



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

" PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN DE  
PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA  
NACIONAL LTDA., DE LA MATRIZ QUITO "

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE INGENIERO  
COMERCIAL

*Autor:*

*Jorge Patricio Elizalde Mora*

*Director:*

*Ing. Com. Juan Encalada Orozco*

**LOJA - ECUADOR**

**2011**

# CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Juan Encalada Orozco, catedrático del Área Jurídica Social y Administrativa de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja y Director de Tesis, en uso de sus atribuciones.

## **CERTIFICA:**

Que la presente tesis titulada: **“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA, DE LA MATRIZ QUITO”**, ha sido dirigida bajo mi dirección, por el autor: Jorge Patricio Elizalde Mora, la cual cumple con los requerimientos de fondo y forma, establecidos por la Universidad Nacional de Loja para efectos de graduación, por lo que autorizo su presentación para los trámites legales correspondientes.

Loja, marzo del 2011

Ing. Com. Juan Encalada Orozco  
**DIRECTOR DE TESIS**

# AUTORÍA

Los conceptos, expresiones, ideas y citas bibliográficas que constan en la presente tesis, son de exclusiva responsabilidad del autor, quién firma para su constancia.

*Jorge Patricio Elizalde Mora*

# **A G R A D E C I M I E N T O**

Dejo constancia de mi gratitud imperecedera a todas las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, Personal Docente y Administrativo del Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Administración de Empresas, por haberme permitido superarme y de manera especial al Ing. Com. Juan Encalada Orosco, quién con elevado criterio académico, supo dirigir acertadamente la presente investigación. De igual manera expreso el agradecimiento, a quienes me proporcionaron la información requerida y a todos los que contribuyeron con el presente proyecto.

Con infinita gratitud.

**EL AUTOR**

# DEDICATORIA

Al finalizar esta etapa de mi vida, dedico este trabajo primeramente a Dios, a mi esposa Sarita, a mis padres, que con gran sacrificio, dedicación, comprensión y amor, supieron guiarme por un buen camino, e incentivarme para hacer realidad uno de mis mayores objetivos; En fin gracias a toda mi familia esto es para ustedes... Seré un grandioso profesional...

*Jorge Patricio Elizalde Mora*

*TITULO*

a. TÍTULO

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA, DE LA MATRIZ QUITO.**

# *RESUMEN*

## **b. RESUMEN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda., realiza sus primeras gestiones para su creación, mediante autorización publicada en la Orden General de la Policía Nacional No. 081 de fecha 7 de Mayo de 1976.

Los avances científicos de la ciencia administrativa, advierten la posibilidad de proponer estudios en ésta área, de allí que el principal problema enfocado en este proyecto es la falta de un orgánico funcional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., ya que se evidencia claramente que no existe una adecuada planificación, organización y distribución de actividades administrativas, producto del desconocimiento técnico y científico de quienes ha dirigido esta importante institución puesto que no han contado con el debido asesoramiento administrativo y legal.

La propuesta planteada de Estructura Organizacional y Descripción de Puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., permitirá mejorar el nivel organizacional administrativo; dándole la oportunidad de competir ampliamente con entidades del sector económico – financiero de nuestro país.

Para ello se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General: Proponer una estructura organizacional y descripción de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional Ltda. de la Matriz Quito, que permita entregar una alternativa de una nueva estructura Administrativa y Funcional.

Objetivos Específicos:

Determinar la estructura actual tanto orgánica como funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Delimitar en forma clara y precisa las funciones de cada uno de los puestos dentro de la organización de la entidad.

Estructurar el Manual de Funciones para la cooperativa, determinando niveles y líneas de autoridad.

El estudio se apoyó en la aplicación del **Método Científico**, con la ayuda del **Método Inductivo**, mediante encuestas se logró determinar debilidades y fortalezas, lo cual permitió confrontar teóricamente la realidad investigada, la técnica de la observación y a funcionarios y empleados de la entidad permitieron cumplir con este objetivo, **El Método Deductivo** se procedió a efectuar un análisis de los puestos existentes para tener un referente del estado actual de las funciones que cumplen empleados y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda.

Entre las conclusiones mas importantes del trabajo se tiene:

Una de las más significativas ventajas de esta institución es que cuenta con un sistema informático – contable de última tecnología COBIS, que lo posee la gran parte de la banca privada en nuestro país, lo cual ha beneficiado grandemente a las actividades operativas que realizan los funcionarios y empleados.

La falta de directrices, manuales y reglamentos claramente definidos y legalizados han ocasionado a la administración una serie de inconvenientes, por tal razón se hace necesario la implementación inmediata de manuales y reglamentos que precisen claramente las funciones que cada empleado corresponda cumplir; que se reflejarían en una excelente atención a sus socios y se mejoraría su imagen corporativa.

De igual forma las recomendaciones de mejoramiento son:

Aplicar la presente propuesta de estructura organizacional y descripción de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Ltda. , el mismo que cumple con las exigencias de la administración moderna definiendo objetivamente los niveles de mando y demás áreas operativas sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los empleados de la organización, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados en las directrices de los superiores.

Para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de gestión, se deben realizar evaluaciones constantes para lo cual se solicitará periódicamente a cada uno de los empleados un informe cualitativo y cuantitativo resumido de labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones.

- **To Summary**

The Cooperative of Saving and Credit "National Police" Ltda., he/she carries out their first administrations for their creation, by means of authorization published in the General Order of the National Police No. 081 of date May 7 1976.

The scientific advances of the administrative science, notice the possibility to propose studies in this area, of there that the main problem focused in this project is the functional lack of an organic one for the Cooperative of Saving and Credit of the National Police Ltda., since it is evidenced clearly that an appropriate planning, organization and distribution of administrative activities, product of the technical and scientific ignorance of who it has directed this important institution doesn't exist since they have not had the due administrative and legal advice.

The outlined proposal of Organizational Structure and Description of Positions for the Cooperative of Saving and Credit National Police Ltda., it will allow to improve the administrative organizational level; giving him the opportunity to compete thoroughly with entities of the economic sector - financial of our country.

For he/she thinks about it the following objectives:

General objective: To propose an organizational structure and description of positions for the Cooperative of Saving and Credit "National Police Ltda. of the Womb I Remove that allows to give an alternative of a new Administrative and Functional structure.

Specific objectives:

To determine the current structure so much organic as functional of the Cooperative of Saving and Credit.

To define in form white and he/she specifies the functions of each one of the positions inside the organization of the entity.

To structure the Manual of Functions for the cooperative, determining levels and lines of authority.

The study leaned on in the application of the Scientific Method, with the help of the Inductive Method, by means of surveys it was possible to determine weaknesses and strengths, that which facilitated to confront the investigated reality theoretically, the technique of the observation and to officials and employees of the entity allowed to fulfill this objective, The Deductive Method you proceeded to make an analysis of the existent positions to have a relating of the current state of the functions that you/they complete employees and officials of the Cooperative of Saving and Credit "National Police Ltda.

Among the conclusions but important of the work one has:

One of the most significant advantages in this institution is that it has a computer system - accountant of last technology COBIS that possesses it the great part of the banking deprived in our country, that which has benefitted largely to the operative activities that the officials and employees carry out.

The lack of guidelines, manuals and clearly defined and legalized regulations have caused to the administration a series of inconveniences, for such a reason it becomes necessary the immediate implementation of manuals and regulations that you/they specify the functions that each employee corresponds to complete clearly; that they would be reflected in an excellent attention to their partners and he/she would improve their corporate image.

Of equal it forms the recommendations of improvement they are:

To apply the proposed present of organizational structure and description of positions for the Cooperative of Saving and Credit of the Police Ltda. , the same one that fulfills the demands of the modern administration defining the control levels and other operative areas objectively without interfering in the intellectual capacities, neither in the own autonomy and mental independence or professional of each one of the employees of the organization, since these they will be able to make the guessed right decisions supported in the guidelines of the superiors.

To guarantee an appropriate development and administration quality, they should be carried out constant evaluations for that which will be requested each one of the employees periodically a summarized qualitative and quantitative report of works carried out in the period, the problems and inconveniences and their respective solutions.

# *INTRODUCCIÓN*

### c. INTRODUCCION

El principal problema enfocado en esta investigación es la carencia de una estructura organizacional y descripción de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., ya que se observa visiblemente que no existe una adecuada planificación, organización y distribución de actividades administrativas, producto del desconocimiento técnico y científico de quienes ha dirigido esta importante institución puesto que no han contado con el debido asesoramiento administrativo y legal.

Los objetivos que se alcanzaron con el presente trabajo de investigación son:

- ✚ Proponer una estructura organizacional y descripción de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional Ltda. de la Matriz Quito, que permita entregar una alternativa de una nueva estructura Administrativa y Funcional.
- ✚ Delimitar en forma clara y precisa las funciones de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización de la entidad.
- ✚ Estructurar el Manual de Funciones para la cooperativa, determinando niveles y líneas de autoridad.

La investigación se afirmó en la aplicación del Método Científico, con la ayuda del **Método Inductivo**, mediante encuestas, se pudo determinar debilidades y fortalezas, lo cual permitió confrontar teóricamente la realidad investigada, la técnica de la observación y a funcionarios y empleados de la entidad permitieron cumplir con este objetivo, **El Método Deductivo** se

procedió a efectuar un análisis de los puestos existentes para tener un referente del estado actual de las funciones que cumplen empleados y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional " Ltda.

Se concluyó que la falta de directrices, manuales y reglamentos claramente definidos y legalizados han ocasionado a la administración una serie de inconvenientes, por tal razón se hace necesario la implementación inmediata de manuales y reglamentos que precisen claramente las funciones que cada empleado corresponda cumplir; que se reflejarían en una excelente atención a sus socios y se mejoraría su imagen corporativa.

Por tal razón es recomendable aplicar la presente propuesta de estructura organizacional y descripción de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Ltda. , el mismo que cumple con las exigencias de la administración moderna definiendo objetivamente los niveles de mando y demás áreas operativas sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los empleados de la organización, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados en las directrices de los superiores.

*REVISIÓN DE  
LITERATURA*

#### **d. REVISION DE LITERATURA**

##### **Teoría de la Organización y Tipos<sup>1</sup>**

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

##### **Organización Lineal o Militar.**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

##### **Ventajas:**

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Útil en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

##### **Desventajas:**

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
3. No fomenta la especialización.

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

### **Organización Funcional o de Taylor**

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

**Desventajas:**

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

### **Organización Lineo - Funcional**

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una

función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

### **Organización Staff**

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

#### **Ventajas:**

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

#### **Desventajas:**

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

### **Organización por Comités**

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

#### **Clasificación:**

- a) Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.

c) Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

d) Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

## **Departamentalización<sup>2</sup>**

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.

---

<sup>2</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. Funcional: Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.
2. Por producto: Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.
3. Geográfica o por Territorios: En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa
4. Por clientes: Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
5. Por Proceso o Equipo: En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.
6. Por Secuencia: Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

## **Organigramas**

También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

## **La Descripción de Puesto<sup>3</sup>**

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. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

---

<sup>3</sup> Amaro Guzmán, Raymundo : Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1987.

Este concepto es fundamental, porque nos permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción de puestos. Esto es, si partimos de la misión, visión y objetivos de la organización, podríamos definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada uno de sus reportes directos, y así sucesivamente hasta el último empleado.

Por otro lado, muchos empresarios nos han comentado que ellos no requieren tener descripciones de puestos, dado que todos sus colaboradores saben lo que deben hacer. Desde un punto de vista superficial, podemos decir que la mayoría de los trabajadores siempre saben lo que deben hacer, conocen la rutina de su trabajo... pero lo importante no es eso, sino debemos preguntarnos: ¿Lo que hacen mis empleados contribuye o aporta valor a la organización? Si no se hicieran algunas de esas tareas ¿la empresa obtendría los mismos resultados? ¿Mejores? ¿Peores? De aquí la importancia de realizar un análisis de puestos para obtener las descripciones y los perfiles de puestos que realmente necesita la empresa y luego buscar a las personas ideales para cubrir dichos puestos. Suena fácil, pero es mucho trabajo.

### **Datos Generales del Puesto**

Un puesto debe estar correctamente contextualizado y ubicado dentro del organigrama organizacional. Esto es, debe tener: a) nombre del puesto; b) área a la que pertenece; c) localidad en donde se ubica el puesto; d) el número de plazas existentes; e) edad y sexo requeridos; f) líneas de reporte directo y funcional; h) posibles substitutos; e i) la misión o razón de ser del puesto.

## **Objetivo del Puesto**

Un objetivo del puesto es un resultado específico que se espera que deba alcanzar el ocupante del puesto. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato. Si no lo están, sugerimos que te cuestiones si realmente ese objetivo aporta algo a la consecución de los objetivos organizacionales y a la misión y visión de la empresa. Si no aporta, debería eliminarse del puesto.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito .

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas

en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

### **Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo, Conceptos y Objetivos<sup>4</sup>.**

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

- Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.
- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (7,32). Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.

Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo (28).

- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (34).
- El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.(3)
- El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.
- Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de

forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.

- Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. No obstante, también pueden observarse situaciones contrarias cuando una determinada firma convive con la figura del puesto vacante. En este caso existe el puesto, pero no la persona que ha de ocuparlo. Esta circunstancia normalmente tiene carácter coyuntural; no estructural.
- Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente.(31)
- Como última de las reflexiones apuntadas debemos señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.(31)

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son

habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual (18):

- **Análisis de Puestos de Trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de Puestos de Trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del Puesto de Trabajo:** esta relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o mas funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en

la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (8).

- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

## **EL COOPERATIVISMO**

### **1.- ¿Qué es el Cooperativismo?**

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

### **2.- ¿Cuáles son los Valores del Cooperativismo?**

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos.

Estos son:

- I. Ayuda Mutua.
- II. Responsabilidad.
- III. Democracia.
- IV. Igualdad.
- V. Equidad.
- VI. Solidaridad.

### **3.- ¿Cuáles son los Principios del Cooperativismo?**

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son siete:

- I. Membrecía abierta y voluntaria.
- II. Control democrático de los miembros
- III. Participación económica de los miembros.
- IV. Autonomía e independencia.
- V. Educación, entrenamiento e información.
- VI. Cooperación entre cooperativas.
- VII. Compromiso por la comunidad.

#### **4.- ¿Qué es una Cooperativa?**

La cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

#### **5.- ¿Cuál es el Objetivo Final del Cooperativismo?**

El cooperativismo busca desarrollar al HOMBRE, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto.

#### **6.- ¿Cuál es el Símbolo o Emblema del Cooperativismo?**

El símbolo del cooperativismo son dos pinos de color verde oscuro, sobre un fondo amarillo, encerrados en un círculo también verde. Los pinos significan inmortalidad, constancia y fecundidad, también la necesidad del esfuerzo común. El círculo significa la unión y la universalidad del cooperativismo. El fondo amarillo representa sol, que es la fuente de la vida para el hombre.

#### **7.- ¿Cuál es la bandera del cooperativismo?**

La bandera tiene siete franjas horizontales con los colores del arco iris. Dichos colores representan todas las banderas del mundo. Es un símbolo de la solidaridad de todas las personas y todas las naciones.

**Cooperativismo:** Concepción social que propone la cooperación y el apoyo mutuos entre individuos, en lugar de la competencia, dentro de una sociedad que no busca el máximo beneficio, sino ofrecer a sus miembros ciertos servicios o artículos en las condiciones más beneficiosas. La aplicación de este sistema requiere de cooperativas, que son organizaciones de cooperación voluntaria de diferentes tipos (modelo alternativo en lugar de la competencia capitalista).

Así es que hay cooperativas de consumidores, de productores, de marketing o de crédito. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) estableció en 1966 que la pertenencia a una cooperativa debe ser voluntaria, y que no debe existir discriminación por razones de sexo, raza, clase social, afiliación política o creencias religiosas; y que debe permitir la libre participación de cualquier persona que pueda ser útil a la cooperativa y esté dispuesta a aceptar sus responsabilidades dentro de la misma (principio de asociación libre). En casi todos los países se han promulgado leyes específicas para regular este tipo de asociaciones.

Las cooperativas deben ser administradas de la manera que acuerden sus miembros, todos con iguales derecho y poder (un miembro, un voto), y sus beneficios económicos deben distribuirse de forma equitativa. La distribución económica debe respetar algunos principios: destinar una parte al desarrollo de la cooperativa, reservar otra parte para previsión de gastos extraordinarios y, finalmente, distribuir los beneficios entre los cooperativistas.

Otra importante regla del cooperativismo es la de la educación cooperativa: es decir, destinar fondos para la formación profesional de sus miembros y empleados. También deben cooperar con otras agrupaciones similares en los ámbitos local, nacional e internacional.

# *MATERIALES Y MÉTODOS*

## e. MATERIALES Y METODOS

### **Materiales:**

- Material Bibliográfico
- Fichas nemotécnicas.
- Formularios de análisis de puestos
- Reglamento y Estatutos de la Cooperativa
- Internet
- Computadora

### **Métodos:**

Inicialmente se detectó la problemática institucional en lo referente a su actual estructura orgánica y funcional para lo cual se utilizó las técnicas e instrumentos que permitieron analizar las falencias del sistema administrativo, el estudio es la base fundamental en la aplicación del **Método Científico**, con la ayuda del **Método Inductivo**, mediante el se ha podido determinar debilidades y fortalezas, las mismas que fueron analizadas también desde la perspectiva del pensamiento administrativo, lo cual posibilita confrontar teóricamente la realidad investigada, **El Método Deductivo** con su aplicación se procedió efectuar un análisis de los puestos existentes para tener un referente del estado actual de las funciones que cumplen empleados y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda. **El método inductivo** en cambio permitió la formulación de la propuesta del Manual Orgánico Funcional basado en los datos obtenidos en el Diagnóstico.

**Técnicas:**

**Encuestas:** Consistió en la aplicación de los formularios de Análisis de Puestos a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., con el propósito de recabar información sobre las actividades, funciones, conocimientos, herramientas, ambiente de trabajo que utilizan todos y cada uno de los componentes de la organización, esta encuesta se la formuló de una manera anónima con la finalidad de no interferir en las funciones de los empleados que se encontraban laborando en los diferentes departamentos.

**Observación:** Esta técnica permito tener un conocimiento global sobre la estructura orgánica funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional determinando las fortalezas y debilidades de cada uno de los puestos de trabajo de esta organización.

**Procedimiento**

Para la propuesta se procedió de la siguiente manera:

1. Aplicación de cuestionarios a cada uno de los empleados y funcionarios de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.
2. Análisis de los cuestionarios para verificar la validez.
3. Tabulación de la información
4. Elaboración del Manual Orgánico Funcional.
  - 4.1. Estructura Orgánica

4.2. Definición de Niveles Jerárquicos, de conformidad con las necesidades de la entidad y atendiendo lo establecido en la ley de Cooperativas

4.3. Organigramas: Estructurales y Funcional

4.4. Manual Orgánico Funcional

4.5. Funciones especiales de cada departamento

Al finalizar el trabajo se presenta la propuesta de Estructura Organizacional y Descripción de Puestos de la cooperativa, la misma que será discutida y aprobada por las máximas autoridades de la Cooperativa y puesta a consideración del Honorable Tribunal de Grado.

# *RESULTADOS*

## f. RESULTADOS

### 1. Diagnostico Actual.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda., realiza sus primeras gestiones para su creación, mediante autorización publicada en la Orden General de la Policía Nacional No. 081 de fecha 7 de Mayo de 1976; la cual textualmente dice:

“Este Comandante General, preocupado por el bienestar social de los miembros de la Policía Nacional y considerando que la solución de los problemas socio económico de quienes la integran no solamente se debe esperar del Estado, sino alcanzar a base de “esfuerzo propio y ayuda mutua”, dispone y encarga al señor coordinador de la Comandancia, Mayor de Policía Gabriel Eduardo Constante Gavilanes, la organización de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de tipo cerrada y en orden nacional en la institución policial, con cede en la ciudad de Quito (RQ-2 San Gregorio), para cuyo funcionamiento se atenderá a la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.- f) Noel Artemio Mesías Lárriga General de Policía.- Comandante General de la Policía Nacional Encargado.”

Según acta de constitución de la Cooperativa se registran como socios fundadores las siguientes personas: Alberto Villamarín Ortiz, Víctor J. Espinosa Cevallos, Rolan Rojas Tamango, Gabriel Constante Gavilanes, Oswaldo Pérez Romero, Jaime Hermosa Estola, Milton Galeano Vásquez, Héctor Estrella Campaña, Edmundo

Egas Arroyo, Luis Cárdenas Erazo, Eduardo Arboleda Heredia, Luis Escobar Suárez, Carlos Castillo Espín, René Molina Araujo, Iván Viteri Bonilla, Francisco García Muñoz, Rosario Paredes Orozco, Guadalupe Proaño, Magdalena Aguirre Ortiz, Elizabeth Díaz Pérez, Elsa Arroyo Herrera, Rosa Flores Granda, Hugo Álvarez Aguirre, Nelson Vásquez Aguirre, Nelson Calderos Terán, Marco Cárdenas Sánchez, Emilio Absalon Cobos, Jorge Clavijo Torres y Miguel Enríquez Sierra.

