarizado para todas las cooperativas asociadas?				
¿Considera que un manual de funciones podría dinamizar el trabajo de las cooperativas asociadas?				
¿En caso de realizarse un manual de				

funciones para todas las cooperativas este debería ser entregado a los empleados para su socialización y conocimiento?				
¿Está usted dispuesto a brindarnos su apoyo para ejecutar ésta iniciativa; sujetándose a los cambios que ésta podría ocasionar?				
¿En la actualidad están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos y líneas de autoridad?				
¿Cuenta con un manual de las funciones que usted realiza?				
¿Al momento, existe duplicidad de funciones?				

**ANEXO N°2**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**

**PARA EL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN DEL PUESTO DE:**

**NOMBRE DE LA COOPERATIVA QUE CONVOCA AL CONCURSO:**

**1.- DATOS PERSONALES DE LA Ó EL ASPIRANTE:**

**Nombre:**

--	--	--

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

**Lugar de Nacimiento:**

	<b>I</b>	
--	----------	--

País

Ciudad

**Nacionalidad o Tiempo de Residencia en el Ecuador:**

**Dirección Domiciliaria:**

--	--	--

Provincia

Cantón

Parroquia

Dirección

**Teléfono(s)**

--	--

Convencionales

Celular o Móvil

**Correo electrónico:**

**Personas con discapacidad:**

**Establezca su autodefinición étnica (sólo para ciudadanas/os ecuatorianas/os):**

Marque una "x" sobre el grupo étnico al cual Ud. define que pertenece:

- Afro ecuatoriano
- Montubio
- Indígena
- Mestizo

- Blanco  
 Otros: \_\_\_\_\_

Actualmente, ¿es un migrante ecuatoriano en el exterior?      Sí  NO

En caso de ser positiva su respuesta, en qué país se ubica hoy?      \_\_\_\_\_ Total Años: \_\_\_\_\_

¿Sufre de Alguna enfermedad Catastrófica?      Sí  NO       Cuál? \_\_\_\_\_

¿Se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica?      Sí  NO

Si se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica, señale:

a) Nombre de la persona con enfermedad o discapacidad: \_\_\_\_\_

b) Cédula de Identidad de la persona mencionada: \_\_\_\_\_

c) N° del Certificado del CONADIS de la persona mencionada: \_\_\_\_\_

## **2.- INSTRUCCIÓN**

(No es requerido llenar todos los casilleros, responda únicamente en los que correspondan a su último nivel de instrucción o aquellos que se encuentren en relación a los requisitos del puesto al cual postula)

<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>Nombre de la Institución Educativa</b>	<b>Título Obtenido</b>	<b>Lugar (País y ciudad)</b>

## **3.- TRAYECTORIA LABORAL (EXPERIENCIA LABORAL)**

(Incluya, únicamente, información laboral que tenga relación específica con el puesto de trabajo al que está postulando. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

FECHAS DE TRABAJO			Organización/ Empresa; y el país donde laboró	Denominación del Puesto	Responsabilidades /Actividades/Funciones	Razones de salida
DESDE (dd/mm/aaa)	HASTA (dd/mm/aaa)	Nº meses/ años				

#### **4.- CAPACITACIÓN:**

(Incluya únicamente los eventos de capacitación relacionados con el puesto al que está postulando, efectuados en los últimos cinco años. Si es necesario, incluya más filas en la siguiente tabla)

Nombre del Evento	Nombre de la Institución Capacitadora	Lugar (País y ciudad)	Fecha del Diploma (dd/mm/aaa)	Tipo Diploma:		Duración en horas
				Asistencia	Aprobación	

**Nota:** En caso de que la o el postulante no indique y certifique la duración en horas del o los eventos de capacitación asistidos, la Unidad de Administración del Talento Humano institucional le asignará 1 hora por día cursado.

#### **SOLO PARA PERSONAS QUE LABORARON O LABORAN COMO SERVIDORAS/ES PÚBLICOS: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EN LOS TRES ÚLTIMOS PERÍODOS:**

Nº	Período de Evaluación	Institución en la cual se efectuó la evaluación	Evaluación Obtenida (En letras y números)
1º			
2º			
3º			

#### **OBSERVACIONES:**

---

**DECLARACIÓN:** DECLARO QUE, todos los datos que incluyo en este formulario son verdaderos y no he ocultado ningún acto o hecho, por lo que asumo cualquier responsabilidad. Acepto que esta postulación sea anulada en caso de comprobar falsedad o inexactitud en alguna de sus partes, y me sujeto a las normas establecidas por la Institución y otras disposiciones legales vigentes.

---

**Nombre de la o el Aspirante**

---

**Firma**

**Lugar y Fecha de Presentación:**

---

**Indique el Número de hojas que tiene esta Hoja de Vida**

3