En la actualidad cuenta con 42.000 asociados, que la conforman los miembros de la Policía Nacional en servicio activo, pasivo, montepío y empleados civiles con relación de dependencia o patrono Policía Nacional; la actividad principal de la misma es la de Ahorro y Crédito.

Su oficina matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha, en la Avenida 10 de Agosto y Mariana de Jesús y cuenta con 14 sucursales distribuidas en las siguientes ciudades: Ambato, Av. Atahualpa y los Shyris (interior del cuartel de policía); Esmeraldas, Av. Batallón Montufar y Simón Plaza Torres; Lago Agrio, Av. Colombia (interior del cuartel de policía); Quevedo Calle 11ava. Entre 12 de octubre y J. Guzmán; Tena García Moreno (interior del cuartel de policía); Tulcán Av. Manabí y Guatemala (interior del cuartel de policía); Guayaquil Av. de las América frente a la Universidad Laica; Cuenca Luis Cordero 622 y Presidente Córdova; Loja Calle Brasil entre Argentina entre Brasil y Bolivia; Riobamba España No. 2050 entre Guayaquil y Olmedo; Sto.

Domingo Av. de los Tsachilas (interior cuartel de policía); Portoviejo Bolívar y 18 de Octubre esquina; Machala Manuel Serrano y 9 de Mayo (interior cuartel de policía); y, Ibarra Av. Presidente León Roldos (interior cuartel de policía)

### **Base legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., se constituyó legalmente mediante Acuerdo Ministerial No. 1008 del 28 de junio de 1976, y se encuentra inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 2320

“Art. 1.- Aprobar el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “POLICÍA NACIONAL LTDA.”.

“Art. 4.- La Cooperativa no podrá apartarse de las actividades específicas para las cuales se constituye el operar en otra clase o línea que no sea la de Ahorro y Crédito, pudiendo en caso de contravenir a esta disposición caer en sanciones legales previstas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas en la que esta contemplado inclusive la disolución de la Cooperativa”.

“Art. 5.- En consecuencia se declara la existencia legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “POLICÍA NACIONAL LTDA.”

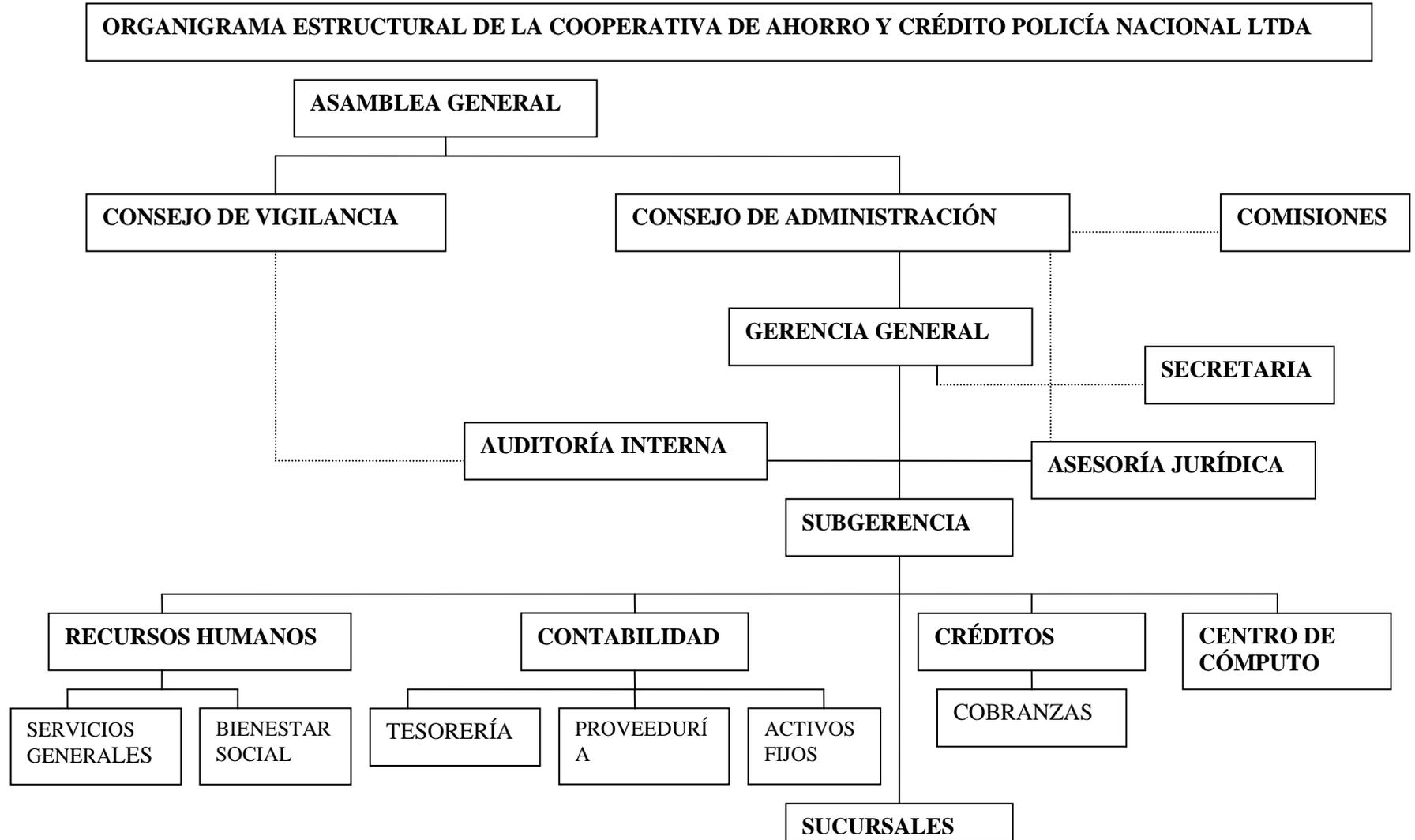
### **Estatutos y reglamentos internos**

La normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.; se encuentra basada en el marco legal constituido por la Ley General de Cooperativas y su reglamento, estatuto social,

reglamento administrativo interno, disposiciones y resoluciones; entre las que se encuentran vigentes las siguientes:

<b>NOMBRE CUERPO LEGAL</b>	<b>APROBADO POR</b>
Estatuto Social	Dirección Nacional de Cooperativas, mediante Acuerdo Ministerial No. 2816, 18-jun-2004.
Reglamento Administrativo Interno	Consejo de Administración, con fecha 12 de marzo del 2001.
Organigrama Estructural	Consejo de Administración, con fecha 29 de junio el 2004
Reglamento de Crédito y Cobranzas	Consejo de Administración, con fecha 12 de julio del 2005
Reglamento de Elecciones	Consejo de Administración, con fecha 4 de Abril del 2005.
Reglamento Interno de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, con el Acuerdo No. 231, 13-dic-2004.
Reglamento para Manejo, Custodia y utilización del Fondo de Ventanilla o Cambio	Consejo de Administración, con fecha 25 de Agosto de 1986
Reglamento de Caja Chica	Consejo de Administración, con fecha 25 de Agosto de 1986
Reglamento sobre Dieta, Viático, Movilización e imprevistos	Consejo de Administración, con fecha 17 de enero del 2005
Reglamento de Estímulos y Motivación para Directivos, Funcionarios y Empleados	Consejo de Administración, con fecha 23 de febrero del 2005.
Reglamento Interno de la Comisión de Educación	Consejo de Administración, con fecha 9 de mayo del 2001
Reglamento Interno de la Comisión de Inversiones	Consejo de Administración, con fecha 9 de mayo del 2001
Codificación Reglamento para Fondo Mortuario	XIII Asamblea Ordinaria, con fecha 27 de junio de 1997
Codificación Reglamento de Fondo de Ayuda por Enfermedad Grave	Consejo de Administración, con fecha 17 de diciembre de 1990
Instructivo para Registro, Utilización, Recuperación y Control Económico	Consejo de Administración, con fecha 26 de octubre de 1995
Reglamento de Seguro de Desgravamen	Asamblea General y legalizada por la Dirección Nacional Cooperativa, el 13 de Noviembre de 1995.

### 1.1. Estructura organizacional Actual



Fuente: Organigrama Estructural de la CACP NL, Aprobado el 29 de junio del 2004

## **1.2. Análisis y Descripción de Puestos ( De acuerdo al Estatuto Social actual)**

### **La Asamblea General de Representantes**

De acuerdo a los Art. 18 y 25 del Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, la Asamblea de Representantes es la máxima autoridad y sus atribuciones son las siguientes:

- a) Reformar el Estatuto
- b) Elegir o remover con causa debidamente justificada, a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia,
- c) Autorizar y celebrar los actos y contratos de conformidad con lo establecido en el reglamento de adquisiciones,
- d) Resolver sobre los informes de los Consejos de Administración y Vigilancia, Gerencia General, Auditoría Interna y Externa y los Estados Financieros,
- e) Acordar la disolución de la Cooperativa,
- f) Acordar la fusión con otra institución,
- g) Resolver sobre la distribución de excedentes,
- h) Fijar aportes extraordinarios de los socios,
- i) Resolver en última instancia la exclusión o expulsión de un socio y,
- j) Las demás atribuciones contempladas en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, el Estatuto y los Reglamentos Internos.

## **El Consejo de Administración**

En concordancia a los Art. 26 y 30 del Estatuto Social, el Consejo de Administración es el Organismo Directivo de la Cooperativa y esta integrado por nueve vocales y sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General entre sus delegados principales, cada vocal principal tendrá dos suplentes, durarán tres años en sus funciones pudiendo ser reelegidos para un periodo adicional. Sus deberes y atribuciones son las siguientes:

- a) Expedir los reglamentos internos de la Cooperativa, con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento, en el Estatuto y en las demás normas legales que rigen la organización y funcionamiento de la Cooperativa.
- b) Aprobar las tasas de interés activas, pasivas y a los certificados de aportación, en el marco de las normas vigentes.
- c) Presentar a la Asamblea General el informe semestral del Consejo de Administración, Gerencia General y Auditorías
- d) Conocer los informes de las comisiones especiales
- e) Autorizar las solicitudes de ingreso y retiro de los socios,
- f) Autorizar los traspasos de certificados de aportación
- g) Resolver en primera instancia sobre la exclusión o expulsión de un socio
- h) Determinar el monto y forma de la caución que deben rendir el Gerente General, Funcionarios y Empleados de la Cooperativa
- i) Nombrar y remover con causa justa al Gerente General y a los Funcionarios y Empleados de la Cooperativa

- j) Designar de entre los empleados que consten en la terna que presente el Gerente General, al secretario del Consejo de Administración que será también de la Cooperativa;
- k) Resolver sobre la apertura, traslado o cierre de las sucursales y agencias;
- l) Conocer los informes periódicos sobre la marcha de la Cooperativa que presenten el Consejo de Vigilancia, Gerencia General, las Auditorias y las Comisiones Especiales;
- m) Designar las Comisiones Especiales;
- n) Autorizar la celebración de actos y contratos de conformidad con lo establecido en el Reglamento respectivo;
- o) Designar entre los miembros del Consejo de Administración, al vocal que deberá suscribir los actos, contratos y cheques de la Cooperativa, en ausencia del Presidente;
- p) Autorizar préstamos a los directivos, funcionarios y empleados de la Cooperativa;
- q) Presentar a la Asamblea General los proyectos de reformas al estatuto,
- r) Aprobar el Plan Estratégico y Operativo de la Cooperativa; y,
- s) Las demás previstas en las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias vigentes.

### **El Consejo de Vigilancia**

Art. 33 del Estatuto; señala que el Consejo Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de la Cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales elegidos por la Asamblea General de entre los

delegados principales asistentes a la misma, cada vocal principal tendrá dos suplentes. Duraran tres años en sus funciones y podrán ser reelegidos por un período adicional. Entre sus deberes y atribuciones son:

- a) Verificar que las actuaciones del Consejo de Administración, de la Gerencia General y de las Comisiones Especiales, guarden conformidad con las normas legales vigentes;
- b) Planificar sus actividades en coordinación con Auditoría Interna;
- c) Vigilar las inversiones económicas que se hagan en la Cooperativa;
- d) Presentar a la Asamblea General, el informe y dictamen sobre los estados financieros semestrales;
- e) Dar el visto bueno o vetar los actos y contratos en los que se comprometan bienes de la Cooperativa;
- f) Verificar que la contabilidad se lleve oportunamente y con la debida corrección;
- g) Informar oportunamente al Consejo de Administración, sobre las irregularidades que hubiere detectado en el funcionamiento de la Cooperativa;
- h) Vigilar que la Cooperativa no realice operaciones a favor de directivos, funcionarios y empleados en condiciones preferentes; y,
- i) Las demás previstas en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

### **El Gerente General**

Según el Art. 38 y 39 del establece que el Gerente General será nombrado por el Consejo de administración para un periodo de dos años, pudiendo

ser contratado por otro período igual. Entre sus deberes y atribuciones tenemos:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- b) Dirigir la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa;
- c) Suscribir, conjuntamente con el Presidente, los actos y contratos de la Cooperativa; General, del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia.
- d) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea
- e) Poner en conocimiento del Consejo de Administración todos los asuntos de interés para la marcha de la Cooperativa;
- f) Preparar el Plan Estratégico y Operativo Anual y ponerlo a consideración del Consejo de Administración;
- g) Autorizar la adquisición de bienes y servicios hasta por el monto permitido en el reglamento respectivo;
- h) Sancionar a los empleados de la Cooperativa;
- i) Presentar al Consejo de Administración, proyectos y reformas al estatuto y reglamentos internos.
- j) Suscribir conjuntamente con el Auditor Interno y Contador General, los estados financieros de la Cooperativa;
- k) Abrir conjuntamente con el Presidente, las cuentas bancarias y suscribir los respectivos cheques de la Cooperativa;
- l) Proponer periódicamente al Consejo de Administración, las tasas de interés y demás condiciones de los créditos;
- m) Delegar con autorización del Consejo de Administración, algunas funciones administrativas; y,

- n) Las demás previstas en la Ley, en el Estatutos y en los Reglamentos Internos de la Cooperativa.

### **De las Comisiones Especiales**

El Art. 40 del Estatuto Social se explica como se encuentran conformadas las comisiones especiales tales como: Crédito, Asuntos Sociales, Educación o cualquier otra actividad que necesite desarrollar la Cooperativa. Estarán integradas por tres vocales principales y sus respectivos suplentes, designados por el Consejo de Administración dentro o fuera de su seno. Los miembros de cada comisión elegirán a su presidente y secretario, quienes duraran un año en sus funciones y podrán ser reelegidos por un periodo adicional. Se reunirán cuando fueren convocados por el presidente de la comisión o a pedido de dos de sus miembros.

### **Servicios y Beneficios que brinda la Cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., ofrece a sus asociados los siguientes créditos:

CRÉDITOS	MONTO	PLAZOS
EXTRAORDINARIO	DE \$1.500,00 A \$ 3.000,00	DE 12 MESES A 30 MESES
ORDINARIO	DE \$600 A \$ 1.500,00	DE 12 MESES A 24 MESES
EMERGENTE	\$ 600	DE 6 MESES A 9 MESES
MICROEMPRESARIAL	DE \$6.000,00 A \$12.000,00	DE 12 MESES A 60 MESES

Para acceder a cualquiera de estos créditos el socio deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tener el monto mínimo en certificados de aportación determinado por el Consejo de Administración (actualmente es de \$300,00).
- b) Tener capacidad de pago que asegure la recuperación del crédito.
- c) Por lo menos deben transcurrir 45 días, a la fecha en que hayan cubierto la base en certificados de aportación
- d) Presentar una solicitud de crédito con información verdadera sujeta a verificación por parte de la Cooperativa
- e) No tener obligaciones pendientes de pago con la Cooperativa o instituciones financieras del sector público o privado bien sea como deudor o garante principal.

De acuerdo al tipo de crédito se establecen las siguientes garantías:

1. Para los créditos extraordinarios y ordinarios, se requerirá de una garantía personal; sea este de un miembro de institución policial con un tiempo de servicio de 20 años o a su vez dos miembros de 10 años de servicio.
2. Para los créditos emergentes no se requerirá de garantías y su cuantía no podrá exceder del monto de certificados de aportación del socio.
3. Los créditos micro empresariales tendrán una garantía prendaria y/o hipotecaria, según el reglamento respectivo.

Es importante acotar que los socios que cumplan más de 20 años de servicio activo y los socios en servicio pasivo o jubilados no requieren de garantías.

## **Beneficios**

### Ayuda por Fondo Mortuario

Es un beneficio que concede la Cooperativa a los miembros de la institución policial en servicio activo, pasivo, montepío y empleado civiles, que ostenten la calidad de socios; y, se extiende al cónyuge del socio activo con un porcentaje del 50%. Conforme resolución adoptada por el Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policia Nacional Ltda., en sesión del 25 de marzo del 2005, cuantía de esta ayuda económica es de \$ 2.000,00 (dos mil dólares con 00/100) y se otorga previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Mantener la calidad de socio activo de por lo menos seis meses;
- b) No tener créditos de plazo vencido con la Cooperativa y estar al día en los certificados de aportación.
- c) Haber cancelado en forma total las cuotas o haber autorizado por procesamiento de datos su descuento.
- d) Partida de defunción original del socio con derecho a este beneficio.
- e) Partidas de matrimonio y nacimiento que prueben el parentesco de los beneficiarios, debidamente actualizados.
- f) Posesión efectiva debidamente notariada donde se declare la descendencia del fallecido.
- g) En el caso de un miembro policial en servicio activo, se debe adjuntar además copia del parte policial que indique como sucedió su fallecimiento.
- h) Solicitud dirigida al señor Gerente General de la Cooperativa.

#### Ayuda por Enfermedad Grave

Se otorga a los socios activos, a su cónyuge e hijos menores de edad, que hayan incurrido en gastos por enfermedad grave, de su propio peculio; el monto de este beneficio asciende a \$ 600,00 (seiscientos dólares con 00/100); esta ayuda se otorgara por una sola vez cada dos años, previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Que se encuentren aportando normalmente y que no tengan obligaciones por morosidad no justificada, mayor de 30 días.
- b) Tener como mínimo seis meses como socio activo.
- c) Estar al día en certificados de aportación

- d) En caso de enfermedades incurables, debidamente certificadas por el Hospital de la Policía Nacional, se entregará esta ayuda por una sola vez.
- e) Solicitud escrita al Gerente General de la Cooperativa solicitando la ayuda por enfermedad grave.
- f) Un certificado del médico tratante, expresando las causas y consecuencias de la enfermedad.
- g) La constancia de pago realizado, por gastos de enfermedad, con indicación el beneficiario.
- h) Copia de la cédula y credencial del socio
- i) Para el cónyuge partida de matrimonio actualizada, cédula y credencial.
- j) Para los hijos partida de nacimiento actualizada y credencial.

#### Seguro de Desgravamen

Tendrán derecho a este seguro, todos los socios que hayan realizado préstamos a la Cooperativa y operará automáticamente desde que se entregue el préstamo al socio.

Además tendrán cobertura total los socios que cumplan diez años de permanencia activa y menores 65 años.

Los préstamos que estén en mora, por más de tres meses, quedarán excluidos del seguro; y, los saldos de mismo se trasladarán al garante, de acuerdo con la reglamentación interna

En caso de fallecimiento del socio, con derecho a cobertura del seguro, se solicitará la presentación de los siguientes documentos:

- a) Partida de defunción del socio con la cobertura

b) Los documentos que acrediten a los comparecientes ser los herederos.

- **Análisis FODA de la Cooperativa**

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas; se lleva a cabo para identificar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo;

#### COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	<u>Positivos</u>	<u>Negativos</u>
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

**ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
P.N. LTDA.**

<b>POSITIVOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Se encuentra legalmente registrada y bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas.</li> <li>⇒ Cuenta con un sistema informático financiero COBIS, de alta tecnología.</li> <li>⇒ Esta conformada por un número importante de socios (37.000)</li> <li>⇒ Al ser una cooperativa de tipo cerrada los aportes y recuperación de préstamos son descontados directamente de roles de pago.</li> <li>⇒ Cuenta con un patrimonio considerable de 15 millones de dólares.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Crear nuevos productos como créditos de producción.</li> <li>⇒ Para una más pronta recuperación de aportes y préstamos concedidos, se puede realizar convenios con las entidades financieras donde se acreditan los sueldos de los socios para que las mismas procedan directamente a debitar los valores de su libreta.</li> <li>⇒ Cobertura de servicios a nivel nacional, con la creación de más sucursales.</li> <li>⇒ Fomentar el ahorro voluntario y capacitar a los socios en cooperativismo y la creación de microempresas.</li> <li>⇒ Contratación de personal idóneo en cada una de las áreas.</li> </ul>
<b>NEGATIVOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Recurso humano civil y policial, poco capacitado, lo que ha generado división y una serie de inconvenientes a la administración.</li> <li>⇒ Falta de directrices donde se indiquen las actividades específicas que cada empleado debe cumplir.</li> <li>⇒ Desinformación de los socios, por la falta de capacitación en cooperativismo.</li> <li>⇒ Escasa planificación, por lo que no se cumple a tiempo la misión y objetivos de la Cooperativa</li> <li>⇒ Insuficiente evaluación y seguimiento de los informes elaborados.</li> <li>⇒ Mercado atomizado de créditos de consumo</li> </ul>
	<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Creación de cooperativas dentro de la institución policial que persiguen el mismo fin; con mejores e innovadores servicios.</li> <li>⇒ Situación económica-financiera del país</li> <li>⇒ Dependencia económica de la Comandancia General de la Policía Nacional; debido a que no se realiza a tiempo las transferencias por descuentos de roles de pago de los socios, lo que en cierto momento generaría iliquidez</li> </ul>

**Fuente: Plan Estratégico de la CACP NL**

### 1.3. Resultado de las Encuestas (Análisis de Puestos)

<b>GERENCIA GENERAL</b>		
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>FECHA</b>	<b>DE</b>	Marzo del 2011
<b>ELABORACION</b>		
<b>TITULO DEL CARGO</b>		Gerente General
<b>CODIGO</b>		001
<b>UBICACIÓN</b>		Administración
<b>ADMINISTRATIVA</b>		
<b>REPORTA</b>		Presidente de la CACP NL y Consejos de Administración y Vigilancia.
<b>Objetivo General:</b>		
Planificar estrategias, organizar y determinar las políticas, objetivos y metas en el campo administrativo, financiero y de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional.		
<b>Requisitos Mínimos:</b>		
Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Auditoría y afines. Experiencia mínima de cinco de años en instituciones del sector financiero.		
Haber aprobado cursos de alta gerencia.		
<b>Habilidades:</b>		
Aptitudes para planificar, organizar, dirigir y supervisar trabajos de grupos en las áreas administrativas, contables, financieras y de negocios en instituciones de ahorro y crédito; don de mando y relaciones interpersonales.		

**Funciones:**

Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa,

Organizar y dirigir la administración interna de la cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración.

Asistir a las sesiones del Consejo de Administración, con voz afirmativa.

Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General de Socios, de los Consejos de Administración y Vigilancia,

Cuidar que los documentos y registros se lleven con claridad y se conserven siempre actualizados.

Presentar al Consejo de Administración el borrador del plan operativo anual.

Nombrar, aceptar renunciaciones o remover al personal en el área de su competencia.

Ordenar y efectuar gastos según contemple el reglamento de adquisiciones, bienes y servicios aprobado por la Dirección de Cooperativas.

Suscribir con el contador general los estados financieros de la institución y presentarlos al: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General y Dirección de Cooperativas.

Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados a fin de cumplir adecuadamente con los objetivos de la cooperativa en un ambiente de armonía e identidad institucional, bajo el concepto de “trabajo de equipo”

Presentar el presupuesto anual para la aprobación del Consejo de Administración.

Coordinar la adecuada ejecución presupuestaria así como la evaluación, proponiendo correctivos o reformas al Consejo de Administración cuando se observe desviaciones o las circunstancias.

**Responsabilidad:**

Personal a su	Todos los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y crédito
---------------	--

mando	de la Policía Nacional Ltda.
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, celular y telefax
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<p><b>Ambiente de Trabajo:</b></p> <p>Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados y de buena calidad para las personas que acuden a entrevistarse con el señor Gerente General.</p>	
<p><b>Seguridad:</b></p> <p>Por el alto índice delincencial y por la función que ostenta dentro de la CACP NL, esta sujeto accidentes, asaltos.</p>	
<p><b>Esfuerzo Físico:</b></p> <p>Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos y utilización del lenguaje hablado.</p>	

<b>SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Secretaria de Gerencia General
<b>CODIGO</b>	002
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Administración
<b>REPORTA</b>	Gerencia General
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, organizar y ejecutar trabajos mecanográficos que se generan en las unidades operativas, además de labores de archivo de la documentación y correspondencia.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Secretariado Ejecutivo	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años, en taquigrafía, manejo de materiales y equipo de su trabajo.	
<b>Conocimientos:</b>	
Manejo de la central telefónica, trabajo secretariales,	
<b>Habilidades:</b>	
Buenas relaciones interpersonales, manejo de programas de Windows y Microsoft	
Pensamiento analítico y conceptual.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Redactar y transcribir oficios, memorándums, etc.	

<p>Distribuir la correspondencia y mantener el archivo de la documentación.</p> <p>Atender llamadas telefónicas y dar solución a ellas.</p> <p>Mecanografiar las convocatorias a sesiones y reuniones de directivos, comisiones, representantes y funcionarios en general.</p> <p>Receptar, tramitar y despachar comunicaciones.</p> <p>Preparar la documentación para el análisis de la gerencia y funcionarios.</p> <p>Organizar la agenda de la gerencia general.</p> <p>Mantener un banco de datos de las comunicaciones recibidas y enviadas que tengan carácter de archivo permanente, así como las resoluciones de los organismos de control y otros.</p>	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Personal de servicios (mensajero, conserje, chofer, guardia)
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores, celular y telefax
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
<p>Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.</p>	
<b>Seguridad:</b>	
<p>Condiciones consideradas a ciertas ocasiones peligrosas, debido a que por la rapidez verbal, y la afluencia de socios le ocasiona estrés.</p>	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	
<p>Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos y utilización del lenguaje hablado.</p>	

<b>DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Director Administrativo Financiero
<b>CODIGO</b>	003
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Administración
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Presidencia, Consejos de Administración y Vigilancia.
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, financieras y de servicios delegadas por la Gerencia General.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Auditoría o áreas afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Tres años en entidades del sector financiero	
<b>Conocimientos:</b>	
Conocimiento en manejo gerencial	
Aptitudes para planificar, dirigir, coordinar y supervisar trabajos de grupo en las áreas administrativas, contables, financieras y de negocios en instituciones de ahorro y crédito.	
<b>Habilidades:</b>	
Don de mando y relaciones interpersonales	

Asistir con el asesoramiento técnico a la Gerencia General, Consejos de Administración y de Vigilancia, comisiones, jefes departamentales y de sucursales, comisiones especiales.

**Funciones o Actividades:**

Planificar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones administrativas, financieras y de negocios de la cooperativa; funciones y responsabilidades de los jefes departamentales, de sucursales y agencias.

Dirigir y supervisar la ejecución del plan anual, ejecución presupuestaria y programas específicos.

Informar a la Gerencia General, en forma trimestral, sobre el avance de los objetivos, debilidades, amenazas y oportunidades en su cumplimiento.

Dirigir, consolidar y presentar a la Gerencia General, la información financiera permanente y periódica requerida por los Consejos de Administración, de Vigilancia, organismos de control y de supervisión, auditoría interna y externa, legalizar con su firma la veracidad, legalidad y autenticidad de las mismas,

Verificar y aprobar egresos por bienes y servicios, observando el estricto cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias. Conocer y analizar proyectos, herramientas financieras, políticas internas, estudios de factibilidad, etc.; presentadas por las diferentes jefaturas o niveles operativos; aprobarlas en primera instancia y presentarlas en instancias superiores de decisión para los fines consiguientes.

Evaluar y calificar a los jefes departamentales, de sucursal y operativos; supervisar y controlar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias establecidas para las normas de solvencia y prudencia financiera.

Responder por la marcha administrativa y financiera de la cooperativa. Informar permanentemente a la Gerencia General de los resultados.

Elaborar el plan operativo anual y someterlo a la aprobación de la Gerencia Gral.	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Jefes Departamentales, Jefes de Agencia
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores, celular y telefax
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.	
<b>Seguridad:</b>	
Condiciones consideradas a ciertas ocasiones peligrosas, por el rango jerárquico que ostenta dentro de la institución.	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	
Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos y utilización del lenguaje hablado.	

<b>ASESORIA JURIDICA</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Asesor Jurídico
<b>CODIGO</b>	004
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Administración
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Consejos de Administración y Vigilancia
<b>Objetivo General:</b>	
Asesorar en todos los aspectos que hacen referencia a lo jurídico, para procurar la solución más factible a los intereses de la cooperativa, así como también asumir la defensa judicial y extrajudicial de la misma.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Doctor en Jurisprudencia	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años, en derecho administrativo y relaciones laborales.	
<b>Conocimientos:</b>	
Manejo de las leyes en general	
<b>Habilidades:</b>	
Haber aprobado curso de relaciones humanas y especialización en el área.	
Capacidad de mando	
Aptitudes para planificar y litigar	

**Funciones o Actividades:**

Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la cooperativa o contra de ella, ya que por finiquitos de contratos, vistos buenos, cobranzas de cartera vencida y otras demandas cobrables civiles y penales.

Estudiar e interpretar la ley para su aplicación correcta en la elaboración de proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones que normen aspectos jurídicos de orden personal, comercial o administrativo de la entidad.

Elaborar los contratos que respalden las operaciones de la cooperativa legalizarlos ante los organismos competentes.

Realizar toda clase de trámites legales y judiciales que demande la marcha de la cooperativa, con la oportunidad y eficiencia que se requiere para estos casos.

Establecer pautas para una adecuada política laboral de la cooperativa.

Establecer los métodos más adecuados para el control de recuperaciones de la cartera en demanda judicial.

Suscribir y legalizar los informes para préstamos hipotecarios y prendarios, así como los contratos, minutas y documentos legales en general.

Elaborar las actas transaccionales y suscribir conjuntamente con los representantes legales de la cooperativa y el socio demandado.

Establecer parámetros de transacción con los demandados en todo juicio en el que intervenga la cooperativa.

**Responsabilidad:****Personal a su mando**

Asistente Jurídico.

**Materiales y Equipos**

Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores, celular telefax, leyes actualizadas.

<b>Condiciones de Trabajo:</b>
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.
<b>Seguridad:</b> Condiciones consideradas en ciertas ocasiones peligrosas, por la función que desempeña.
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos y utilización del lenguaje hablado.

<b>AUDITORIA INTERNA</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Auditor General
<b>CODIGO</b>	005
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Administración
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Consejos de Administración y Vigilancia.
<b>Objetivo General:</b>	
Organizar, planificar, programar, supervisar y ejecutar exámenes especiales y evaluaciones de control interno. Determinar la autenticidad, veracidad y legalidad de la información contable y financiera, así como la eficiencia, efectividad y economía de los controles internos institucionales.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Titulo profesional en Contabilidad y Auditoría CPA	
<b>Experiencia:</b>	
De 4 a 5 años	
<b>Conocimientos:</b>	
Haber aprobado cursos de relaciones humanas y especialización en su área. Haber desempeñado funciones similares en cooperativas de Ahorro y Crédito.	
<b>Habilidades:</b>	
Capacidad de mando Aptitudes para planificar y dirigir al personal.	

**Funciones o Actividades:**

Planificar, ejecutar, controlar, dirigir y supervisar los trabajos de auditoría a realizarse en la cooperativa.

Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos internos, políticas, normas de auditoría general aceptadas y disposiciones de la Dirección de Cooperativas.

Planificar, ejecutar y controlar, en coordinación con el Consejo de Vigilancia los trabajos de auditoría a realizarse en la cooperativa, en base a las normas de auditoría y principios contables de general aceptación, disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Evaluar periódicamente la eficacia del sistema de control interno y proporcionar la asesoría necesaria a la Gerencia General y Consejos.

Verificar la exactitud y confiabilidad de los valores que reflejan los estados financieros.

Realizar exámenes especiales y análisis de las diversas áreas de las cooperativas.

Informar por escrito a los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia General, las irregularidades detectadas en el manejo administrativo y financiero de la cooperativa en matriz y sucursales, y sugerir la aplicación de los correctivos inmediatos y necesarios.

Obtener evidencia suficiente y competente en base a las técnicas y procedimientos legalmente aceptados.

Verificar periódicamente la existencia física de los activos de la cooperativa o de terceros en poder de ésta; así como sus sistemas de protección y riesgo.

Elaborar y mantener actualizado en manual de control interno de la institución.

**Responsabilidad:**

<b>Personal a su</b>	Asistente de Auditoría.
----------------------	-------------------------

<b>mando</b>	
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores, celular y telefax
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.	
<b>Seguridad:</b> No presenta riesgo, en razón de que su trabajo lo realiza dentro de la Institución.	
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos y utilización del lenguaje hablado.	

<b>AUDITORIA INTERNA</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Asistente de Auditoria
<b>CODIGO</b>	006
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Administración
<b>REPORTA</b>	Auditor Interno
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, programar y ejecutar exámenes especiales y evaluaciones de control interno.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Contador Público - Auditor.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínimo de dos años en actividades afines.	
<b>Conocimientos:</b>	
Haber aprobado cursos de especialización y tecnificación inherentes a su actividad.	
Liderazgo y seguridad en sí mismo.	
<b>Habilidades:</b>	
Liderazgo y seguridad en sí mismo	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Programar y ejecutar trabajos de auditoria, obtener evidencia suficiente y competente en las áreas examinadas con respaldos de los respectivos papeles de trabajo. Presentar a su jefe inmediato los informes que contengan los	

comentarios, conclusiones y recomendaciones de acuerdos a los resultados.

Realizar exámenes especiales integrales y análisis operacionales en las diversas áreas de gestión de la cooperativa, informará por escrito al auditor interno sobre los resultados detectados en el manejo administrativo y financiero de la cooperativa.

Ejecutar un control continuo de las operaciones administrativas, financieras y de negocios, evaluar su eficiencia, efectividad y economía. Rediseñar y recomendar los cambios o mejoras en los procedimientos de autorización, registros y custodia de los recursos y sistemas administrativos y manual de control interno;

Verificar la exactitud y confiabilidad de los valores que reflejan los balances, sus anexos, reportes e información financiera de las operativas.

Verificar periódicamente la existencia física de los activos de la cooperativa o de terceros en poder de ésta; así como sus sistemas de protección y riesgos.

Apoyar la gestión de las auditorias externas

Realizar pruebas de la consistencia de la información contable, la correcta utilización y aplicación del plan de cuentas; efectuar arqueos de caja, fondos rotativos, cheques, pagarés y demás valores de la cooperativa, reconciliar cuentas bancarias y realizar la entrega – recepción de bienes y valores por cambio de funciones o por reemplazos y renunciaciones del personal operativo;

Mantener actualizado el archivo de la unidad de auditoria

**Responsabilidad:**

**Personal a su mando**

Ninguno

**Materiales y Equipos**

Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores, y telefax

<b>Condiciones de Trabajo:</b>
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.
<b>Seguridad:</b> Condiciones consideradas en ciertas ocasiones peligrosas, debido a que por su función necesita trasladarse de un lugar a otro.
<b>Esfuerzo Físico:</b> Normal para las actividades que desempeña.

<b>CREDITOS Y COBRANZAS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Jefe de Crédito y Cobranza
<b>CODIGO</b>	007
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativa
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Auditoria y Contabilidad.
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, organizar y supervisar las actividades de las unidades de créditos y cobranzas de matriz y sucursales.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Título profesional en Administración, Economía, Finanzas o afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Tres años en actividades afines.	
<b>Conocimientos:</b>	
Conocimientos sólidos en servicios financieros y crediticios.	
<b>Habilidades:</b>	
Capacidad de mando	
Excelentes relaciones personales e interpersonales	
Aptitudes para planificar, negociar productos financieros y dirigir el equipo de trabajo.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Controlar y supervisar que las políticas de crédito diseñadas se apliquen y se enmarquen en las normas establecidas en el reglamento de crédito.	

Implementar políticas y estrategias que permitan establecer una evaluación eficaz de los sujetos de créditos y sus codeudores.

Asesorar y capacitar a los comités de créditos, en la aplicación correcta de los reglamentos y políticas de créditos.

Revisar y evaluar los métodos y procedimientos aplicados en la administración del crédito tanto en matriz y sucursales.

Evaluar el personal a su cargo

Reportar a la Gerencia General el informe de actividades del área de crédito por oficinas y consolidado, en forma mensual o cuando el caso lo requiera.

Integrar la comisión de calificación de activos de riesgo.

Coordinar el desarrollo de las actividades de su departamento con asesoría jurídica

Contribuir en la solución de casos específicos que superen el ámbito de competencia de las oficinas de crédito.

Proponer reformas al reglamento de crédito cuando el caso lo requiere.

Implementar políticas y estrategias que permitan una recuperación eficaz de los créditos vencidos.

Revisar y aprobar las solicitudes de crédito de matriz y sucursales

Emitir las órdenes de desembolso de las solicitudes de créditos aprobadas.

Entregar a contabilidad los reportes de cartera debidamente cuadrados con los saldos contables y los respaldos necesarios.

Supervisar el archivo de solicitudes y pagarés recibidos.

**Responsabilidad:**

**Personal a su mando**

Oficiales de Créditos y Cobranzas.

**Materiales y**

Computador, impresora, útiles de oficina, celular y telefax

<b>Equipos</b>	
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.	
<b>Seguridad:</b> No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.	
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.	

<b>CREDITOS Y COBRANZAS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Oficial de Créditos
<b>CODIGO</b>	008
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Jefe de Créditos y Cobranzas
<b>Objetivo General:</b>	
Ejecutar las políticas y procedimientos de calificación y acreditación de créditos que ofrece la CACPNL de acuerdo al reglamento vigente y demás disposiciones emitidas para su función.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Estudios superiores en Administración, Economía, Contabilidad o ramas afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años, en funciones similares.	
<b>Conocimientos:</b>	
Conocimientos en procedimientos para el otorgamiento de créditos.	
<b>Habilidades:</b>	
Excelente presentación y relaciones interpersonales	
Capacidad de independencia en sus decisiones	
Trabajar bajo presión y administración por objetivos.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Asesorar a los socios y garantes sobre las líneas de crédito, proyectos de inversión, administración de recursos del préstamo, disposiciones reglamentarias	

<p>y legales, siempre utilizando un trato amable y cordial.</p> <p>Ejecutar con eficiencia y efectividad los procedimientos de colocación y recuperación de cartera, dando fiel cumplimiento a los reglamentos y políticas internas emitidos para el efecto;</p> <p>Analizar y verificar los datos consignados y adjuntos a las solicitudes de préstamos: Emitir de forma directa y bajo su responsabilidad la calificación del crédito: carácter, capacidad de pago, capital, colateral y condicionales;</p> <p>Coordinar con el jefe de la oficina de crédito las actividades y procedimientos a aplicar y los informes a emitir.</p> <p>Orientar al usuario sobre las instancias en que se encuentra la solicitud de crédito.</p> <p>Ingreso de solicitudes al módulo de cartera.</p> <p>Ingreso de garantías</p> <p>Actualización de datos referentes a los créditos</p> <p>Mantener en el sistema el control de las solicitudes en trámite, de las aprobadas, de las suspendidas y negadas.</p> <p>Custodia de pagarés.</p> <p>Ejecutar los desembolsos de crédito previa emisión de la orden.</p>	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, escáner, archivadores y telefax
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan	

con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.

**Seguridad:**

No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACPNL.

**Esfuerzo Físico:**

Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>CREDITOS Y COBRANZAS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Oficial de Cobranzas
<b>CODIGO</b>	009
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operatividad
<b>REPORTA</b>	Jefe de Créditos y Cobranzas
<b>Objetivo General:</b>	
Ejecutar las políticas y procedimientos de calificación, inspección, recuperación y control de la morosidad de cartera bajo su responsabilidad de acuerdo al reglamento vigente.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Estudios superiores en Administración, Economía, Contabilidad o ramas afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años mínimos en actividades semejantes.	
<b>Conocimientos:</b>	
Conocimientos bastos en procedimientos para la recuperación de cartera.	
<b>Habilidades:</b>	
Buenas relaciones interpersonales	
Capacidad de negociación e independencia en sus decisiones	
Trabajar bajo presión y administración por objetivos.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Ejecutar con eficiencia y efectividad los procedimientos de recuperación de cartera, dando fiel cumplimiento a los reglamentos y políticas internas emitidas	

para el efecto; planificar y ejecutar la entrega de avisos de vencimiento, notificaciones por cheques protestados y por acciones judiciales a los socios morosos o sus garantes;

Llevar en forma permanente el control de cobros de la cartera morosa y actualizar constantemente los reportes para cobradores y abogados.

Ejecutar la programación diaria de la unidad de cobranzas en coordinación con la jefatura inmediata.

Mantener controles de la cartera vencida y emitir informes oportunos a los organismos superiores.

Emitir y entregar las notificaciones por las cuotas vencidas a socios y garantes.

Coordinar y ejecutar con el centro de cómputo sobre el envío de los descuentos de las diferentes unidades policiales.

Realizar roles de descuentos para envío a la Cesantía de la Policía Nacional.

Realizar la recuperación de cartera vencida utilizando los medios de notificación y envío de descuentos en roles.

**Responsabilidad:**

**Personal a su mando**

Ninguno.

**Materiales y Equipos**

Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores, celular, escáner y telefax

**Condiciones de Trabajo:**

**Ambiente de Trabajo:**

Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.

**Seguridad:**

Condiciones consideradas a ciertas ocasiones peligrosas, debido a la función que desempeña.

**Esfuerzo Físico:**

Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos y utilización del lenguaje hablado.

<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Contador General
<b>CODIGO</b>	010
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativa
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Dirección Financiera, Presidencia y Consejos de Administración y vigilancia.
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del sistema contable de la cooperativa de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, disposiciones e instrucciones de la Dirección General de Cooperativas, Gerencia General, Consejo de Administración y Vigilancia; y de acuerdo al Código de Ética profesional.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Titulo Profesional en Contabilidad y Auditoria y Especialización en la rama.	
<b>Experiencia:</b>	
De cuatro a cinco, en el área contable en cooperativas de ahorro y crédito.	
<b>Conocimientos:</b>	
Amplios conocimientos en la normativa contable.	
<b>Habilidades:</b>	
Haber aprobado cursos de relaciones humanos y especialización en el área. Capacidad de mando y aptitudes para planificar y dirigir el trabajo.	

**Funciones o Actividades:**

Remitir con oportunidad los resultados de la información financiera – contable, para la toma de decisiones financieras.

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos internos en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Asesorar en materia contable a directivos y funcionarios de la cooperativa.

Mantener un sistema adecuado de contabilidad de acuerdo a las necesidades de la institución, que permita la generación de información confiable y oportuna.

Revisar y depurar la información contable que se procesan en las diferentes oficinas tanto de matriz como de sucursales de la cooperativa.

Someter mensualmente a consideración de la Gerencia General y Dirección Financiera, Consejo de Administración, Consejo Vigilancia, Auditoría Interna y Dirección de Cooperativas, los estados financieros con sus correspondientes anexos y otros que se soliciten.

Supervisar el control de los activos fijos de la cooperativa

Supervisar el control de todo lo concerniente a nóminas del personal civil sujeto a Código del Trabajo.

Control previo de los pagos con cheques que realiza la oficina matriz

Controlar las cuentas por cobrar de las instituciones policiales.

Elaboración de informes económicos semanales para la Gerencia General.

**Responsabilidad:**

<b>Personal a su mando</b>	Asistente de Contabilidad, Asistente de Tesorería, Asistente de Proveeduría e Inventarios.
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores, celular y telefax

<b>Condiciones de Trabajo:</b>
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.
<b>Seguridad:</b> No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Asistente de Contabilidad.
<b>CODIGO</b>	011
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativa
<b>REPORTA</b>	Contador General
<b>Objetivo General:</b>	
<p>Controlar y ejecutar operaciones contables de la oficina operativa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, NIFs, disposiciones e instrucciones de la Dirección General de Cooperativas y el Código de Ética profesional, con la aplicación del plan de cuentas.</p>	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Estudios Superiores en Contabilidad y Auditoría	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años en actividades similares.	
<b>Conocimientos:</b>	
Manejo de Sistemas Contables, Tributarios, NIFs.	
<b>Habilidades:</b>	
Excelente manejo de sistemas contables.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
<p>Ingresar los datos al sistema contable de las transacciones manuales que se realicen en la oficina matriz cuando el caso lo ameriten.</p>	

Cuadrar los impuestos retenidos tanto de matriz como de sucursales con los saldos contables y la validación respectiva, de conformidad a las disposiciones legales y en plazo correspondiente.

Elaborar los formularios de retenciones de impuestos a nivel consolidado y enviar al pago: Retención del impuesto a la renta, retenciones del IVA, impuesto a la renta anual, pagos de anticipos de impuestos a la renta de julio y septiembre, pagos de multas y otros impuestos.

Elaborar anexos de los impuestos solicitados por auditorias externas.

Controlar vigencia y solicitudes de anulaciones de facturas, retenciones en la fuente, liquidaciones de compras y servicios, en el plazo estipulado por el SRI;

Brindar soporte a las sucursales en aspectos contables y retenciones de impuestos.

**Responsabilidad:**

<b>Personal a su mando</b>	Ninguno.
----------------------------	----------

<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores y telefax
-----------------------------	--

**Condiciones de Trabajo:**

**Ambiente de Trabajo:**

Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.

**Seguridad:**

No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de la entidad.

**Esfuerzo Físico:** Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Asistente de Tesorería
<b>CODIGO</b>	012
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Contador General
<b>Objetivo General:</b>	
Ejecutar las políticas, procedimientos, registrar las operaciones de ingresos y egresos propias de tesorería.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Instrucción en Contabilidad y Auditoría	
<b>Experiencia:</b>	
De un año en labores similares.	
<b>Conocimientos:</b>	
Haber aprobado cursos de especialización en área contable.	
<b>Habilidades:</b>	
Experiencia en el ámbito de tesorería, trabajar a tiempo completo y bajo presión.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Elaboración de los cheques por retiros de ahorros en montos mayores.	
Ingreso de los comprobantes contables al sistema de tesorería COBIS generados por su unidad.	
Elaboración de los cheques para el pago de gastos y adquisiciones de bienes y	

servicios que se realizan en la cooperativa previa verificación de la documentación soporte requerida como facturas, contratos, orden de pago, etc.

Elaboración de las retenciones en la fuente, previo al pago.

Efectuar el registro contable de todas las notas de débito, notas de crédito, por concepto de cheques protestados, impuestos, retiros anticipados, transferencias y más operaciones en el respectivo comprobante contable, con la explicación clara de su concepto.

Reportar en forma diaria al departamento de contabilidad los documentos que registren todas las operaciones realizadas por dicha unidad.

Elaboración semanal del informe económico para la Gerencia General y Consejos de Administración y Vigilancia.

Elaboración semanal del reporte de gastos efectuados, requeridos por el Consejo de Vigilancia.

**Responsabilidad:**

<b>Personal a su mando</b>	Ninguno
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, útiles de oficina, archivadores y telefax

**Condiciones de Trabajo:**

**Ambiente de Trabajo:**

Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.

**Seguridad:**

No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.

**Esfuerzo Físico:**

Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>CONTABILIDAD</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Asistente de Proveduría e Inventarios.
<b>CODIGO</b>	013
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Contador General
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, coordinar las adquisiciones de materiales, suministros de oficina y bienes que adquiera la cooperativa, según los requerimientos de todas las unidades.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Instrucción Superior en Contabilidad, Administración.	
<b>Experiencia:</b>	
De 6 meses a 1 año.	
<b>Conocimientos:</b>	
Tener conocimientos de manejos de inventarios	
<b>Habilidades:</b>	
Buena retención de memoria y sujetarse al horario establecido.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Mantener actualizado el registro de proveedores y cotizaciones.	
Realizar la compra de los suministros previo el análisis de las necesidades y autorización de la Gerencia General y Comisión de Adquisiciones.	

<p>Llevar el control de cada uno de los suministros y materiales en Kárdex, manteniendo un stock mínimo de y máximo de existencias</p> <p>Realizar inventarios físicos de las existencias y confrontarlos con los registros respectivos.</p> <p>Entregar oportunamente los suministros solicitados elaborando el comprobante de egreso de bodega.</p> <p>Conservar en buena forma los útiles y materiales hasta la entrega a los usuarios.</p> <p>Elaborar las notas de traspaso de los bienes muebles y equipos.</p> <p>Controlar las reparaciones de los bienes muebles y equipos.</p> <p>Realizar un control y verificación física de los activos fijos de la cooperativa, así como también realizar las respectivas actas de entrega recepción y custodia de los mismos.</p> <p>Llevar y mantener actualizado el archivo de la documentación.</p>	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, Impresora, Copiadora y materiales de Oficina.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
<p>Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.</p>	
<b>Seguridad:</b>	
<p>No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.</p>	

<b>CENTRO DE COMPUTO</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Jefe de Sistemas
<b>CODIGO</b>	014
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Dirección Administrativa Financiera.
<b>Objetivo General:</b>	
Organizar, planificar, dirigir, supervisar y controlar el análisis, diseño, desarrollo, mantenimiento e implementación del sistema informático de acuerdo a las necesidades de hardware de la cooperativa.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Título Profesional en Sistemas.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de tres años en manejo de sistemas financieros.	
<b>Conocimientos:</b>	
Amplio conocimientos de sistemas operativos, haber aprobado cursos especializados de análisis, programación y diagramación;	
<b>Habilidades:</b>	
Capacidad de mando, liderazgo y dispuesto a trabajar bajo presión.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Determinar las necesidades y el trabajo específico de las unidades que requieren la aplicación de sistemas o programas de tratamiento automático de información.	

Estructurar y administrar la marcha del plan informático de la institución.

Ejecutar, comprobar y supervisar el correcto funcionamiento de los sistemas y equipos de computación.

Implementar normas y procedimientos para el uso satisfactorio de Hardware y el uso adecuado del Software.

Mantener los respaldos del Software actualizados con las protecciones debidas contra siniestros.

Coordinar la estructuración de normas y procedimientos de carácter informático con las jefaturas departamentales, Dirección Administrativa Financiera y Gerencia General.

Capacitar a los usuarios de los diferentes sistemas o aplicaciones en el manejo de los mismos.

Evaluar periódicamente la operatividad del sistema integral del procedimiento automático de datos, a fin de garantizar el buen servicio a los usuarios.

Evaluar periódicamente los requerimientos del Hardware, Software y comunicaciones necesarios para el desarrollo de las actividades de la institución.

Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones a diferentes niveles.

Establecer seguridades para el buen uso de los equipos, la integridad y confidencia de la información procesada.

Elaborar los reportes requeridos por Contabilidad y Auditoría Interna.

**Responsabilidad:**

<b>Personal a su mando</b>	Analista de Sistemas.
<b>Materiales y Equipos</b>	Servidor, computadores, redes, impresoras, medios magnéticos, telefax, celular, materiales de oficina.

<b>Condiciones de Trabajo:</b>
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.
<b>Seguridad:</b> No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>CODIGO</b>	015
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Gerencia General y Dirección Administrativa Financiera.
<b>Objetivo General:</b>	
<p>Planificar, organizar y dirigir en sus fases de reclutamiento, selección y contratación; supervisión y control en la asistencia y permanencia de los recursos humanos a nivel institucional, garantizando una administración eficiente y efectiva; de calidad total y excelencia en cada una de las obligaciones y prohibiciones del personal de la cooperativa.</p>	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
<p>Título superior en Administración Industrial, Psicología Industrial, Sociología o áreas afines.</p>	
<b>Experiencia:</b>	
<p>Mínima de tres años labores similares</p>	
<b>Conocimientos:</b>	
<p>Aprobado cursos de relaciones humanas, manejo y selección de personal y seguridad industrial</p>	

<b>Habilidades:</b>	
Excelente relaciones interpersonales y capacidad de mando	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
<p>Controlar y coordinar las actividades administrativas de las diferentes unidades de trabajo garantizado una administración adecuada de los recursos humanos, materiales y servicios en general.</p> <p>Elaborar el calendario de anual de vacaciones, acciones de personal de vacaciones, multas, cambios, etc.</p> <p>Mantener un archivo individual del personal.</p> <p>Control de asistencia y calendario de vacaciones del personal</p> <p>Planificar, organizar y ejecutar la adquisición y contratación de bienes, accesorios y servicios requeridos por la institución para el normal desarrollo de las actividades; y custodia de los mismos.</p> <p>Supervisar y controlar que se cumpla con el reglamento interno de personal, normas y disposiciones administrativas emanadas por la Gerencia General y superiores.</p> <p>Supervisar la elaboración de los roles de pago del personal, en cumplimiento a las disposiciones del código del trabajo, reglamentos internos y disposiciones o recomendaciones de auditoría externa.</p>	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>Materiales y Equipos</b>	Equipo de Computación, materiales de oficina y telefax.

<b>Condiciones de Trabajo:</b>
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.
<b>Seguridad:</b> No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>CODIGO</b>	016
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Objetivo General:</b>	
Colaborar en la implementación y ejecución del sistema de administración de recursos humanos.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Tecnología en Administración de Recursos Humanos	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años de experiencia en el cargo	
<b>Conocimientos:</b>	
Manejo de personal y manejo de nóminas	
<b>Habilidades:</b>	
Retención de memoria, excelentes relaciones interpersonales	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Elaborar en forma oportuna y correcta los roles de pago de todo el personal de la oficina matriz y sucursales, así como también los roles de pago de dietas de directivos, aplicando todos los procedimientos de orden legal, laboral, presupuestos y someterlos a su revisión y su aprobación por parte del Contador	

General y Gerente General.

Elaborar las planillas de pago de aportes y fondos de reserva al IESS, en su debida oportunidad.

Realizar las liquidaciones de los beneficios legales (decimotercero, cuarto y 15% de utilidades) e institucionales (bono vacacional, bono aniversario, bono navideño y otros) en los periodos que correspondan.

Elaborar las liquidaciones de los empleados que se retiran de la institución.

Colaborar en la elaboración del calendario de vacaciones y controlar el mismo proveyendo los reemplazos correspondientes y realizar las liquidaciones en el caso de no hacerse uso de las vacaciones.

Elaborar los avisos de entrada y salida del personal.

Levar y mantener un control estricto de la asistencia del personal a través de las tarjetas de control y registrar la evidencia de las ausencias no justificadas

Mantener un archivo adecuado de los expedientes del personal activo y pasivo.

Receptar los permisos que solicita el personal en formulario correspondiente.

Informar en forma oportuna al jefe inmediato, la culminación de los contratos de trabajo para las respectivas evaluaciones.

Elaborar y tramitar las acciones del personal relacionados con: promociones, evaluaciones, permisos, llamadas la atención, multas, etc.

**Responsabilidad:**

**Personal a su mando**

Ninguno

**Materiales y Equipos**

Equipo de Computación, Copiadora, Fax, Teléfono, Materiales de oficina

<b>Condiciones de Trabajo:</b>
<b>Ambiente de Trabajo:</b> Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.
<b>Seguridad:</b> No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Trabajadora Social
<b>CODIGO</b>	017
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Objetivo General:</b>	
Canalizar los servicios sociales de la cooperativa, en procura del bienestar de los socios y orientar a la administración a cumplir los objetivos sociales previamente establecidos en la política interna.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Título superior en trabajo social	
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia de tres años en labores comunitarias.	
<b>Conocimientos:</b>	
Haber realizado cursos de relaciones humanas	
<b>Habilidades:</b>	
Don de gente, excelente relaciones interpersonales y trabajar a tiempo completo.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Planificar y organizar la ejecución de los servicios que brinda la cooperativa a los socios, en coordinación con la comisión de asuntos sociales.	
Controlar y canalizar el fondo de ayuda mortuoria y enfermedad.	

<p>Controlar y canalizar el beneficio del seguro de desgravamen</p> <p>Revisar la documentación presentada por los socios para los diferentes beneficios.</p> <p>Preparar la documentación para el pago del seguro de vida y fondo mortuario.</p>	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno
<b>Materiales y Equipos</b>	Computador, impresora, copiadora, telefax, escáner y materiales de oficina
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<p><b>Ambiente de Trabajo:</b></p> <p>Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.</p>	
<p><b>Seguridad:</b></p> <p>No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.</p>	
<p><b>Esfuerzo Físico:</b></p> <p>Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.</p>	

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Mensajero
<b>CODIGO</b>	018
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Secretaria de Gerencia General, Jefe de Recursos Humanos,
<b>Objetivo General:</b>	
Realiza labores de entrega y recepción de correspondencia, paquetes y otros dentro y fuera de la institución.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Bachillerato	
<b>Experiencia:</b>	
De seis mes a un año en actividades de mensajería.	
<b>Conocimientos:</b>	
Manejar y Tener licencia de conducir motocicleta, manejar correctamente la correspondencia.	
<b>Habilidades:</b>	
Trabajar a tiempo completo y bajo presión.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Retirar y entregar la correspondencia en general de empresas públicas, privadas o personas naturales, hacer firmar la hoja de guía de la correspondencia.	

Efectuar trámites en general en las diferentes dependencias e instituciones, así como entre oficinas de la entidad.	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno
<b>Materiales y Equipos</b>	Motocicleta, Mochila, equipo de seguridad para conducir motocicleta.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.	
<b>Seguridad:</b>	
Presenta un cierto riesgo en sus actividades debido a los altos índices de accidentes de tránsito.	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	
Requiere un buen estado físico ya que su función lo requiere.	

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Chofer
<b>CODIGO</b>	019
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Secretaria de Gerencia General, Jefe de Recursos Humanos,
<b>Objetivo General:</b>	
Ejecutar trabajos de custodia, mantenimiento, conservación y conducción de vehículos oficiales de la institución destinados a la movilización de directivos, funcionarios y empleados a lugares dentro y fuera del área de la cooperativa.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Bachillerato	
<b>Experiencia:</b>	
Un año en actividades de mensajería.	
<b>Conocimientos:</b>	
Manejar y Tener licencia profesional de conducir vehículos.	
<b>Habilidades:</b>	
Tener buenos reflejos al conducir, trabajar a tiempo completo y bajo presión.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Conducir en forma eficiente y responsable los vehículos de la entidad a lugares cuyo destino está autorizado está autorizado en la "orden de movilización",	

<p>transportando a los directivos, ejecutivos, empleados y correspondencia oficial.</p> <p>Realizar o revisar en forma periódica el mantenimiento preventivo y correctivo de las partes de los vehículos bajo su custodia.</p> <p>Reportar oportunamente al jefe inmediato las novedades existentes en el vehículo o de aquellas que puedan ocasionarse en el recorrido, así como abusos cometidos en el uso del transporte por directivos y empleados.</p> <p>Mantener actualizada la hoja de ruta de los vehículos, presentar los datos de salida y entrada según "orden de movilización" a los guardias para su registro en el libro de control de la guardia y realizar anualmente los trámites de revisión y matriculación de los vehículos.</p>	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno
<b>Materiales y Equipos</b>	Vehículos que posee la institución.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
<p>Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.</p>	
<b>Seguridad:</b>	
<p>Presenta un cierto riesgo en sus actividades debido a los altos índices de accidentes de tránsito.</p>	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	
<p>Requiere un buen estado físico ya que su función lo requiere.</p>	

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Guardia
<b>CODIGO</b>	020
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Secretaria de Gerencia General, Jefe de Recursos Humanos,
<b>Objetivo General:</b> Custodiar la seguridad de los bienes y materiales de la cooperativa.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b> Bachillerato	
<b>Experiencia:</b> Un año en actividades de guardianía.	
<b>Conocimientos:</b> En seguridad de instalaciones y defensa personal.	
<b>Habilidades:</b> Saber identificar a personas sospechosas.	
<b>Funciones o Actividades:</b> Responder por la vigilancia de los muebles e inmuebles de la cooperativa. Controlar el ingreso del personal que ingresa a las instalaciones de la cooperativa. Abrir y cerrar las puertas de la cooperativa. Constatar diariamente las seguridades de la entidad.	

Informar periódicamente a su jefe inmediato sobre las novedades registradas.	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno
<b>Materiales y Equipos</b>	Armamento y munición, gas pimienta, tolete, chaleco de protección.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.	
<b>Seguridad:</b>	
Presenta un alto riesgo en sus actividades de seguridad debido a los altos índices delincuenciales.	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	
Requiere un buen estado físico ya que su función lo requiere.	

<b>OPERACIONES</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Jefe de Operaciones
<b>CODIGO</b>	021
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Dirección Administrativa Financiera y Recursos Humanos.
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con las captaciones de recursos, apertura de nuevos puntos de venta y la promoción de la cooperativa.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Título universitario en Administración de Empresas, Economía y Finanzas.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de dos a tres años en funciones similares.	
<b>Conocimientos:</b>	
Aptitudes para planificar y dirigir el trabajo. Excelentes relaciones personales	
<b>Habilidades:</b>	
Capacidad de mando, liderazgo y dispuesto a trabajar bajo presión.	

**Funciones o Actividades:**

Estructurar de conformidad con las políticas impartidas por la administración los presupuestos de captación de ahorros, depósitos a plazo y certificados de aportación y ejecutar los objetivos propuestos.

Prever el fondo de cambio necesario en las operaciones de ventanilla. Autorizar las aperturas y cierres de cuentas de ahorros y certificados de aportación.

Controlar el movimiento de las transacciones diarias, que efectúan las ventanillas a nivel nacional, con los respectivos reportes del sistema de cómputo.

Reportar al departamento de contabilidad en forma diaria toda la documentación que generen las unidades a su cargo.

Supervisar el trabajo de las unidades operativas y sugerir mecanismos para asegurar la confiabilidad de las transacciones.

Evaluar y ejecutar el pago de intereses a los ahorros y a los certificados de aportación, tanto en la oficina matriz como en agencias.

Proponer adecuadas tasas de interés activas y pasivas, previo estudio de mercado, que debe mantener la cooperativa.

Planificar y coordinar la ejecución de los sorteos, promociones y marketing de la cooperativa.

Coordinar con la Gerencia General el horario de atención a los socios, en casos de emergencia.

**Responsabilidad:**

<b>Personal a su mando</b>	Analista de Sistemas.
----------------------------	-----------------------

<b>Materiales y Equipos</b>	Servidor, computadores, redes, impresoras, medios magnéticos, telefax, celular, materiales de oficina.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<p><b>Ambiente de Trabajo:</b></p> <p>Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACP NL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.</p>	
<p><b>Seguridad:</b></p> <p>No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones de la CACP NL.</p>	
<p><b>Esfuerzo Físico:</b></p> <p>Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.</p>	

<b>OPERACIONES</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Oficial de Captaciones y Marketing.
<b>CODIGO</b>	021
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Dirección Administrativa Financiera y Recursos Humanos.
<b>Objetivo General:</b>	
Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y ejecutar las actividades de marketing y análisis de un potencial mercado de captaciones y colocaciones, así mismo elaborar proyectos de productos financieros, utilizando parámetros de rentabilidad, costos, proyecciones de: lanzamiento, mantenimiento y relanzamientos.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Instrucción superior en Finanzas, Administración de Negocios, Marketing o áreas afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de dos años en funciones similares.	
<b>Conocimientos:</b>	
En administración de negocios y marketing y excelentes relaciones personales.	
<b>Habilidades:</b>	
Muy buena presentación, óptimas relaciones interpersonales, facilidad de	

palabra, disponibilidad de tiempo para trasladarse a diferentes lugares.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Difundir los servicios financieros de la cooperativa, definir el tipo de promoción más conveniente que deba aplicarse a las condiciones del mercado; mantener el control de calidad de los productos de la cooperativa en el mercado financiero, vigilar el cansancio del producto o servicio y emitir estrategias para su relanzamiento o eliminación, detectar gustos, preferencias y necesidades de los socios, y elaborar proyectos para satisfacerlos, convertir a los clientes potenciales en clientes permanentes de la cooperativa; detectar y evaluar las oportunidades, realizar sondeos de opinión e investigación del mercado financiero; monitorear los indicadores que muestren si los programas de mercado siguen efectivos y eficientes.	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno.
<b>Materiales y Equipos</b>	Equipo de Computación, materiales de oficina, telefax y copiadora.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.	
<b>Seguridad:</b>	
No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones.	
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados.	

<b>OPERACIONES</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Jefe de Cajas
<b>CODIGO</b>	022
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Gerencia General, Dirección Administrativa, Contabilidad, Jefe de Operaciones.
<b>Objetivo General:</b>	
Organiza, supervisa y ejecuta las labores de administración del dinero en efectivo para el servicio al socio.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Estudios Superiores en Administración, Economía, Contabilidad o ramas afines.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de dos años en funciones similares.	
<b>Conocimientos:</b>	
En contabilidad y flujos del efectivo	
<b>Habilidades:</b>	
Muy buena presentación, optimas relaciones interpersonales.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Preparar y presentar a su jefe inmediato para su conocimiento y autorización: comprobantes contables, reportes, formatos y demás información requerida en forma diaria o periódica por los organismos de control y supervisión.	
Controlar el fondo de cambio, supervisión continua del disponible en cada	

ventanilla para mantener un monto mínimo en las cajas. Al final de cada jornada, receiptar los dineros de las recaudaciones diarias por depósitos a la vista; verificar el cuadro del fin de día efectuados por las ventanillas, realizar el depósito del efectivo.

Realizar las transacciones de transferencia de ahorros, certificados y desbloques de los socios que se acerquen a ventanillas, con los justificativos respectivos.

Realizar notas de débito y crédito por diferentes conceptos previa autorización de la Gerencia General o Dirección Financiera Administrativa.

Entregar a contabilidad en forma diaria los comprobantes contables y documentación de respaldo debidamente legalizadas, generados en su unidad.

**Responsabilidad:**

**Personal a su mando**

Ninguno.

**Materiales y Equipos**

Equipo de Computación, materiales de oficina, telefax y copiadora.

**Condiciones de Trabajo:**

**Ambiente de Trabajo:**

Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.

**Seguridad:**

No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones.

**Esfuerzo Físico:**

Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.

<b>OPERACIONES</b>	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>FECHA DE ELABORACION</b>	Marzo del 2011
<b>TITULO DEL CARGO</b>	Recibidor – Pagador
<b>CODIGO</b>	023
<b>UBICACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operativo
<b>REPORTA</b>	Jefe de Cajas.
<b>Objetivo General:</b>	
Ejecuta los procedimientos de ingresos, egresos y custodia de valores por captaciones, pago de préstamos y por servicios cooperativos de acuerdo disposiciones legales y administrativas.	
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
<b>Educación:</b>	
Bachiller en Ciencias Contables.	
<b>Experiencia:</b>	
Mínima de dos años en funciones similares.	
<b>Conocimientos:</b>	
En manejo de dinero en efectivo	
<b>Habilidades:</b>	
Muy buena presentación, óptimas relaciones interpersonales, facilidad de palabra, disponibilidad de tiempo para trasladarse a diferentes lugares.	
<b>Funciones o Actividades:</b>	
Mantener coordinación con el jefe de cajas para aprovisionarse en la entrega de dinero, verificar y realizar los registros respectivos por la recepción de dinero en efectivo o cheques por: ahorro, aportaciones, abonos o cancelaciones de	

<p>préstamos.</p> <p>Realizar pruebas de control de firmas de autorización, retiros de terceros, cheques con riesgo o defectos de emisión y otros que creyere conveniente que asegure la operación realizada;</p> <p>Receptar los comprobantes preimpresos para depósitos de ahorros, retiros, pago de préstamos, aportaciones de capital y otras transacciones que ejecutan los socios.</p> <p>Entregar el dinero, comprobantes de depósitos y reportes de fin día, al jefe de cajas debidamente cuadrados, verificados y con firmas de responsabilidad.</p>	
<b>Responsabilidad:</b>	
<b>Personal a su mando</b>	Ninguno.
<b>Materiales y Equipos</b>	Equipo de Computación, materiales de oficina, telefax y copiadora.
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	
<p>Condiciones agradables debido a que las instalaciones de la CACPNL cuentan con una buena ventilación e iluminación, pisos flotantes en buen estado, con muebles adecuados de buena calidad.</p>	
<b>Seguridad:</b>	
<p>No representa riesgo por que su labor la realiza dentro de las instalaciones.</p>	
<b>Esfuerzo Físico:</b> Requiere estar sentado durante periodos prolongados, con movimientos de los brazos, manos y piernas.	

## **2. Propuesta**

### **2.1. Estructura Organizacional**

Se propone la implantación de instrumentos de gestión, que permitan reformar las estructuras vigentes y adecuarlas hacia los retos del futuro.

Este diseño se enfoca específicamente a las debilidades detectadas en el análisis FODA sobre los aspectos administrativos.

Con estos antecedentes y con el amparo de la base legal vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda., y especificados los fundamentos teóricos y técnicos planteados en el capítulo anterior, se presenta el diseño de un manual orgánico – funcional, sobre la base de la investigación, estudio, análisis y sugerencias propuestas por los diferentes departamentos.

- **Objetivos**

Los objetivos que se persiguen con la propuesta de estructura organizacional y descripción de puestos son:

- a) Determinar en forma clara y precisa, la estructura orgánica y funcional, como elemento base para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales

- b) Dar una adecuada y veraz utilización de los recursos destinados a cada unidad, mediante una planificación y programación coherentes, con la finalidad de cumplir con la misión de la Cooperativa.
- c) Proporcionar información básica a los ejecutivos, directivos y demás personal administrativo, operativo y de servicios en lo que tiene que ver con la relación de dependencia, línea de autoridad y responsabilidad.
- d) Definir mecanismos óptimos de coordinación y comunicación interna, para alcanzar las metas y objetivos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda., se ha propuesto en beneficio de sus socios.
- e) Racionalizar los recursos humanos, financieros y materiales, para una mejor prestación de servicios a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda., como contribución a su bienestar tanto social como familiar.

Comprende la conformación de cuatro niveles de la administración definida: nivel legislativo, nivel ejecutivo, nivel asesor y nivel operativo, con relación directa a la estructura principal planteada para la Cooperativa.

Nivel Legislativo.- Este nivel está integrado por los delegados de los socios de las diferentes unidades policiales de todo el país, siendo sus principales objetivos fijar normas y políticas institucionales y está integrador por:

- ✓ Asamblea General
- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Consejo de Vigilancia

Nivel Ejecutivo.- Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y ejecutar políticas internas, además tiene la atribución de tomar decisiones para el fiel cumplimiento de políticas institucionales y se encuentra conformado por:

- ✓ Gerencia General
- ✓ Dirección Administrativa Financiera.

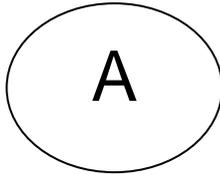
Nivel Asesor.- Conformado por los entes asesores y de control, siendo su responsabilidad precautelar los intereses institucionales asumiendo la defensa en asuntos penales y civiles, además brindará asesoramiento a los niveles legislativo, ejecutivo y operativo en aspecto jurídico, tributario y de control interno; siendo:

- ✓ Asesoría Jurídica
- ✓ Auditoría Interna.

Nivel Operativo.- En este nivel se agrupan todas las unidades administrativas, operativas y de apoyo, vinculadas directamente con el objeto social de la Cooperativa, siendo las siguientes:

- ✓ Crédito y Cobranzas
- ✓ Contabilidad
- ✓ Sistemas
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Operaciones
- ✓ Sucursales

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “POLICÍA NACIONAL” LTDA. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**ASAMBLEA GENERAL**.- Es la máxima autoridad y sus decisiones son obligatorias para sus socios.

- Reformar el estatuto social de la cooperativa y aprobar el plan de trabajo anual de la cooperativa;
- Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos;
- Conocer los estados financieros semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, aprobarlos o rechazarlos;
- Resolver sobre los excedentes de la cooperativa y aprobar el presupuesto anual.
- Elegir o remover con causa debidamente justificada, a los miembros de los consejos de administración y vigilancia, comisiones especiales y delegados con sujeción al estatuto.
- Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa;
- Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra o afiliación a los organismos de integración, cuya afiliación no sea obligatoria;
- Autorizar la emisión de certificados de aportación
- Resolver en apelación las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.

**COMISIONES ESPECIALES**

- La comisión de créditos; es la encargada de analizar y aprobar solicitudes de crédito de los socios, con sujeción a las disposiciones contenidas en el reglamento de créditos.
- La comisión de asuntos sociales; es la encargada de analizar y aprobar los beneficios sociales que otorga la cooperativa y los demás que se creare, con apego a las disposiciones internas.
- La comisión de educación; planifica y ejecuta programas de capacitación cooperativista y de promocionar entre los socios funcionarios y empleados de la cooperativa.

**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

- Dictar normas generales de la administración interna de la cooperativa, con sujeción a la Ley, al Reglamento y al Estatuto. Estas normas comprenden los reglamentos internos, entre ellos, reglamento orgánico funcional, de créditos y cobranzas, de inversiones, de depósitos a la vista y plazo, de aportaciones, de adquisiciones, de beneficios sociales, y demás normativa interna;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios; y sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias;
- Elaborar la pro forma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea General;
- Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.

**CONSEJO DE VIGILANCIA**

- Supervisar las inversiones económicas que se hagan la cooperativa;
- Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- Velar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección;
- Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración
- Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos y contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa; cuando no estén de acuerdo con los intereses establecidos en el estatuto.

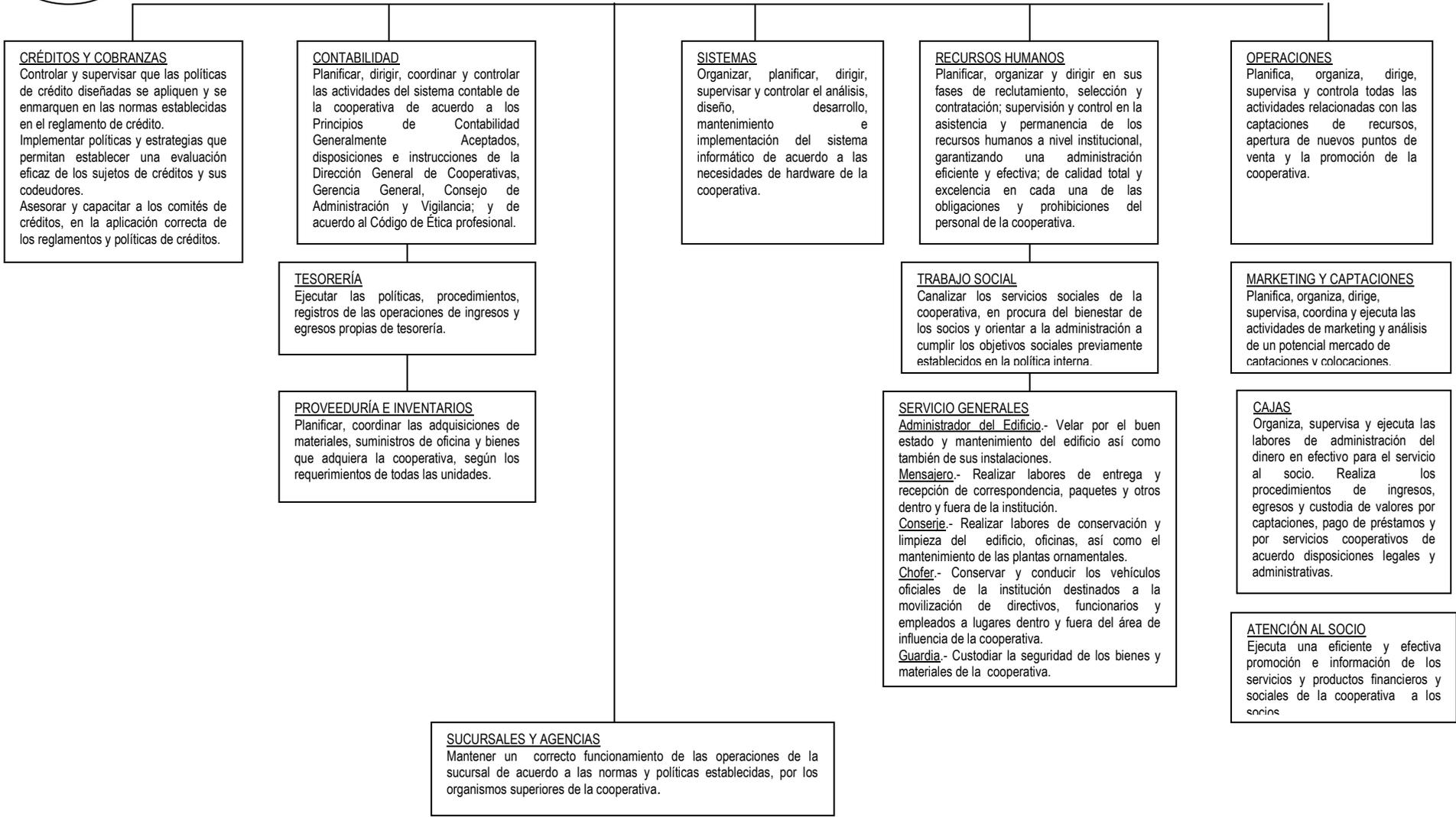
**GERENCIA GENERAL**  
Encargado de la planificación estratégica, organización y determinación de las políticas, objetivos y metas en el campo administrativo, financiero y de negocios. Requiere un conjunto de conocimientos en sistemas administrativos y financieros, con habilidad general en la planificación, organización y dirección de los recursos económicos, humanos, materiales e institucionales

**ASESORÍA JURÍDICA**  
Asesorar en todos los aspectos que hacen referencia a lo jurídico, para procurar la solución más factible a los intereses de la cooperativa, así como también asumir la defensa judicial y extrajudicial de la misma.

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**  
Planificar, organizar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, financieras y de servicios que le han sido delegadas por la Gerencia General.

**AUDITORÍA INTERNA**  
Organizar, planificar, programar, supervisar y ejecutar exámenes especiales y evaluaciones de control interno. Determina la autenticidad, veracidad y legalidad de la información contable y financiera, así como la eficiencia, efectividad y economía de los controles internos institucionales.

**B**



## 2.2. Manual de funciones

El siguiente manual adaptado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda., plantea los lineamientos de las funciones y actividades que cada unidad administrativa cumple, sirviendo como una guía para su normal desempeño; debiendo aclarar que esta investigación estará sujeta a cambios, acordes a las políticas y avances administrativos y tecnológicos.

A continuación y de acuerdo con el organigrama funcional propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda., me permito presentar el siguiente plan codificado para una mejor ilustración de las áreas y cargos; así mismo se detalla las funciones de los cargos así como los requisitos mínimos para el desempeño de los mismos.

<b>CÓDIGO</b>	<b>ÁREA Y CARGOS</b>
<b>1</b>	<b>NIVEL EJECUTIVO</b>
1.1	GERENCIA
1.1.1	Gerente General
1.1.2.	Secretaría de Gerencia General
2.2	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
2.2.1	Director Administrativo Financiera
2.2.2	Asistente

<b>3</b>	<b>NIVEL ASESOR</b>
3.1	ASESORÍA JURÍDICA
3.1.1	Asesor Jurídico
3.1.2	Asistente Jurídico
3.2	AUDITORÍA INTERNA
3.2.1	Auditor Interno
3.2.2	Asistente de Auditoría
<b>4</b>	<b>NIVEL OPERATIVO</b>
4.1	CRÉDITOS Y COBRANZAS
4.1.1	Jefe de Crédito
4.1.2.	Oficial de Crédito
4.1.3	Oficial de Cobranzas
4.2	CONTABILIDAD
4.2.1	Contador General
4.2.2	Asistente de Contabilidad
4.2.3	Auxiliar de Contabilidad
4.2.4	Asistente de Tesorería
4.2.5	Asistente de Proveduría e Inventarios

4.3	CENTRO DE COMPUTO
4.3.1	Jefe de Sistemas
4.3.2	Analista de Sistemas
4.4	RECURSOS HUMANOS
4.4.1	Jefe de Recursos Humanos
4.4.2	Asistente de Recursos Humanos
4.4.3	Trabajadora Social
4.4.4	Administrador del Edificio
4.4.5	Mensajero
4.4.6	Conserje
4.4.7	Chofer
4.4.8	Guardia
4.5	OPERACIONES
4.5.1	Jefe de operaciones
4.5.2	Oficial de Captaciones y Marketing
4.5.3	Jefe de Cajas
4.5.4	Recibidor - Pagador
4.5.5	Atención al Socio

## 1. **NIVEL EJECUTIVO**

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y ejecutar políticas internas, además tiene la atribución de tomar decisiones para el fiel cumplimiento de políticas institucionales y se encuentra conformado por la Gerencia y Dirección Administrativa Financiera.

**Título del Puesto** : Gerente General  
**Departamento** : Administración General  
**Depende de** : Presidencia  
**Supervisa a** : Todo el Personal

### **Descripción del puesto:**

Es el encargado de la planificación estratégica, organización y determinación de las políticas, objetivos y metas en el campo administrativo, financiero y de negocios. Requiere un conjunto de conocimientos en sistemas administrativos y financieros, con habilidad general en la planificación, organización y dirección de los recursos económicos, humanos, materiales e institucionales.

### **Descripción de funciones:**

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa,
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración.

- c) Controlar y dirigir la contabilidad de la entidad, conforme a las regulaciones y directivas impartidas por el Consejo de Vigilancia
- d) Asistir a las sesiones del Consejo de Administración, con voz afirmativa.
- e) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea General de Socios, de los Consejos de Administración y Vigilancia,
- f) Firmar conjuntamente con el señor presidente del Consejo de Administración los cheques.
- g) Cuidar que los documentos y registros se lleven con claridad y se conserven siempre actualizados.
- h) Presentar al Consejo de Administración el borrador del plan operativo anual.
- i) Nombrar, aceptar renuncias o remover al personal en el área de su competencia.
- j) Ordenar y efectuar gastos según contemple el reglamento de adquisiciones, bienes y servicios aprobado por la Dirección de Cooperativas.
- k) Suscribir con el contador general los estados financieros de la institución y presentarlos al: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General y Dirección de Cooperativas.
- l) Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados a fin de cumplir adecuadamente con los objetivos de la cooperativa en un ambiente de armonía e identidad institucional, bajo el concepto de “trabajo de equipo”

- m) Presentar el presupuesto anual para la aprobación del Consejo de Administración.
- n) Coordinar la adecuada ejecución presupuestaria así como la evaluación, proponiendo correctivos o reformas al Consejo de Administración cuando se observe desviaciones o las circunstancias.

**Requisitos del cargo:**

- ✓ Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Auditoría y afines. Experiencia mínima de cinco de años en instituciones del sector financiero.
- ✓ Haber aprobado cursos de alta gerencia.
- ✓ Aptitudes para planificar, organizar, dirigir y supervisar trabajos de grupos en las áreas administrativas, contables, financieras y de negocios en instituciones de ahorro y crédito.
- ✓ Don de mando y relaciones interpersonales.
- ✓ Disposición de tiempo completo.

**Título del Puesto** : Secretaría de Gerencia General

**Departamento** : Administración General

**Depende de** : Gerente General

**Supervisa a** : Personal de Servicios (mensajero, guardia, chofer)

**Descripción del puesto:**

Planificar, organizar y ejecutar trabajos mecanográficos que se generan en las unidades operativas, además de labores de archivo de la documentación y correspondencia.

**Descripción de funciones:**

- a) Redactar y transcribir oficios, memorándums, etc.
- b) Distribuir la correspondencia y mantener el archivo de la documentación.
- c) Atender llamadas telefónicas y dar solución a ellas.
- d) Mecanografiar las convocatorias a sesiones y reuniones de directivos, comisiones, representantes y funcionarios en general.
- e) Cuidar de la buena conservación y mantenimiento de todo el equipo, mobiliario y enseres que se encuentren en la oficina de trabajo.
- f) Receptar, tramitar y despachar comunicaciones.
- g) Preparar la documentación para el análisis de la gerencia y funcionarios.
- h) Organizar la agenda de la gerencia general.
- i) Mantener un banco de datos de las comunicaciones recibidas y enviadas que tengan carácter de archivo permanente, así como las resoluciones de los organismos de control y otros.

- j) Realizar las demás actividades que le sean asignadas y que estén relacionadas con la naturaleza del cargo.

**Requisitos del cargo:**

- ✓ Título en secretariado ejecutivo
- ✓ Excelente presentación, buenas relaciones humanas y protocolarias.
- ✓ Estar sujeto a trabajo bajo presión
- ✓ Disponibilidad de tiempo

**Título del Puesto** : Director Administrativo Financiero

**Departamento** : Administración General

**Depende de** : Consejos de Administración y Vigilancia,  
Presidente y Gerente General

**Supervisa a** : Jefes Departamentales y Jefes de Agencias

**Descripción del puesto:**

Planifica, organiza, dirige, supervisa, coordina y controla todas las actividades administrativas, financieras y de servicios que le han sido delegadas por la Gerencia General.

**Descripción de funciones:**

- a) Planificar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones administrativas, financieras y de negocios de la cooperativa; funciones y responsabilidades de los jefes departamentales, de sucursales y agencias.

- b) Dirigir y supervisar la ejecución del plan anual, ejecución presupuestaria y programas específicos.
- c) Informar a la Gerencia General, en forma trimestral, sobre el avance de los objetivos, debilidades, amenazas y oportunidades en su cumplimiento.
- d) Dirigir, consolidar y presentar a la Gerencia General, la información financiera permanente y periódica requerida por los Consejos de Administración, de Vigilancia, organismos de control y de supervisión, auditoría interna y externa, legalizar con su firma la veracidad, legalidad y autenticidad de las mismas,
- e) Verificar y aprobar egresos por bienes y servicios, observando el estricto cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias. Conocer y analizar proyectos, herramientas financieras, políticas internas, estudios de factibilidad, etc.; presentadas por las diferentes jefaturas o niveles operativos; aprobarlas en primera instancia y presentarlas en instancias superiores de decisión para los fines consiguientes.
- f) Asistir con el asesoramiento técnico a la Gerencia General, Consejos de Administración y de Vigilancia, comisiones, jefes departamentales y de sucursales, comisiones especiales.
- g) Proponer a la gerencia general las políticas administrativas y financieras, programas y proyectos financieros, que permitan la operatividad de la cooperativa,
- h) Evaluar y calificar a los jefes departamentales, de sucursal y operativos; supervisar y controlar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias establecidas para las

normas de solvencia y prudencia financiera. Responder por la marcha administrativa y financiera de la cooperativa. Informar permanentemente a la Gerencia General de los resultados.

- i) Elaborar el plan operativo anual y someterlo a la aprobación de la Gerencia General.
- j) Elaborar el presupuesto anual conjuntamente con la Gerencia General.
- k) Realizar los trámites pertinentes para la contratación de los seguros generales de la cooperativa.
- l) Demás funciones inherentes a su cargo, señaladas por resoluciones de la Asamblea General, de los Consejos de Administración y Vigilancia, reglamentos internos y demás disposiciones legales de los organismos de control y de supervisión.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Auditoría o áreas afines y experiencia de por lo menos tres años en entidades del sector financiero.
- ✓ Haber aprobado cursos de manejo gerencial.
- ✓ Aptitudes para planificar, dirigir, coordinar y supervisar trabajos de grupo en las áreas administrativas, contables, financieras y de negocios en instituciones de ahorro y crédito.
- ✓ Don de mando y relaciones interpersonales
- ✓ Disposición de tiempo completo.

## 2. NIVEL ASESOR

Conformado por los entes asesores y de control, siendo su responsabilidad precautelar los intereses institucionales asumiendo la defensa en asuntos penales y civiles, además brindará asesoramiento a los niveles legislativo, ejecutivo y operativo en aspectos jurídicos, tributarios y de control interno.

**Título del Puesto** : Asesor Jurídico

**Departamento** : Administración General

**Depende de** : Consejos de Administración y Vigilancia y  
Gerente General

**Supervisa a** :

### **Descripción del puesto:**

Asesorar en todos los aspectos que hacen referencia a lo jurídico, para procurar la solución más factible a los intereses de la cooperativa, así como también asumir la defensa judicial y extrajudicial de la misma.

### **Descripción de funciones:**

- a) Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la cooperativa o contra de ella, ya que por finiquitos de contratos, vistos buenos, cobranzas de cartera vencida y otras demandas cobrables civiles y penales.

- b) Estudia e interpreta la ley para su aplicación correcta en la elaboración de proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones que normen aspectos jurídicos de orden personal, comercial o administrativo de la entidad.
- c) Elaborar los contratos que respalden las operaciones de la cooperativa legalizarlos ante los organismos competentes.
- d) Realizar toda clase de trámites legales y judiciales que demande la marcha de la cooperativa, con la oportunidad y eficiencia que se requiere para estos casos.
- e) Establecer pautas para una adecuada política laboral de la cooperativa.
- f) Supervisar el mantenimiento actualizado de tarjetas individuales, de cada uno de los procesos judiciales que realiza la cooperativa.
- g) Dirigir y supervisar los sistemas de inventario y control de juicios.
- h) Establecer los métodos más adecuados para el control de recuperaciones de la cartera en demanda judicial.
- i) Suscribir y legalizar los informes para préstamos hipotecarios y prendarios, así como los contratos, minutas y documentos legales en general.
- j) Elaborar las actas transaccionales y suscribir conjuntamente con los representantes legales de la cooperativa y el socio demandado.
- k) Establecer parámetros de transacción con los demandados en todo juicio en el que intervenga la cooperativa.

- l) Proporcionar modelos de contratos, minutas, actas, etc.; así como recomendar las reformas legales o los mecanismos jurídicos, para un mejor respaldo de las actividades de la institución.
- m) Evaluar al personal a su cargo.
- n) Las demás actividades ordenadas por sus superiores y que se relacionen con la naturaleza de su trabajo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título profesional en Jurisprudencia.
- ✓ Haber aprobado curso de relaciones humanas y especialización en el área.
- ✓ Capacidad de mando
- ✓ Aptitudes para planificar
- ✓ Edad máxima 55 años
- ✓ Experiencia de 4 a 5 años

**Título del Puesto** : Asistente Jurídico

**Departamento** : Administración General

**Depende de** : Asesor Jurídico

**Supervisa a** : Jefes Departamentales y Jefes de Agencias

**Descripción del puesto:**

Ejecutar todas las acciones jurídicas y extra jurídicas; precautelar los intereses institucionales asistiendo en la defensa por asuntos civiles y penales, asesorar al nivel operativo en todos los aspectos que hace referencia al tema jurídico, tributario y de interpretación de disposiciones legales.

**Descripción de funciones:**

- a) Ejecutar acciones de defensa en litigios que se propone la cooperativa o en contra de ella, cualquiera que sea su origen en demandas de orden civil o penal. Coordinar y supervisar la presentación oportuna de acciones judiciales para la recuperación de cartera bajo su responsabilidad;
- b) Elaborar los contratos que respalden las operaciones de la cooperativa y legalizarlos ante los organismos competentes;
- c) Realizar transacciones a mejor conveniencia de la entidad con los demandados en todo juicio en los que intervenga la cooperativa;
- d) Mantener el archivo de juicios en trámite y el control continuo sobre el avance de las demandas entregadas a profesionales externos;
- e) Ejecutar las acciones legales de recuperación de cheques protestados a nivel institucional;
- f) Mantener el archivo actualizado de registro oficiales, leyes conexas, reglamentos internos, estatutos y demás disposiciones

legales, emitir oportunamente su interpretación a las áreas de aplicación;

- g) Cumplir y hacer cumplir las actividades dispuestas por la jefatura y que se relacionen con la naturaleza de su trabajo.

**Requisitos del cargo:**

- ✓ Título profesional en Jurisprudencia.
- ✓ Haber aprobado cursos de Relaciones Humanos y especialización en el área
- ✓ Experiencia mínima de dos años en funciones afines.

**Título del Puesto** : Auditor Interno

**Departamento** : Administración General

**Depende de** : Consejos de Administración y Vigilancia,  
Presidente y Gerente General

**Supervisa a** : Asistente de Auditoria

**Descripción del puesto:**

Organiza, planifica, programa, supervisa y ejecuta exámenes especiales y evaluaciones de control interno. Determina la autenticidad, veracidad y legalidad de la información contable y financiera, así como la eficiencia, efectividad y economía de los controles internos institucionales.

**Descripción de funciones:**

- a) Planificar, ejecutar, controlar, dirigir y supervisar los trabajos de auditoría a realizarse en la cooperativa.
- b) Elaborar y presentar el plan de trabajo de su unidad.
- c) Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos internos, políticas, normas de auditoría general aceptadas y disposiciones de la Dirección de Cooperativas.
- d) Planificar, ejecutar y controlar, en coordinación con el Consejo de Vigilancia los trabajos de auditoría a realizarse en la cooperativa, en base a las normas de auditoría y principios contables de general aceptación, disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
- e) Evaluar periódicamente la eficacia del sistema de control interno y proporcionar la asesoría necesaria a la Gerencia General y consejos.
- f) Verificar la exactitud y confiabilidad de los valores que reflejan los estados financieros.
- g) Realizar exámenes especiales y análisis de las diversas áreas de las cooperativas.
- h) Informar por escrito a los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia General, las irregularidades detectadas en el manejo administrativo y financiero de la cooperativa en matriz y sucursales, y sugerir la aplicación de los correctivos inmediatos y necesarios.
- i) Obtener evidencia suficiente y competente en base a las técnicas y procedimientos legalmente aceptados.

- j) Verificar periódicamente la existencia física de los activos de la cooperativa o de terceros en poder de ésta; así como sus sistemas de protección y riesgo.
- k) Elaborar y mantener actualizado en manual de control interno de la institución.
- l) Supervisar y evaluar al personal de su área.
- m) Las demás actividades dispuestas por sus superiores y que se relacionen con la naturaleza de su trabajo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título profesional en Contabilidad y Auditoría CPA
- ✓ Haber aprobado cursos de relaciones humanas y especialización en su área.
- ✓ Capacidad de mando
- ✓ Aptitudes para planificar y dirigir al personal
- ✓ Experiencia de 4 a 5 años
- ✓ Sujetarse al horario establecido por la institución

**Título del Puesto** : Asistente de Auditoría

**Departamento** : Administración General

**Depende de** : Auditor Interno

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Planifica, programa y ejecuta exámenes especiales y evaluaciones de control interno. Determina la autenticidad, la veracidad y legalidad

de la información contable y financiera, así como la eficiencia y economía de los controles internos institucionales.

**Descripción de funciones:**

- a) Programar y ejecutar trabajos de auditoria, obtener evidencia suficiente y competente en las áreas examinadas con respaldos de los respectivos papeles de trabajo. Presentar a su jefe inmediato los informes que contengan los cometarios, conclusiones y recomendaciones de acuerdos a los resultados.
- b) Realizar exámenes especiales integrales y análisis operacionales en las diversas áreas de gestión de la cooperativa, informará por escrito al auditor interno sobre los resultados detectados en el manejo administrativo y financiero de la cooperativa.
- c) Ejecutar un control continuo de las operaciones administrativas, financieras y de negocios, evaluar su eficiencia, efectividad y economía. Rediseñar y recomendar los cambios o mejoras en los procedimientos de autorización, registros y custodia de los recursos y sistemas administrativos y manual de control interno;
- d) Verificar la exactitud y confiabilidad de los valores que reflejan los balances, sus anexos, reportes e información financiera de las operativas.
- e) Verificar periódicamente la existencia física de los activos de la cooperativa o de terceros en poder de ésta; así como sus sistemas de protección y riesgos.

- f) Apoyar la gestión de las auditorias externas
- g) Realizar pruebas de la consistencia de la información contable, la correcta utilización y aplicación del plan de cuentas; efectuar arqueos de caja, fondos rotativos, cheques, pagarés y demás valores de la cooperativa, reconciliar cuentas bancarias y realizar la entrega – recepción de bienes y valores por cambio de funciones o por reemplazos y renunciaciones del personal operativo;
- h) Mantener actualizado el archivo de la unidad de auditoria
- i) Cumplir las tareas comunes de los auditores y demás funciones
- j) asignadas por el jefe de auditoria.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título profesional en auditoría y contabilidad
- ✓ Haber aprobado cursos de especialización y tecnificación inherentes a su actividad.
- ✓ Liderazgo y seguridad en sí mismo.
- ✓ Experiencia mínimo de dos años en actividades afines.

**3. NIVEL OPERATIVO**

En este nivel se agrupan todas las unidades administrativas, operativas y de apoyo, vinculadas directamente con el objeto social de la Cooperativa.

**Título del Puesto** : Jefe de Créditos y Cobranzas

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Gerente General, Auditor y Contador General

**Supervisa a** : Oficiales de Crédito y Cobranzas

**Descripción del puesto:**

Planificar, organizar y supervisar las actividades de las unidades de créditos y cobranzas de matriz y sucursales.

**Descripción de funciones:**

- a) Controlar y supervisar que las políticas de crédito diseñadas se apliquen y se enmarquen en las normas establecidas en el reglamento de crédito.
- b) Implementar políticas y estrategias que permitan establecer una evaluación eficaz de los sujetos de créditos y sus codeudores.
- c) Asesorar y capacitar a los comités de créditos, en la aplicación correcta de los reglamentos y políticas de créditos.
- d) Revisar y evaluar los métodos y procedimientos aplicados en la administración del crédito tanto en matriz y sucursales.
- e) Evaluar el personal a su cargo
- f) Reportar a la Gerencia General el informe de actividades del área de crédito por oficinas y consolidado, en forma mensual o cuando el caso lo requiera.
- g) Integrar la comisión de calificación de activos de riesgo.

- h) Coordinar el desarrollo de las actividades de su departamento con asesoría jurídica
- i) Contribuir en la solución de casos específicos que superen el ámbito de competencia de las oficinas de crédito.
- j) Proponer reformas al reglamento de crédito cuando el caso lo requiere.
- k) Implementar políticas y estrategias que permitan una recuperación eficaz de los créditos vencidos.
- l) Revisar y aprobar las solicitudes de crédito de matriz y sucursales
- m) Emitir las órdenes de desembolso de las solicitudes de créditos aprobadas.
- n) Entregar a contabilidad los reportes de cartera debidamente cuadrados con los saldos contables y los respaldos necesarios.
- o) Supervisar el archivo de solicitudes y pagarés recibidos.
- p) Las demás funciones que se le asigne de acuerdo a su cargo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título profesional en Administración, Economía, Finanzas o afines.
- ✓ Experiencia de tres años en funciones similares
- ✓ Capacidad de mando
- ✓ Excelentes relaciones personales e interpersonales
- ✓ Aptitudes para planificar, negociar productos financieros y dirigir el equipo de trabajo.

<b>Título del Puesto</b>	:	Oficial de Créditos
<b>Departamento</b>	:	Operativo
<b>Depende de</b>	:	Jefe de Crédito y Cobranza
<b>Supervisa a</b>	:	Ninguno

**Descripción del puesto:**

Ejecuta las políticas y procedimientos de calificación e inspección de la cartera bajo su responsabilidad de acuerdo al reglamento vigente y demás disposiciones emitidas para su función.

**Descripción de funciones:**

- a) Asesorar a los socios y garantes sobre las líneas de crédito, proyectos de inversión, administración de recursos del préstamo, disposiciones reglamentarias y legales, siempre utilizando un trato amable y cordial.
- b) Ejecutar con eficiencia y efectividad los procedimientos de colación y recuperación de cartera, dando fiel cumplimiento a los reglamentos y políticas internas emitidos para el efecto;
- c) Analizar y verificar los datos consignados y adjuntos a las solicitudes de préstamos: Emitir de forma directa y bajo su responsabilidad la calificación del crédito: carácter, capacidad de pago, capital, colateral y condicionales;
- d) Controlar en forma periódica el proceso automático de las operaciones de crédito, calculo de intereses y demás reportes propios del sistema financiero;

- e) Coordinar con el jefe de la oficina de crédito las actividades y procedimientos a aplicar y los informes a emitir.
- f) Orientar al usuario sobre las instancias en que se encuentra la solicitud de crédito.
- g) Ingreso de solicitudes al módulo de cartera.
- h) Ingreso de garantías
- i) Actualización de datos referentes a los créditos
- j) Mantener en el sistema el control de las solicitudes en trámite, de las aprobadas, de las suspendidas y negadas.
- k) Custodia de pagarés.
- l) Ejecutar los desembolsos de crédito previa emisión de la orden.
- m) Las demás actividades ordenadas por su jefe inmediato y que se relacionen con la naturaleza de su puesto.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Estudios superiores en Administración, Economía, Contabilidad o ramas afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años funciones similares
- ✓ Excelente presentación y relaciones interpersonales
- ✓ Capacidad de negociación e independencia en sus decisiones
- ✓ Trabajar bajo presión y administración por objetivos.

**Título del Puesto** : Oficial de Cobranzas

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Crédito y Cobranzas

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Ejecuta las políticas y procedimientos de calificación, inspección, recuperación y control de la morosidad de cartera bajo su responsabilidad de acuerdo al reglamento vigente y demás disposiciones emitidas para su función

**Descripción de funciones:**

- a) Ejecutar con eficiencia y efectividad los procedimientos de recuperación de cartera, dando fiel cumplimiento a los reglamentos y políticas internas emitidas para el efecto;
- b) Planificar y ejecutar la entrega de avisos de vencimiento, notificaciones por cheques protestados y por acciones judiciales a los socios morosos o sus garantes;
- c) Llevar en forma permanente el control de cobros de la cartera morosa y actualizar constantemente los reportes para cobradores y abogados.
- d) Custodia de pagarés
- e) Ejecutar la programación diaria de la unidad de cobranzas en coordinación con la jefatura inmediata.
- f) Mantener controles de la cartera vencida y emitir informes oportunos a los organismos superiores.
- g) Emitir y entregar las notificaciones por las cuotas vencidas a socios y garantes.
- h) Coordinar y ejecutar con el centro de cómputo sobre el envío de los descuentos de las diferentes unidades policiales.

- i) Realizar roles de descuentos para envi6 a la Cesantía de la Policía Nacional.
- j) Realizar la recuperaci6n de cartera vencida utilizando los medios de notificaci6n y envi6 de descuentos en roles.
- k) Acreditaci6n de n6minas de los pagos por roles de los empleados civiles de las diferentes entidades policiales.
- l) Las dem6s actividades ordenadas por su jefe inmediato y que se relacionen con la naturaleza de su trabajo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Estudios superiores en Administraci6n, Economía, Jurisprudencia o ramas afines.
- ✓ Experiencia de dos ańos en labores similares
- ✓ Excelente presentaci6n y relaciones interpersonales
- ✓ Capacidad de negociaci6n e independencia en sus decisiones
- ✓ Trabajar bajo presi6n y administraci6n por objetivos.

**Título del Puesto** : Contador General

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Gerente General y Direcci6n Administrativa Financiera,

**Supervisa a** : Asistente de Contabilidad, Asistente de Tesorería y Asistente de Proveduría e Inventarios

**Descripción del puesto:**

Planifica, dirige, coordina y controla las actividades del sistema contable de la cooperativa de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, disposiciones e instrucciones de la Dirección General de Cooperativas, Gerencia General, Consejo de Administración y Vigilancia; y de acuerdo al Código de Ética profesional.

**Descripción de funciones:**

- a) Remitir con oportunidad los resultados de la información financiera – contable, para la toma de decisiones financieras.
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas por las leyes, reglamentos internos en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- c) Asesorar en materia contable a directivos y funcionarios de la cooperativa.
- d) Mantener un sistema adecuado de contabilidad de acuerdo a las necesidades de la institución, que permita la generación de información confiable y oportuna.
- e) Revisar y depurar la información contable que se procesan en las diferentes oficinas tanto de matriz como de sucursales de la cooperativa.
- f) Someter mensualmente a consideración de la Gerencia General y Dirección Financiera, Consejo de Administración, Consejo Vigilancia, Auditoría Interna y Dirección de

Cooperativas, los estados financieros con sus correspondientes anexos y otros que se soliciten.

- g) Supervisar el control de los activos fijos de la cooperativa
- h) Supervisar el control de todo lo concerniente a nóminas del personal civil sujeto a Código del Trabajo.
- i) Control previo de los pagos con cheques que realiza la oficina matriz
- j) Revisar el cuadro de la acreditación de nóminas de la Comandancia General de la Policía Nacional, ISSPOL, efectuado por el centro de computo.
- k) Controlar las cuentas por cobrar de las instituciones policiales.
- l) Elaboración de informes económicos semanales para la Gerencia General.
- m) Las demás funciones que se asigne de acuerdo al cargo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título de Contador Público Autorizado CPA
- ✓ Licencia Profesional
- ✓ Haber aprobado cursos de relaciones humanas y especialización en el área.
- ✓ Capacidad de mando.
- ✓ Aptitudes para planificar y dirigir el trabajo.
- ✓ Experiencia de cuatro años en labores afines.

**Título del Puesto** : Asistente de Contabilidad

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Contador General

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Controla y ejecuta operaciones contables de la oficina operativa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, disposiciones e instrucciones de la Dirección General de Cooperativas y el Código de Ética profesional, con la aplicación del plan de cuentas.

**Descripción de funciones:**

- a) Reemplazar al Contador General en caso de ausencia y ejecutar funciones que este realice, para que la contabilidad no se retrase.
- b) Cuadrar los impuestos retenidos tanto de matriz como de sucursales con los saldos contables y la validación respectiva, de conformidad a las disposiciones legales y en plazo correspondiente.
- c) Elaborar los formularios de retenciones de impuestos a nivel consolidado y enviar al pago: Retención del impuesto a la renta, retenciones del IVA, impuesto a la renta anual, pagos de anticipos de impuestos a la renta de julio y septiembre, pagos de multas y otros impuestos.
- d) Elaborar anexos de los impuestos solicitados por auditorías externas.
- e) Controlar vigencia y solicitudes de anulaciones de facturas, retenciones en la fuente, liquidaciones de compras y servicios, en el plazo estipulado por el SRI;

- f) Brindar soporte a las sucursales en aspectos contables y retenciones de impuestos.
- g) Las demás funciones que se le asigne de acuerdo a la naturaleza del puesto.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Instrucción superior en contabilidad y auditoría
- ✓ Experiencia de dos años en labores similares
- ✓ Haber aprobado cursos de especialización en área contable
- ✓ Trabajar a tiempo completo y bajo presión.

**Título del Puesto** : Auxiliar de Contabilidad

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Contador General

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Controla y ejecuta operaciones contables de la oficina operativa, de acuerdo a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, disposiciones e instrucciones de la Dirección de Cooperativas y el Código de Ética profesional, con aplicación del plan de cuentas.

**Descripción de funciones:**

- a) Ingresar los datos al sistema contable de las transacciones manuales que se realicen en la oficina matriz cuando el caso lo ameriten.
- b) Revisión y aprobación de las transacciones manuales que realizan las diferentes unidades operativas de matriz y sucursales con la correcta codificación contable y documentación de soporte requerida.
- c) Cuadre diario de la cuenta caja de las oficinas de matriz y agencias.
- d) Supervisión y cuadre de las cuentas bancos matriz y sucursales.
- e) Revisión y archivo de los comprobantes cheques con los respaldos y facturas legales requeridas y presentación de informe de novedades en caso de haberlos.
- f) Impresión de los estados de cuenta o auxiliares contables en forma anual, de todas las cuentas contables que hayan tenido movimiento.
- g) Revisión y archivo anual de los comprobantes de ingresos, egresos y transferencias que remitieren las sucursales.
- h) Las demás funciones que se le asignen de acuerdo a la naturaleza del cargo.

**Requisitos del cargo:**

- ✓ Instrucción en Contabilidad y Auditoría
- ✓ Experiencia de un año en labores similares

- ✓ Haber aprobado cursos de especialización en el área contable
- ✓ Trabajar a tiempo completo y bajo presión.

**Título del Puesto** : Asistente de Tesorería

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Contador General

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Ejecuta las políticas, procedimientos, registros de las operaciones de ingresos y egresos propias de tesorería.

**Descripción de funciones:**

- a) Control de los saldos de las cuentas bancarias de matriz
- b) Elaboración de los cheques por retiros de ahorros en montos mayores.
- c) Ingreso de los comprobantes contables al sistema de tesorería COBIS generados por su unidad.
- d) Elaboración de los cheques para el pago de gastos y adquisiciones de bienes y servicios que se realizan en la cooperativa previa verificación de la documentación soporte requerida como facturas, contratos, orden de pago, etc.
- e) Elaboración de las retenciones en la fuente, previo al pago.
- f) Efectuar el registro contable de todas las notas de débito, notas de crédito, por concepto de cheques protestados, impuestos,

retiros anticipados, transferencias y más operaciones en el respectivo comprobante contable, con la explicación clara de su concepto.

- g) Reportar en forma diaria al departamento de contabilidad los documentos que registren todas las operaciones realizadas por dicha unidad.
- h) Elaboración semanal del informe económico para la Gerencia General y Consejos de Administración y Vigilancia.
- i) Elaboración semanal del reporte de gastos efectuados, requeridos por el Consejo de Vigilancia.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Instrucción en Contabilidad y Auditoría
- ✓ Experiencia de un año en labores similares
- ✓ Haber aprobado cursos de especialización en área contable
- ✓ Trabajar a tiempo completo.

**Título del Puesto** : Asistente de Proveeduría e Inventarios

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Contador General

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Planificar, coordinar las adquisiciones de materiales, suministros de oficina y bienes que adquiera la cooperativa, según los requerimientos de todas las unidades.

**Descripción de funciones:**

- a) Elaborar y presentar a la Gerencia General el plan semestral de adquisiciones de suministros y materiales.
- b) Mantener actualizado el registro de proveedores y cotizaciones.
- c) Realizar la compra de los suministros previo el análisis de las necesidades y autorización de la Gerencia General y Comisión de Adquisiciones.
- d) Llevar el control de cada uno de los suministros y materiales en Kárdex, manteniendo un stock mínimo de y máximo de existencias
- e) Realizar inventarios físicos de las existencias y confrontarlos con los registros respectivos.
- f) Entregar oportunamente los suministros solicitados elaborando el comprobante de egreso de bodega.
- g) Conservar en buena forma los útiles y materiales hasta la entrega a los usuarios.
- h) Elaborar las notas de traspaso de los bienes muebles y equipos.
- i) Controlar las reparaciones de los bienes muebles y equipos.
- j) Realizar un control y verificación física de los activos fijos de la cooperativa, así como también realizar las respectivas actas de entrega recepción y custodia de los mismos.
- k) Llevar y mantener actualizado el archivo de la documentación concerniente a la unidad.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Instrucción Superior en Contabilidad, Administración.
- ✓ Experiencia de 6 meses a 1 año
- ✓ Tener conocimientos de manejos de inventarios
- ✓ Sujetarse al horario establecido.

**Título del Puesto** : Jefe de Sistemas

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Gerente General y Director Administrativo  
Financiero

**Supervisa a** : Analista de Sistemas

**Descripción del puesto:**

Organiza, planifica, dirige, supervisa y controla el análisis, diseño, desarrollo, mantenimiento e implementación del sistema informático de acuerdo a las necesidades de hardware de la cooperativa.

**Descripción de funciones:**

- a) Determinar las necesidades y el trabajo específico de las unidades que requieren la aplicación de sistemas o programas de tratamiento automático de información.
- b) Estructurar y administrar la marcha del plan informático de la institución.
- c) Ejecutar, comprobar y supervisar el correcto funcionamiento de los sistemas y equipos de computación.

- d) Implementar normas y procedimientos para el uso satisfactorio de Hardware y el uso adecuado del Software.
- e) Mantener los respaldos del Software actualizados con las protecciones debidas contra siniestros.
- f) Coordinar la estructuración de normas y procedimientos de carácter informático con las jefaturas departamentales, Dirección Administrativa Financiera y Gerencia General.
- g) Capacitar a los usuarios de los diferentes sistemas o aplicaciones en el manejo de los mismos.
- h) Evaluar periódicamente la operatividad del sistema integral del procedimiento automático de datos, a fin de garantizar el buen servicio a los usuarios.
- i) Evaluar periódicamente los requerimientos del Hardware, Software y comunicaciones necesarios para el desarrollo de las actividades de la institución.
- j) Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones a diferentes niveles.
- k) Establecer seguridades para el buen uso de los equipos, la integridad y confidencia de la información procesada.
- l) Elaborar los reportes requeridos por Contabilidad y Auditoría Interna en coordinación con las demás jefaturas.
- m) Planificar y supervisar el trabajo del personal a su cargo y reportar sus novedades.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título Profesional en Sistemas

- ✓ Experiencia mínima de tres años en manejo de sistemas financieros.
- ✓ Amplio conocimientos de sistemas operativos, haber aprobado cursos especializados de análisis, programación y diagramación;
- ✓ Capacidad de mando, liderazgo y dispuesto a trabajar bajo presión.

**Título del Puesto** : Analista de Sistemas

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Sistemas

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Planifica, analiza y elabora programas de desarrollo a ser incluidas en las operaciones del sistema financiero y de soporte, siempre utilizando lenguajes de programación para el procesamiento automático de datos y de acuerdo a los objetivos y necesidades de la cooperativa; con el propósito de optimizar las actividades: técnicas, administrativas y financieras de la institución.

**Descripción de funciones:**

- a) Analizar y operar el sistema de procesamiento de datos de acuerdo a las políticas establecidas por la cooperativa.
- b) Administración de los recursos de Hardware y de comunicaciones del centro de cómputo.

- c) Administración del sistema operativo Windows NT, Windows 98 y Software aplicado a la institución.
- d) Generación de programas de consultas y reportes utilizando los datos almacenados en el sistema.
- e) Generación de programas para cubrir la operatividad que no procesa el sistema.
- f) Asistencia técnica y soporte a los usuarios.
- g) Adiestrar e instruir al personal encargado del soporte a usuarios del correcto uso y operación del sistema.
- h) Cumplir con las disposiciones y encargos emitidos por el Jefe de Sistemas.
- i) Realizar los procesos de batch al cierre de cada día, con la correcta aplicación y verificación de resultados.
- j) Cumplir con las obligaciones previstas en la Ley y las disposiciones internas de la cooperativa.
- k) Realizar todas las demás actividades que estén relacionadas con el sistema de computación.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título de Tecnólogo en Computación, analista programador.
- ✓ Haber aprobado cursos especializados de análisis, programación;
- ✓ Amplio conocimiento de sistemas operativos.
- ✓ Metodología de desarrollo de sistemas
- ✓ Manejo de paquetes de Software actualizados
- ✓ Experiencia de dos años en labores similares

<b>Título del Puesto</b>	: Jefe de Recursos Humanos
<b>Departamento</b>	: Operativo
<b>Depende de</b>	: Gerente General y Director Administrativo Financiero
<b>Supervisa a</b>	: Asistente de Recursos Humanos

**Descripción del puesto:**

Planificar, organizar y dirigir en sus fases de reclutamiento, selección y contratación; supervisión y control en la asistencia y permanencia de los recursos humanos a nivel institucional, garantizando una administración eficiente y efectiva; de calidad total y excelencia en cada una de las obligaciones y prohibiciones del personal de la cooperativa.

**Descripción de funciones:**

- a) Controlar y coordinar las actividades administrativas de las diferentes unidades de trabajo garantizado una administración adecuada de los recursos humanos, materiales y servicios en general.
- b) Elaborar el calendario de anual de vacaciones, acciones de personal de vacaciones, multas, cambios, etc.
- c) Mantener un archivo individual del personal.
- d) Control de asistencia y calendario de vacaciones del personal
- e) Planificar, organizar y ejecutar la adquisición y contratación de bienes, accesorios y servicios requeridos por la institución para

el normal desarrollo de las actividades; y custodia de los mismos.

- f) Supervisar que todas las oficinas de la Cooperativa se encuentren limpias y ordenadas.
- g) Coordinar y supervisar el suministro de accesorios de limpieza (papel higiénico, jabón etc.) para cada unidad de trabajo.
- h) Supervisar el mantenimiento, seguridad y funcionalidad para cada unidad de trabajo.
- i) Supervisar y suministrar que todas las unidades de trabajo cuenten con los suministros y materiales de trabajo necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- j) Supervisar y controlar que se cumpla con el reglamento interno de personal, normas y disposiciones administrativas emanadas por la Gerencia General y superiores.
- k) Supervisar la elaboración de los roles de pago del personal, en cumplimiento a las disposiciones del código del trabajo, reglamentos internos y disposiciones o recomendaciones de auditoría externa.
- l) Las demás funciones que se le asigne de acuerdo a la naturaleza de su cargo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título superior en Administración Industrial, Psicología Industrial, Sociología o áreas afines.
- ✓ Experiencia mínima de tres años labores similares
- ✓ Capacidad de mando

- ✓ Aprobado cursos de relaciones humanas, manejo y selección de personal y seguridad industrial

**Título del Puesto** : Asistente de Recursos Humanos

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Recursos Humanos

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Colabora en la implementación y ejecución del sistema de administración de recursos humanos.

**Descripción de funciones:**

- a) Elaborar en forma oportuna y correcta los roles de pago de todo el personal de la oficina matriz y sucursales, así como también los roles de pago de dietas de directivos, aplicando todos los procedimientos de orden legal, laboral, presupuestos y someterlos a su revisión y su aprobación por parte del Contador General y Gerente General.
- b) Llevar un control adecuado de los créditos otorgados a todos y cada uno de los empleados de la oficina matriz y sucursales, con el respectivo detalle de saldos que será presentado al departamento de contabilidad como un anexo para la presentación de balances al cierre de cada mes.

- c) Elaborar las planillas de pago de aportes y fondos de reserva al IESS, en su debida oportunidad.
- d) Realizar las liquidaciones de los beneficios legales (decimotercero, cuarto y 15% de utilidades) e institucionales (bono vacacional, bono aniversario, bono navideño y otros) en los periodos que correspondan.
- e) Elaborar las liquidaciones de los empleados que se retiran de la institución.
- f) Colaborar en la elaboración del calendario de vacaciones y controlar el mismo proveyendo los reemplazos correspondientes y realizar las liquidaciones en el caso de no hacerse uso de las vacaciones.
- g) Elaborar los avisos de entrada y salida del personal.
- h) Llevar y mantener un control estricto de la asistencia del personal a través de las tarjetas de control y registrar la evidencia de las ausencias no justificadas
- i) Mantener un archivo adecuado de los expedientes del personal activo y pasivo.
- j) Receptar los permisos que solicita el personal en formulario correspondiente.
- k) Informar en forma oportuna al jefe inmediato, la culminación de los contratos de trabajo para las respectivas evaluaciones.
- l) Elaborar y tramitar las acciones del personal relacionado con: promociones, evaluaciones, permisos, llamadas la atención, multas, etc.
- m) Las demás funciones que le fueren solicitadas de acuerdo a la naturaleza de su trabajo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Tecnología en Administración de Recursos Humanos
- ✓ Dos años de experiencia en el cargo
- ✓ Cursos de manejo de personal
- ✓ Cursos de manejo de nóminas

**Título del Puesto** : Trabajadora Social

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Recursos Humanos

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Canalizar los servicios sociales de la cooperativa, en procura del bienestar de los socios y orientar a la administración a cumplir los objetivos sociales previamente establecidos en la política interna.

**Descripción de funciones:**

- a) Planificar y organizar la ejecución de los servicios que brinda la cooperativa a los socios, en coordinación con la comisión de asuntos sociales.
- b) Controlar y canalizar el fondo de ayuda mortuoria y enfermedad.
- c) Controlar y canalizar el beneficio del seguro de desgravamen
- d) Revisar la documentación presentada por los socios para los diferentes beneficios.

- e) Preparar la documentación para el pago del seguro de vida y fondo mortuario.
- f) Apoyar en las labores de secretaria para las comisiones de asuntos sociales.
- g) Preparar informes de asistencia social para los socios en sus diferentes trámites y solicitudes.
- h) Archivar la documentación de actividad.

**Requisitos para el puesto:**

- ✓ Título superior en trabajo social
- ✓ Experiencia de tres años en labores comunitarias.
- ✓ Haber realizado cursos de relaciones humanas
- ✓ Trabajar a tiempo completo.

**Descripción del puesto:**

Velar por el buen estado y mantenimiento del edificio así como también de sus instalaciones.

**Descripción de funciones:**

- a) Supervisar y realizar el mantenimiento del edificio de la cooperativa.
- b) Supervisar el servicio de limpieza
- c) Suministrar útiles de limpieza

- d) Realizar adquisiciones solicitadas por las diferentes unidades operativas.
- e) Pago oportuno de los servicios básicos: agua, luz y teléfono de los bienes que posee la cooperativa.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título bachiller
- ✓ Excelente presentación
- ✓ Haber aprobado cursos de relaciones humanas
- ✓ Sujetarse al horario establecido por la entidad.

**Título del Puesto** : Mensajero

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Recursos Humanos y Secretaria de Gerencia General.

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Realiza labores de entrega y recepción de correspondencia, paquetes y otros dentro y fuera de la institución.

**Descripción de funciones:**

- a) Retirar y entregar la correspondencia en general de empresas públicas, privadas o personas naturales, hacer firmar la hoja de guía de la correspondencia.
- b) Realizar el seguimiento para el cobro a las diferentes instituciones que adeudan a la cooperativa.
- c) Efectuar trámites en general en las diferentes dependencias e instituciones, así como entre oficinas de la entidad.
- d) Orientar a los socios y público en lo relacionado a trámites menores o en la ubicación física de las diferentes oficinas.
- e) En forma permanente realizar el mantenimiento, conservación y aseo de las diferentes instalaciones del edificio de la institución.
- f) Custodiar y vigilar el correcto uso de los bienes muebles, equipos y enseres de la cooperativa.
- g) Vigilar después de las jornadas de trabajo, las seguridades de las oficinas, equipos y máquinas apagadas, luces innecesarias y demás circunstancias que pueden amenazar la integridad de los bienes institucionales;
- h) Cumplir con todas las tareas que le asigne al jefe inmediato, de acuerdo a la naturaleza del trabajo.

**Requisitos del cargo:**

- ✓ Título de bachiller
- ✓ Excelente presentación
- ✓ Haber aprobado cursos de relaciones humanas.
- ✓ Sujetarse al horario establecido por la institución

<b>Título del Puesto</b>	: Conserje
<b>Departamento</b>	: Operativo
<b>Depende de</b>	: Jefe de Recursos Humanos y Secretaria de Gerencia General
<b>Supervisa a</b>	: Ninguno

**Descripción del puesto:**

Realiza labores de mantenimiento, conservación y limpieza del edificio, oficinas, así como el mantenimiento de las plantas ornamentales que posee la cooperativa.

**Descripción de funciones:**

- a) Realizar la limpieza interna y externa de todo el edificio de la cooperativa.
- b) Comunicar las novedades del edificio en cuanto desperfectos a su jefe inmediato.
- c) Mantener bajo su responsabilidad las llaves de las oficinas de la cooperativa.
- d) Controlar en forma permanente el buen estado del generador de energía.
- e) Efectuar los requerimientos de materiales de aseo de limpieza.
- f) Vigilar después de las jornadas de trabajo, las seguridades de las oficinas, equipos y maquinas apagadas, luces innecesarias y demás circunstancias que puedan amenazar la integridad de los bienes de la cooperativa.

- g) Cumplir con todas las tareas que le asigne el jefe inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su trabajo.

**Título del Puesto** : Chofer  
**Departamento** : Operativo  
**Depende de** : Jefe de Recursos Humanos y Secretaria de Gerencia General  
**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Ejecuta trabajos de custodia, mantenimiento, conservación y conducción de vehículos oficiales de la institución destinados a la movilización de directivos, funcionarios y empleados a lugares dentro y fuera del área de influencia de la cooperativa. Realiza gestiones de entrega – recepción de correspondencia, adquisiciones y demás encargos dentro de su itinerario de transporte y movilización.

**Descripción de funciones:**

- a) Conducir en forma eficiente y responsable los vehículos de la entidad a lugares cuyo destino está autorizado en la “orden de movilización”, transportando a los directivos, ejecutivos, empleados y correspondencia oficial.
- b) Realizar o revisar en forma periódica el mantenimiento preventivo y correctivo de las partes de los vehículos bajo su custodia.

- c) Custodiar las herramientas, repuestos, accesorios y otros que se encuentren a su cargo.
- d) Reportar oportunamente al jefe inmediato las novedades existentes en el vehículo o de aquellas que puedan ocasionarse en el recorrido, así como abusos cometidos en el uso del transporte por directivos y empleados.
- e) Mantener actualizada la hoja de ruta de los vehículos, presentar los datos de salida y entrada según "orden de movilización" a los guardias para su registro en el libro de control de la guardia.
- f) Realizar anualmente los trámites de revisión y matriculación de los vehículos,
- g) Cuidar del aseo y buena presentación interna y externa de los vehículos.
- h) Entregar o recibir cualquier tipo de correspondencia, paquetes y demás encargos que según requerimiento se lo haya dispuesto.
- i) Llevar un control diario del recorrido y consumo de combustible, los cuales serán reportados en forma mensual a su jefe inmediato.
- j) Realizar otras actividades que le sean solicitadas, de acuerdo a la naturaleza del trabajo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título bachiller
- ✓ Licencia profesional de conducir
- ✓ Experiencia mínima de un año en labores similares.

- ✓ Edad máxima 40 años.
- ✓ Haber aprobado cursos de relaciones humanas.
- ✓ Sujetarse al horario establecido por la institución.

**Título del Puesto** : Guardia  
**Departamento** : Operativo  
**Depende de** : Jefe de Recursos Humanos y Secretaria de Gerencia General  
**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Custodiar la seguridad de los bienes y materiales de la cooperativa.

**Descripción de funciones:**

- a) Responder por la vigilancia de los muebles e inmuebles de la cooperativa.
- b) Controlar el ingreso del personal que ingresa a las instalaciones de la cooperativa.
- c) Abrir y cerrar las puertas de la cooperativa.
- d) Constatar diariamente las seguridades de la entidad.
- e) Informar periódicamente a su jefe inmediato sobre las novedades registradas.
- f) Las demás funciones que le sean asignadas.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título bachiller
- ✓ Ser miembro activo de la Policía Nacional
- ✓ Haber aprobado cursos de Relaciones Humanas
- ✓ Sujetarse al horario establecido por la institución.

**Título del Puesto** : Jefe de Operaciones

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Gerente General, Director Administrativo  
Financiero y Jefe de Recursos Humanos.

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Planifica, organiza, dirige, supervisa y controla todas las actividades relacionadas con las captaciones de recursos, apertura de nuevos puntos de venta y la promoción de la cooperativa.

**Descripción de funciones:**

- a) Estructurar de conformidad con las políticas impartidas por la administración los presupuestos de captación de ahorros, depósitos a plazo y certificados de aportación y ejecutar los objetivos propuestos.

- b) Prever el fondo de cambio necesario en las operaciones de ventanilla. Autorizar las aperturas y cierres de cuentas de ahorros y certificados de aportación.
- c) Controlar el movimiento de las transacciones diarias, que efectúan las ventanillas a nivel a nacional, con los respectivos reportes del sistema de cómputo.
- d) Reportar al departamento de contabilidad en forma diaria toda la documentación que generen las unidades a su cargo.
- e) Supervisar el trabajo de las unidades operativas y sugerir mecanismos para asegurar la confiabilidad de las transacciones.
- f) Programar y distribuir las actividades del personal a su cargo, para una adecuada atención al socio.
- g) Evaluar y ejecutar el pago de intereses a los ahorros y a los certificados de aportación, tanto en la oficina matriz como en agencias.
- h) Proponer adecuadas tasas de interés activas y pasivas, previo estudio de mercado, que debe mantener la cooperativa.
- i) Planificar y coordinar la ejecución de los sorteos, promociones y marketing de la cooperativa.
- j) Coordinar con la Gerencia General el horario de atención a los socios, en casos de emergencia.
- k) Elaborar estudios y servicios directos para los socios.
- l) Realizar la evaluación del personal a su cargo.
- m) Las demás actividades que le asignen, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título universitario en Administración de Empresas, Economía y Finanzas.
- ✓ Capacidad de mando
- ✓ Aptitudes para planificar y dirigir el trabajo.
- ✓ Excelentes relaciones personales
- ✓ Experiencia de dos a tres años
- ✓ Sujetarse al horario exigido por la entidad.

**Título del Puesto** : Oficial de Captaciones y Marketing

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Operaciones

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Planifica, organiza, dirige, supervisa, coordina y ejecuta las actividades de marketing y análisis de un potencial mercado de captaciones y colocaciones.

Planifica, programa y elabora proyectos de productos financieros, utilizando parámetros de rentabilidad, costos, proyecciones de: lanzamiento, mantenimiento y relanzamientos.

**Descripción de funciones:**

- a) Elaborar los planes anuales de trabajo, proyectos a corto y mediano plazo a base estrategias que le permitan lograr los objetivos deseados en la organización y operatividad del área de negocios.
- b) Difundir los servicios financieros de la cooperativa. Definir el tipo de promoción más conveniente que deba aplicarse a las condiciones del mercado;
- c) Realizar estudios de la composición socio económico y demográfico del mercado financiero real. Definir el perfil del mercado objetivo inicial;
- d) Analizar en forma permanente a la competencia y sus productos financieros, posicionar de manera efectiva los productos y servicios como a la organización misma.
- e) Mantener el control de calidad de los productos de la cooperativa en el mercado financiero, vigilar el cansancio del producto o servicio y emitir estrategias para su relanzamiento o eliminación.
- f) Detectar gustos, preferencias y necesidades de los socios, y elaborar proyectos para satisfacerlos,
- g) Convertir a los clientes potenciales en clientes permanentes de la cooperativa.
- h) Detectar y evaluar las oportunidades, realizar sondeos de opinión e investigación del mercado financiero; monitorear los indicadores que muestren si los programas de mercado siguen efectivos y eficientes.

- i) Participar en el análisis de las tasas de interés: activas y pasivas, tomando como referencia en entorno financiero.
- j) Segmentar el mercado de una manera conveniente para la cooperativa.
- k) Difundir internamente la filosofía de mercadeo y su monitoreo.
- l) Elaborar y presentar plan anual de mercadeo a su jefe inmediato
- m) Las demás actividades dispuestas por sus superiores de acuerdo a la naturaleza del puesto.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Instrucción superior en Finanzas, Administración de Negocios, Marketing o áreas afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en labores similares.
- ✓ Excelente presentación y relaciones interpersonales.
- ✓ Disponibilidad para efectuar trabajo de campo.

**Título del Puesto** : Jefe de Cajas

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Operaciones

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Organiza, supervisa y ejecuta las labores de administración del dinero en efectivo para el servicio al socio.

**Descripción de funciones:**

- a) Organizar y ejecutar métodos de supervisión de los recursos humanos y económicos puestos bajo su responsabilidad y custodia, vigilar la correcta aplicación de políticas, reglamentos y demás disposiciones legales que rigen para la buena administración y control de las captaciones de depósitos a la vista de las oficinas operativas;
- b) Preparar y presentar a su jefe inmediato para su conocimiento y autorización: comprobantes contables, reportes, formatos y demás información requerida en forma diaria o periódica por los organismos de control y supervisión.
- c) Controlar el fondo de cambio, supervisión continua del disponible en cada ventanilla para mantener un monto mínimo en las cajas. Al final de cada jornada, receiptar los dineros de las recaudaciones diarias por depósitos a la vista; verificar el cuadro del fin de día efectuados por las ventanillas, realizar el depósito del efectivo.
- d) Realizar las transacciones de transferencia de ahorros, certificados y desbloques de los socios que se acerquen a ventanillas, con los justificativos respectivos.
- e) Realizar notas de débito y crédito por diferentes conceptos previa autorización de la Gerencia General o Dirección Financiera Administrativa.
- f) Acreditar a las cuentas de ahorro, los roles del personal civil y policial, así como también los roles de dietas de los señores directivos.

- g) Entregar a contabilidad en forma diaria los comprobantes contables y documentación de respaldo debidamente legalizadas, generados en su unidad.
- h) Las demás funciones que se le asigne de acuerdo a la naturaleza del cargo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Estudios Superiores en Administración, Economía, Contabilidad o ramas afines.
- ✓ Experiencia de dos años en labores similares.
- ✓ Excelente presentación y relaciones interpersonales.
- ✓ Conocimientos de contabilidad y flujos de caja.

**Título del Puesto** : Recibidor - Pagador

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Cajas

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Ejecuta los procedimientos de ingresos, egresos y custodia de valores por captaciones, pago de préstamos y por servicios cooperativos de acuerdo disposiciones legales y administrativas.

**Descripción de funciones:**

- a) Supervisar y ejecutar la administración de los recursos económicos puestos bajo responsabilidad y custodia; vigilar la correcta aplicación de políticas, reglamentos y demás disposiciones legales que rigen para el control de captaciones y retiros de los socios.
- b) Mantener coordinación con el jefe de cajas para aprovisionarse en la entrega de dinero.
- c) Verificar y realizar los registros respectivos por la recepción de dinero en efectivo o cheques por: ahorro, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, entre otros.
- d) Realizar pruebas de control de firmas de autorización, retiros de terceros, cheques con riesgo o defectos de emisión y otros que creyere conveniente que asegure la operación realizada;
- e) Otorgar un servicio eficiente y efectivo a los socios de la cooperativa, mantener una comunicación amable en la información que el socio lo requiera;
- f) Responsabilizarse por faltantes de dinero, que resultaren de las operaciones al final de su jornada;
- g) Receptar los comprobantes preimpresos para depósitos de ahorros, retiros, pago de préstamos, aportaciones de capital y otras transacciones que ejecutan los socios.
- h) Entregar el dinero, comprobantes de depósitos y reportes de fin día, al jefe de cajas debidamente cuadrados, verificados y con firmas de responsabilidad.

- i) Las demás actividades dispuestas por su jefe inmediato de acuerdo a la naturaleza del cargo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Título bachiller en comercio y administración
- ✓ Excelente presentación y don de gente
- ✓ Experiencia de un año en labores similares
- ✓ Alta capacidad de relaciones humanas.
- ✓ Sujetarse a horarios establecidos por la institución.

**Título del Puesto** : Atención al Socio

**Departamento** : Operativo

**Depende de** : Jefe de Operaciones

**Supervisa a** : Ninguno

**Descripción del puesto:**

Ejecuta una eficiente y efectiva promoción e información de los servicios y productos financieros y sociales de la cooperativa a los socios.

**Descripción de funciones:**

- a) Difundir los servicios que brinda la cooperativa, ser guía institucional, direccionar a los socios a las diferentes áreas operativas en donde realizará sus trámites;

- b) Tramitar el ingreso de nuevos socios, apertura fichas de ingreso y libretas, elaborar notas de débito por costos de apertura y cierre. Llevar el control requerido para cada caso. Mantener el archivo adecuado de la documentación que se origina en su área;
- c) Efectuar los trámites internos para libretas extraviadas,
- d) Realizar los trámites de cierre y liquidación de cuentas, cuando sea solicitado por los socios;
- e) Llevar un registro actualizado de socios: activos, inactivos, hombres, mujeres, por edades y otros que se requieran como base informativa.
- f) Mantener actualizada la base de datos de los socios de la cooperativa.
- g) Las demás funciones dispuestas por sus superiores y que sean afines a la naturaleza del cargo.

**Requisitos para el cargo:**

- ✓ Bachiller en secretariado
- ✓ Estudios superiores en ciencias de la comunicación
- ✓ Excelente presentación, relaciones humanas e interpersonales

# *DISCUSIÓN*

**g. DISCUSION:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda., realiza sus primeras gestiones para su creación, mediante autorización publicada en la Orden General de la Policía Nacional No. 081 de fecha 7 de Mayo de 1976; la cual textualmente dice:

"Este Comandante General, preocupado por el bienestar social de los miembros de la Policía Nacional y considerando que la solución de los problemas socio económico de quienes la integran no solamente se debe esperar del Estado, sino alcanzar a base de "esfuerzo propio y ayuda mutua", dispone y encarga al señor coordinador de la Comandancia, Mayor de Policía Gabriel Eduardo Constante Gavilanes, la organización de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de tipo cerrada y en orden nacional en la institución policial, con sede en la ciudad de Quito (RQ-2 San Gregorio), para cuyo funcionamiento se atenderá a la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.- f) Noel Artemio Mesías Lárriga General de Policía.- Comandante General de la Policía Nacional Encargado".

Se constituyó legalmente el 29 de junio de 1976, según acuerdo Ministerial No 1008, emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas, cuya actividad económica es el de contribuir al progreso y bienestar de sus socios, mediante el fomento del ahorro, las aportaciones y la prestación oportuna y adecuada de servicios sociales y de operaciones financieras. Se encuentra conformada por todos los miembros de la Policía Nacional en servicio activo, pasivo y montepío.

Es de resaltar que se ha descuidado la organización del recurso humano, ya que no se ha llegado a mantener un recurso adecuado que tenga posibilidades de conocer su rango, categoría. Jerarquía, área, sección y funciones, que produzca respuesta a mejores alternativas de servicio a la comunidad.

Los avances científicos de la ciencia administrativa, advierten la posibilidad de proponer estudios en ésta área, de allí que el principal problema enfocado en este proyecto es la falta de un orgánico funcional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Ltda., ya que se evidencia claramente que no existe una adecuada planificación, organización y distribución de actividades administrativas, producto del desconocimiento técnico y científico de quienes ha dirigido esta importante institución puesto que no han contado con el debido asesoramiento administrativo y legal.

Consideramos que el principal problema a dilucidar con la presente investigación se ubica en la propuesta de una nueva estructura organizacional y descripción de puestos que promueva la máxima eficiencia administrativa , la posibilidad de ejecutar ajustes pertinentes al sistema administrativo, la optimización del desempeño del personal administrativo y la simplificación de tramites burocráticos, que en la actual estructura, se han convertido en barrera que impide ofrecer un mejor servicio a los asociados. El flujo de la comunicación gerencial hacia los niveles de dependencia se ha visto bloqueado por la falta de una estructura administrativa y funcional que permita mayor fluidez de las

comunicaciones y la delimitación clara de funciones y líneas de mando, todo esto en procura de mejorar la gestión administrativa

La propuesta planteada permitirá mejorar el nivel organizacional administrativo; dándole la oportunidad de competir ampliamente con entidades del sector económico – financiero de nuestro país.

# *CONCLUSIONES*

**h. CONCLUSIONES:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Policía Nacional" Ltda., es una institución financiera de orden cerrado y esta controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas; es importante señalar que posee un gran porcentaje de asociados, lo cual se ve reflejado en su capital social que supera los once millones de dólares.

Una de las más significativas ventajas de esta institución es que cuenta con un sistema informático – contable de última tecnología COBIS, que lo posee la gran parte de la banca privada en nuestro país, lo cual ha beneficiado grandemente a las actividades operativas que realizan los funcionarios y empleados.

La falta de directrices, manuales y reglamentos claramente definidos y legalizados han ocasionado a la administración una serie de inconvenientes, por tal razón se hace necesario la implementación inmediata de manuales y reglamentos que precisen claramente las funciones que cada empleado corresponda cumplir; que se reflejarían en una excelente atención a sus socios y se mejoraría su imagen corporativa.

# *RECOMENDACIONES*

**i. RECOMENDACIONES:**

La presente investigación se ajusta a las actividades que cumple la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda.; por lo que se recomienda a sus directivos:

Aplicar la presente propuesta de estructura organizacional y descripción de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Ltda. , el mismo que cumple con las exigencias de la administración moderna definiendo objetivamente los niveles de mando y demás áreas operativas sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los empleados de la organización, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados en las directrices de los superiores.

Para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de gestión, se deben realizar evaluaciones constantes para lo cual se solicitará periódicamente a cada uno de los empleados un informe cualitativo y cuantitativo resumido de labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones.

Cabe señalar que todo manual se encuentra sujeto a cambios y no se lo debe considerar como la salida a dificultades administrativas de una organización. Por lo tanto el presente manual debe ser revisado periódicamente y actualizado de acuerdo a las exigencias de la entidad.

# *BIBLIOGRAFÍA*

**j. BIBLIOGRAFIA**

- **ANDERSON. R. G.** “Organización y Métodos” Traducción al Ingles por Manuel García Viso, Distribuciones S. A. Madrid 1983.
  
- **BARBA. ROMERO,** “Técnicas de Apoyo a la toma de Decisiones en la Administración Pública. Madrid España. Instituto Nacional de Administración Pública 1984.
  
- **CATACORA CARPIO FERNANDO,** “Sistemas y Procedimientos Contables, editor. McGraw-Hill, Interamericana de Venezuela S.A. 1997.
  
- **COLLADO N. I. Y RAMOS M.** “Clasificación de puestos de trabajo en la administración Pública, Madrid España, 1993
  
- **COOPERS & LIBRAND;** Manual de Auditoría, Ediciones DEUSTO S.A.
  
- **CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES,** Ley de Cooperativas, Reglamento, Legislación conexas, edición septiembre del 2004.
  
- **CHIRIBOGA CARLOS ALFONSO,** Manual de Administración Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito, Ediciones CEDECOOP No. 2, Quito – Ecuador, 2002.

- **HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO et. Al.** “Metodología de la investigación “Editorial Mac Graw Hill; México 1980.
  
- **LA FUENTE, P. A.** “Técnicas de investigación social en Administración Pública” Madrid España, 1984.
  
- **MENDEZ ALVAREZ Carlos. Eduardo** ( 1997) Guía para la elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas , Contables y Administrativas .Editorial Mc Graw Hill Colombia
  
- **NOBOA BEJARNO GUSTAVO**, Reglamento de Facturación , Decreto No. 3055, R.O. No. 679, del 8 de octubre del 2002
  
- **NOBOA BEJARNO GUSTAVO**, Reglamento de para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reformas. Decreto No. 2209.
  
- **ORDOÑEZ MIQUEL**, La Nueva Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000 S.A., Primera Edición 1995.
  
- **PAREJA G. PEDRO**, Manual para Cooperativas de Ahorro y Crédito, Editores Asociados, 2da. Edición, Quito – Ecuador, 1980.
  
- **REYES PONCE**, Agustín “Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Edit., Limusa, México 1087.

- **TERRY George, R**, “Principios de Administración, Editorial Continental, México 1972.
  
- **KOONTZ, Harol y O” DANNEL, Ceryl** “Curso de administración Moderna, Un Análisis de sistemas y Contingencias de las funciones administrativas, 6ta edición Edit, Mac Graw Hill Bogotá 1979.
  
- **VASQUEZ VICTOR HUGO**, “Organización Aplicada” Gráficas Arboleda, Quito Ecuador 1985
  
- **ZAPATA PEDRO**, Contabilidad General, Segunda Edición, Editorial Panamericana, Quito-Ecuador, 1996.

# *ANEXOS*

**k. ANEXOS:**

- ✚ Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional”  
Ltda.

# *ÍNDICE*

**I. INDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	10
REVISIÓN DE LITERATURA	14
MATERIALES Y MÉTODOS	30
Materiales	30
Métodos	30
Técnicas	31
RESULTADOS	35
Diagnostico Actual	35
Base Legal	37
Estatuto y Reglamentos Internos	37
Organigrama Estructural	39
Análisis y Descripción de Puestos	40
Beneficios y Servicios	45
Análisis FODA	49
Resultados de las Encuestas	51
Propuesta	113
Estructura Organizacional	113
Manual de Funciones	118
DISCUSIÓN	173
CONCLUSIONES	176
RECOMENDACIONES	178
BIBLIOGRAFIA	180
ANEXOS	184
INDICE	186